

**CAPITULO V**
**5.0 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS**

Para implementar exitosamente el CMI, desarrollado en el capítulo IV, es necesario que se realicen proyectos estratégicos prioritarios, basados en las iniciativas (medios) y necesidades claves de la empresa.

Se han definido 10 proyectos estratégicos, los cuales se presentan a continuación, junto con cronograma de actividades, tiempo, recursos y presupuesto:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIOS		
Perspectivas	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	Medios o Proyectos Estratégicos	Fecha Inicio	Fecha Fin
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Aumentar la rentabilidad de la empresa.	Incrementar el número de cartera de clientes	Planeación más participativa en el mercado	Ene-09	Oct-11
		Maximizar el uso de recursos asignados	Control del presupuesto	Ene-09	Dic-10

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIOS		
Perspectivas	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	Medios o Proyectos Estratégicos	Fecha Inicio	Fecha Fin
CLIENTE - MERCADO	Aumentar el número de afiliados satisfechos	Buscar la satisfacción de los usuarios en el tiempo de atención brindado	Reducción de tiempos en la atención al cliente	Feb-09	Feb-10
	Brindar un servicio de calidad, que permita satisfacer las necesidades de los usuarios.	Implementar nuevos servicios	Plan de incentivos por servicio innovado	Abr-09	May-09
	Mejorar el servicio de asignación de turnos	Mejorar el tiempo y proceso de asignación de turnos a los usuarios	Mejora en la calidad del servicio	Nov-08	Jun-09
	Cumplir con las regulaciones y normativas sanitarias ambientales	Garantizar el manejo responsable de los desechos hospitalarios que disminuya el impacto al medio ambiente	Custodia del manejo de desechos	Ene-09	Dic-09
	Impacto en la Comunidad	Reducir el impacto ambiental que genere las empresas en coordinación con los gobiernos seccionales de la jurisdicción.	Conseccionar el mantenimiento con empresas certificadas	Ene-09	Dic-09

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIOS		
Perspectivas	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	Medios o Proyectos Estratégicos	Fecha Inicio	Fecha Fin
PROCESOS	Mejorar la metodología de la entrega de turnos	Establecer un sistema computarizado con la finalidad de disminuir los tiempos de espera para la asignación de turnos	Sistema de asignación de turnos	Ene-09	Ene-10
	Implementación de un modelo de gestión estratégica y difundirlo	Implementar un modelo de gestión estratégica	Sistema de Gestión Integral	Jun-09	Jun-11
			Difusión e implementación del modelo de gestión estratégica	Ene-09	Jun-09
	Procesos Regulatorios	Cumplir con las normas y regulaciones garantizando el compromiso con la comunidad	Custodia del manejo de desechos	Oct-08	Ene-09
	Satisfacción en el usuario	Mejorar el proceso de atención a los usuarios	Mejoramiento en la atención al cliente	Ene-09	Jun-09

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIOS		
Perspectivas	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	Medios o Proyectos Estratégicos	Fecha Inicio	Fecha Fin
CAPITAL INTANGIBLE	Mantener personal calificado	Mejorar la eficiencia del Recurso Humano con la innovación de los programas y sistemas de capacitación	Programa de capacitación por competencias	Ene-09	Dic-09
			Mejoramiento del sistema de evaluación para determinar las necesidades de capacitación	Ene-09	Jun-09
	Implementar una cultura de comunicación efectiva	Mejorar la comunicación e información para la toma de decisiones	Implementación de un sistema de comunicación vía intranet	Ene-09	Oct-10

**5.1 PRIORIZACION DE PROYECTOS**

IMPACTO ESTRATEGICO		Planeación más participativa en el mercado	Control del presupuesto	Sistema de asignación de turnos	Plan de incentivos por servicio innovado	Plan de inducción y reintroducción al personal	Conseccionar el mantenimiento con empresas certificadas	Reducción en tiempos de atención al cliente	Sistema de Gestión Integral	Mejoramiento en la atención al cliente	Innovación de los programas de capacitación	Mejoramiento del sistema de evaluación para determinar las necesidades de capacitación	Implementación de un sistema de comunicación vía intranet	Custodia del manejo de desechos	Certificación ISO 14000 y 18000	Difusión e implementación del modelo de gestión estratégico
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	PESO															
Incrementar el número de cartera de clientes	10%	9	0	3	5	9	5	3	3	5	5	5	9	9	5	9
Maximizar el uso de recursos asignados	8%	9	9	5	9	3	9	5	5	3	9	9	9	9	3	9
Buscar la satisfacción de los usuarios en el tiempo de atención brindado	13%	5	0	9	3	9	0	9	5	9	9	9	5	0	0	9
Mejorar el tiempo y proceso de asignación de turnos a los usuarios	13%	3	0	9	9	9	0	9	3	9	9	9	9	0	0	9
Establecer un sistema computarizado con la finalidad de disminuir los tiempos de espera para la asignación de turnos	9%	0	0	9	5	9	0	9	5	9	0	0	0	0	0	9
Implementar un modelo de gestión estratégica	9%	9	9	5	0	3	0	3	9	3	5	5	0	0	0	9
Mejorar el proceso de atención a los usuarios	11%	3	0	9	5	9		9		9	5	9	5	3	3	9
Mejorar la eficiencia del Recurso Humano con cursos de capacitación	15%	0	5	5	0	5	0	0	9	9	9	9	0	3	3	9
Mejorar la comunicación e información para la toma de decisiones	12%	5	5	3	0	0	0	9	0	9	5	5	9	9	5	9
	100%	4.4	2.88	6.4	3.78	6.3	1.22	6.19	4.35	7.58	6.51	6.95	5.07	3.48	2.12	9

**5.2 CUADRO RESUMEN DE PROYECTOS**

<b>RESUMEN DE PROYECTOS PRIORIZADOS</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>MEDIANO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>
Planeación más participativa en el mercado			X
Reducción de tiempos en la atención al usuario		X	
Plan de incentivos por servicio innovado		X	
Mejora en la calidad del servicio		X	
Custodia del manejo de desechos		X	
Sistema de asignación de turnos		X	
Sistema de Gestión Integral			X
Mejoramiento en la atención al cliente	X		
Programa de capacitación por competencias	X		
Mejoramiento del sistema de evaluación para determinar las necesidades de capacitación	X		
Difusión e implementación del modelo de gestión estratégico	X		
Implementación de un sistema de comunicación vía intranet		X	

**5.3 ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS**

Presentamos a continuación el perfil de cada uno de los proyectos a corto, mediano y largo plazo.

**5.3.1 PROYECTO 1: Difusión e implementación del modelo de gestión estratégico**
**Antecedentes:**

Ecuasantas en la actualidad no cuenta con un modelo de gestión estratégica difundido a todos los niveles de la organización, razón por la cual no existe una propagación clara de los objetivos y metas de la empresa a los empleados, e inducirlos a ser parte de la misma, por

esto los objetivos no pueden alcanzarse en su totalidad, o en la medida que la empresa debería alcanzar gracias a su administración.

**Alcance:**

Desarrollar una propuesta de difusión e implementación del modelo de gestión estratégica integral, que generará conciencia en los empleados y los comprometerá con la organización, creándose una cultura de cambio, que permita alcanzar las metas propuestas y responder a las exigencias de los usuarios.

**Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica integral, que permita crear una cultura de calidad a través del BSC, para comprometer a todo el personal de la empresa en la consecución de los objetivos propuestos.

**Estrategia del Proyecto:**

Construir un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica integral.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

Cumplimiento de objetivos

# de objetivos ejecutados / # de objetivos programados

**Actividades del proyecto:**

- 1.- Presentación del modelo de gestión estratégica al nivel directivo.
- 2.- Aprobación del modelo de gestión estratégico.
- 3.- Desarrollar el cronograma para la comunicación y difusión
- 4.- Seleccionar de medios de difusión.
- 5.- Presentación del modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la empresa.
- 7.- Capacitar a todo el personal respecto al modelo de gestión.
- 8.- Evaluación al personal respecto al modelo de gestión.
- 9.- Elaborar del presupuesto.
- 10.- Aprobación del proyecto
- 11.- Ejecución y monitoreo del proyecto.

**Tiempo:** 6 meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009.

Fecha de terminación: 30 de Junio 2009.

**Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Comité de Gerencia

Unidad de Gestión de Calidad

**Costo estimado del proyecto:**

7900 USD

### 5.3.2 PROYECTO 2: Mejora en la atención al cliente

**Antecedentes:**

Ecuasanitas en el mes de abril del 2008 recibió un premio por mejor empresa que brinda servicio, por lo cual genera un compromiso de seguir mejorando con la finalidad de poder mantener este premio. Esto no asegura o certifica

**Alcance:**

Definir una propuesta de mejora del servicio al cliente, estableciendo una cultura orientada al cliente, con el objeto de mejorar la calidad de los productos y brindar un buen servicio.

**Objetivo del Proyecto:**

Establecer una metodología para el manejo de las actividades encomendadas al departamento de Servicio al Cliente de ECUASANITAS que asegure la tramitación eficiente y oportuna de los diferentes requerimientos de nuestros usuarios.

**Estrategia del Proyecto:**

Crear un sistema de quejas que nos permita conocer las necesidades del cliente, con lo cual se pueda mejorar el servicio.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

# Total de usuarios atendidos / # de usuarios esperados

**Actividades del Proyecto:**

1. Realizar encuestas de satisfacción del cliente
2. Análisis del proceso de servicio actual.
3. Análisis del sistema de control de calidad actual de servicio al cliente.
4. Implementar mejoras de desempeño continuo a través de la capacitación al personal en lo que respecta al servicio al cliente, tomando como base los requerimientos identificados en las encuestas de satisfacción del servicio.
5. Elaborar un área de oportunidades.
6. Elaborar del presupuesto.
7. Aprobación del proyecto
8. Ejecución y monitoreo del proyecto

**Tiempo:** nueve meses

Fecha de inicio: 01 de noviembre 2008.

Fecha de terminación: 30 de junio 2009.

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Departamento de Mercadeo

Departamento de Servicio al Cliente

**Costo estimado del Proyecto:**

5766 usd

**5.3.3 PROYECTO 3: Actualización del programa de capacitación por competencias**

**Antecedentes:**

Actualmente la empresa cuenta con personal calificado, ya que la mayor parte de los empleados cumplen con la instrucción secundaria, pero los actuales cursos de capacitación no están dando el impacto deseado, ya que el personal no está llenando las expectativas, según las evaluaciones de los jefes.

**Alcance:**

Realizar una propuesta de actualización de los temas de capacitación por competencias, con la finalidad de cerrar las brechas que se detectaron en las evaluaciones.

Si no se cuenta con personal capacitado, es difícil cumplir y comprometer a los empleados a la consecución de metas y objetivos propuestos, con esto la empresa podrá brindar mayor calidad y efectividad en el servicio.

**Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un nuevo plan de capacitación por competencias, que permita mejorar la calidad del recurso humano de la empresa, a través de programas de capacitación, con la finalidad de satisfacer las necesidades del usuario.

**Estrategia del Proyecto:**

Elaborar un plan de capacitación por competencias para mejorar el nivel del personal de la empresa.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

# de eventos de capacitación realizados / # de eventos de capacitación programados

**Actividades del proyecto:**

1. Evaluación del actual plan de capacitación y el impacto que ha generado.
2. Evaluación de la actual empresa que brinda los cursos de capacitación.
3. Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación.
4. Selección de una nueva empresa responsable de la capacitación o ratificación de la actual.
5. Actualizar constantemente el sistema que se utiliza para evaluar
6. Evaluaciones con Gerentes y Jefes con la finalidad de obtener las nuevas necesidades de capacitación del personal.
7. Coordinar la formulación de planes de capacitación con la empresa seleccionada, con nuevos temas.
8. Definir cronogramas de capacitaciones.
9. Elaborar del presupuesto.
10. Aprobación del proyecto



## 11. Ejecución y monitoreo del proyecto

**Tiempo:** Un año.

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009.

Fecha de terminación: 31 de Diciembre 2009.

**Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Departamento de Recursos Humanos

**Costo estimado del proyecto:**

5.700 USD

### **5.3.4 PROYECTO 4: Mejoramiento del sistema de evaluación para determinar las necesidades de capacitación.**

**Antecedentes:**

Actualmente se mantiene un sistema de evaluación manual debido a un problema con el sistema, lo cual genera inconvenientes al momento de evaluar al personal, ya que no se consideran todos los parámetros que se deben evaluar, y por ende no se puede detectar todas las necesidades de capacitación.

**Alcance:**

Mejorar el sistema de evaluaciones de necesidades de capacitación, para poder mejorar los planes de capacitación y así poder tener personal capacitado que pueda responder a las exigencias del mercado.

**Objetivo del proyecto:**

Mejorar el sistema de evaluación de necesidades de capacitación actual, con la finalidad de poder evaluar todos los aspectos que permitan detectar todos los aspectos que son necesarios ser capacitados y así desarrollar las competencias del personal.

**Estrategia del proyecto:**

Establecer mantenimientos mensuales del programa compers (sistema de evaluación de por competencias), de esta manera se puede evaluar más aspectos que permitan definir que competencias hay que desarrollar.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

Desarrollo de competencias

# de competencias desarrolladas / # de competencias por desarrollar

**Actividades del proyecto:**

1. Elaboración de un cronograma de mantenimientos o actualización del sistema compers.
2. Levantamiento de perfiles en el caso de creación de nuevos cargos.
3. Abastecimiento de información en el sistema.
4. Ejecución del sistema
5. Evaluación del personal con el sistema
6. Detección de necesidades de capacitación
7. Elaboración del plan de capacitación por competencias
8. Evaluación del impacto de la capacitación del personal, con la finalidad de detectar si se han desarrollado las competencias.
9. Elaborar del presupuesto.
10. Aprobación del proyecto
11. Ejecución y monitoreo del proyecto

**Tiempo:** seis meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009.

Fecha de terminación: 30 de junio 2009.

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Departamento de Recursos Humanos

**Costo estimado del Proyecto:**

1269 usd

### **5.3.5 PROYECTO 5: Sistema de asignación de turnos**

**Antecedentes**

Actualmente existen problemas con la asignación de turnos, existen muchas quejas de los usuarios por que en algunas ocasiones es difícil atender a tan masiva afluencia de clientes, este inconveniente no se genera todos los días, pero esta generando insatisfacción en el cliente y por ende una mala imagen a la organización.

**Alcance**

Realizar un estudio con el cual se logre definir la causa principal del problema y de esta manera poder definir estrategias que ayuden a solucionar este inconveniente.

**Objetivo del Proyecto**

Definir cual es el principal problema al momento de la asignación de turnos, con la finalidad de definir los parámetros con los cuales se pueda proponer un sistema de asignación de turnos.

**Estrategia del proyecto**

Establecer un sistema de asignación de turnos vía Internet, con el cual se agilizará el proceso y se dará la recomendación a los usuarios de asistir a otro Médico que pertenezca a Ecuasanitas, a la hora que requiera el usuario.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

Tiempo ejecutado para asignar turnos / Tiempos programado.

**Actividades del proyecto:**

1. Mantener reuniones con las personas involucradas, con la finalidad de obtener mayor información sobre el problema de asignación de turnos.
2. Ejecutar encuestas a clientes con la finalidad de conocer cuales son los inconvenientes que se presentan a l momento de obtener un turno.
3. Tabulación de la información
4. Elaboración de un informe con los resultados
5. Establecer las posibles alternativas de solución.
6. Elaborar del presupuesto.
7. Aprobación del proyecto
8. Ejecución y monitoreo del proyecto

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Departamento de Mercadeo

Departamento de Servicio al Cliente

Jefe de Sistemas

**Tiempo:** dos años

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009.

Fecha de terminación: 31 de Enero 2010.

**Costo estimado del Proyecto:**

4.900 USD

**5.3.6 PROYECTO 6: Plan de inducción y reinducción al personal.**

**Antecedentes:**

Ecuasantitas actualmente posee la certificación ISO 9001:2000, pero esto no garantiza que exista calidad en el servicio, por lo cual es conveniente la consientización de toda la organización en enfocarse en el mejoramiento continuo.

**Alcance:**

Desarrollar un método con el cual garantice el cumplimiento de los estándares de calidad, basado en el mejoramiento continuo.

**Objetivo del proyecto:**

Desarrollar un plan de inducción y reinducción que permita generar en el personal una cultura de calidad.

**Estrategia del proyecto:**

Replantear los temas de inducción, de tal manera que concientice la importancia de involucrarse que la nueva cultura de calidad que exige la empresa.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

Nivel de quejas

# De quejas solucionadas / # total de quejas recibidas

**Actividades del proyecto:**

1. Evaluación de los documentos existentes para inducción del personal.
2. Realizar encuestas al personal con la finalidad de detectar los aspectos que hacen falta cambiar en el manual de inducción que maneja la empresa.
3. Cambios en el manual de inducción, incluir aspectos que incentiven la cultura de calidad.
4. Aplicación del nuevo manual de inducción al personal nuevo.
5. Incluir en el formato evaluación del personal, aspectos que ayuden a evaluar el nivel de conocimiento sobre la calidad y el compromiso que posee el empleado con la empresa.
6. Presentación del nuevo manual de inducción al Comité de Gerencia General.
7. Elaborar del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto
9. Ejecución y monitoreo del proyecto

**Tiempo:** 1 año 08 meses.

Fecha de inicio: 01 de Noviembre 2008.

Fecha de terminación: 30 de Junio 2010.

**Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Departamento de Recursos Humanos

**Costo estimado del proyecto:**

3.500 USD

**5.3.7 PROYECTO 7: Reducción de tiempos en la atención al cliente**

**Antecedentes**

Hay que considerar que existen muchos procesos que tienen relación con el servicio al cliente, como son netamente Servicio al Cliente, Reembolsos, Servicios Médicos, Cajas, Emergencia, Consultas, Imagen y Exámenes. Todos estos procesos se encuentran relaciones, de tal manera que si uno de ellos falla simplemente el cliente no es bien atendido, generando que el tiempo de servicio se tarde generando malestar al cliente.

**Alcance**

Buscar alternativas conjuntamente con los responsables de cada área involucrada con la finalidad de poder disminuir el tiempo de espera, para que de esta manera se pueda atender a un mayor número de usuarios.

**Objetivo del proyecto**

Analizar cual área es la genera mayor tiempo de espera, con la finalidad de generar estrategias que ayuden a disminuir el tiempo del proceso de atención del cliente, identificando que procesos intervienen en las entradas, procesamiento y salidas.

**Estrategia del proyecto:**

Comprometer a cada responsable del área a colaborar para poder lograr que los tiempos de atención al usuario desde su inicio hasta su fin sean lo menos posible.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

Tiempo de atención

Tiempo ejecutado en la atención a un usuario / Tiempos programado.

**Actividades del proyecto:**

1. Realizar talleres con los responsables de las áreas involucradas, con la finalidad de detectar cual área genera mayor tiempo de espera.
2. Evaluación de los procesos mediante un estudio de cargas y movimientos.
3. Realizar un informe detallando las razones por las cuales existen tiempos de espera demasiado extensos.
4. Establecer estrategias que ayuden la disminución de los tiempos.
5. Realizar el presupuesto del proyecto.
6. Presentar un informe a la Gerencia General para la aprobación de las acciones a tomar.
7. Ejecución y monitoreo del proyecto.

**Tiempo:** dos años

Fecha de inicio: 01 de Febrero 2009.

Fecha de terminación: 29 de Febrero 2010.

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Administración Centro Médico Batán

Jefe de Servicio al cliente

Jefe de Servicios Médicos

Jefe de Tesorería

Jefe de Reembolsos

Administrador Centro Médico

Director Médico

**Costo estimado del Proyecto:**

3500 usd

### **5.3.8 PROYECTO 8: Implementación de un sistema e comunicación vía intranet**

#### **Antecedentes**

Existen problemas considerables con la comunicación entre la matriz y el Centro Médico, esto ocasiona que en ciertas circunstancias se toman decisiones erradas o a destiempo, de esta manera genera inconvenientes en la gestión administrativa.

#### **Alcance:**

Generar una herramienta básica de trabajo con la cual se pueda promover una cultura de comunicación efectiva, que permita tomar decisiones adecuadas y en el tiempo que sea requerido.

#### **Objetivo del proyecto:**

Desarrollar un sistema de comunicación vía intranet, que facilite la recepción y envío de la información, para que de esta manera se pueda tomar decisiones acertadas por parte de la administración del Centro Médico.

#### **Estrategia del proyecto:**

Realizar un sistema de comunicación semejante al Messenger, que sea propio de la empresa, para que de esta manera se pueda recibir indicaciones que ayuden a tomar decisiones que ayuden a cumplir con los objetivos de la empresa y del Centro Médico.

#### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Niveles de efectividad de la comunicación.

% de satisfacción del usuario

#### **Actividades del proyecto:**

1. Evaluación del actual sistema de comunicación conjuntamente con el Jefe de Sistemas.
2. Informe de la evaluación del sistema, especificando los problemas que genera el sistema.
3. Evaluación del informe, con la finalidad de obtener posibles soluciones.
4. Evaluación de alternativas.
5. Determinación de los parámetros en el cual se basaría la elaboración del nuevo sistema de comunicación.
6. Elaboración del diseño del nuevo sistema.
7. Pruebas del nuevo sistema de comunicación.



8. Elaborar del presupuesto.
9. Aprobación del proyecto
10. Ejecución y monitoreo del proyecto

**Tiempo:** 1 año 10 meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009.

Fecha de terminación: 31 de Octubre 2010.

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Administración Centro Médico Batán

Departamento de Sistemas

**Costo estimado del Proyecto:**

6000 usd

**5.3.9 PROYECTO 9: Planeación más participativa en el mercado**

**Antecedentes:**

Ecuasanitas es una empresa que se ha desarrollado en todos los aspectos, por tal razón el Centro Médico el Batán debe tener una mayor participación en el mercado, es decir a pesar de que el Centro Médico el Batán pertenece a Ecuasanitas, puede tener la autonomía necesaria para poder abarcar nuevos mercados, sin la necesidad de una gestión u orden de la Gerencia General.

**Alcance:**

Desarrollar una planeación que permita al Centro Médico el Batán tener una participación más activa en el mercado.

**Objetivo del proyecto:**

Desarrollar una planeación que le permita al Centro Médico El Batán tener una mejor participación en el mercado, aprovechando la ubicación geográfica, la infraestructura que presenta y toda la tecnología médica que posee.

**Estrategia del proyecto:**

Establecer una planeación a nivel de Centro Médico, que permita crecer en el mercado, es decir aumentar el número de usuarios, utilizando todas las fortalezas que posee.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

Participación en el mercado

Ventas de la empresa / Total de ventas del sector.

**Actividades del proyecto:**

1. Realizar un diagnóstico del mercado.
2. Elaboración de talleres que ayuden a identificar estrategias que ayuden a mejorar la participación en el mercado
3. Elaboración de un plan con la aplicación de las estrategias determinadas.
4. Ejecución del plan elaborado.
5. Evaluación del plan, mediante el análisis del número de ventas realizadas únicamente en el Centro Médico El Batán.
6. Realizar un informe sobre la efectividad de la ejecución del plan.
7. Elaborar del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto
9. Ejecución y monitoreo del proyecto

**Tiempo:** dos años 10 meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009.

Fecha de terminación: 31 de Octubre 2010.

**Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

José L. Aguirre S.

Gerente Comercial

Administrador Centro Médico El Batán

**Costo estimado del proyecto:**

3.300 USD

### **5.3.10 PROYECTO 10: Sistema de Gestión Integral**

**Antecedentes;**

El SIG es un sistema que integra a los procesos administrativos la empresa al no contar con un sistema integral de gestión, opera con procesos independientes y desorganizados, no controlados que generan ineficacia productiva y administrativa en el marco de la empresa.

**Alcance:**

Realizar una propuesta de implementación de un sistema integral de gestión para lograr el desarrollo organizacional, ya que si no se cuenta con procesos integrados y alineados con la visión y misión empresarial, no se puede enmarcar a la empresa hacia la consecución de metas y resultados programados, fundamentados en la calidad.

**Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un sistema integral de gestión o software, que permita determinar procesos alineados y sinérgicos, con el fin de cada una de las tareas que implican los objetivos empresariales se cumplan satisfactoriamente, basados en un constante control y evaluación de un plan a través del desarrollo del sistema en sí, cumpliendo así a cabalidad las necesidades de la empresa, siendo más fuerte en su mercado.

**Estrategia del Proyecto:**

Elaborar un sistema de gestión integral, que permita desarrollar en la empresa el mejoramiento continuo.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

Sistema de Gestión Integral

Número de Procesos Integrados al Sistema/Número Total de Procesos

**Actividades del proyecto:**

1.- Estudio de los requerimientos de la empresa

- 2.- Identificar empresas que presentan alternativas de sistemas informáticos de gestión integral
- 3.- Evaluar a las empresas
- 4.- Seleccionar una empresa que provea a Ecuasanitas un sistema integral de gestión, para la respectiva contratación.
- 5.- Coordinar con la empresa proveedora del sistema la formulación y características del sistema de gestión.
- 6.- Elaborar pruebas preliminares de la operatividad del sistema.
- 7.- Establecer el presupuesto requerido.
- 8.- Aprobación del proyecto de implementación del sistema informático de gestión integral.
- 9.- Contratación de la empresa seleccionada.
- 10.- Implementación, desarrollo y control del sistema de gestión integral.

**Tiempo:** Tres años

Fecha de inicio: 01 de Junio 2009.

Fecha de terminación: 30 de Junio de 2011.

**Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Unidad de Gestión de Calidad

**Costo estimado del proyecto:**

5.780 USD

## 5.4 PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

<b>INICIATIVA ESTRATEGICA</b>		Difusión e implementación del modelo de gestión estratégico										
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION</b>		Comité de Gerencia Unidad de Gestión de Calidad										
<b>OBJETIVO</b>		Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica integral, que permita crear una cultura de calidad a través del BSC, para comprometer a todo el personal de la empresa en la consecución de los objetivos propuestos										
<b>ESTRATEGIA</b>		Construir un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica integral.										
<b>INDICADOR</b>		# de objetivos ejecutados / # de objetivos programados										
		2009										
		Ene - Feb		Mar - Abr		Mayo - Junio		Recursos				
No	Actividades	Responsable	1	2	1	2	1	2	Entregable	Tiempo (Hrs)	Presupuesto (USD)	
1	Presentación del modelo de gestión estratégica al nivel directivo.	Representante de la Gerencia	■						Informe	16	600	
2	Aprobación del modelo de gestión estratégico.	Gerente General	■						Informe de aprobación	4	350	
3	Desarrollar el cronograma para la comunicación y difusión	Representante de la Gerencia	■	■					Cronograma	4	400	
4	Seleccionar de medios de difusión.	Representante de la Gerencia			■				Informe de opciones	24	800	
5	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la empresa.	Representante de la Gerencia			■	■			Reunión de presentación	15	250	
6	Capacitar a todo el personal respecto al modelo de gestión.	Representante de la Gerencia				■			Cursos de capacitación	8	1650	
7	Evaluación al personal respecto al modelo de gestión.	Jefe de Recursos Humanos				■	■		Evaluaciones	16	500	
8	Elaborar del presupuesto.	Representante de la Gerencia					■		Modelo de presupuesto	4		
9	Aprobación del proyecto	Gerente General					■		Aprobación de Gerencia General	8		
10	Ejecución y monitoreo del proyecto.	Representante de la Gerencia					■	■	Modelo de implementación del proyecto	40	4500	
									<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>9050</b>	

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

<b>INICIATIVA ESTRATEGICA</b>	Mejora en la atención al cliente											
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION</b>	Jefe de Mercadeo Jefe de Servicio al Cliente											
<b>OBJETIVO</b>	Establecer una metodología para el manejo de las actividades encomendadas al departamento de Servicio al Cliente de ECUASANTAS que asegure la tramitación eficiente y oportuna de los diferentes requerimientos de nuestros usuarios.											
<b>ESTRATEGIA</b>	Crear un sistema de quejas que nos permita conocer las necesidades del cliente, con lo cual se pueda mejorar el servicio											
<b>INDICADOR</b>	# Total de usuarios atendidos / # de usuarios esperados											
		2008		2009							Recursos	
		Nov-Dic		Ene - Feb		Mar - Abr		Mayo - Junio				
		1	2	1	2	1	2	1	2	<b>Entregable</b>	<b>Tiempo (Hrs)</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>
Realizar encuestas de satisfacción del cliente	Jefe de Mercadeo									Encuestas realizadas	16	450
Análisis del proceso de servicio actual.	Gerente Comercial									Informe del servicio	4	250
Análisis del sistema de control de calidad actual de servicio al cliente.	Gerente Comercial									Informe sobre Servicio al cliente	4	450
Implementar mejoras de desempeño continuo a través de la capacitación al personal en lo que respecta al servicio al cliente, tomando como base los requerimientos identificados en las encuestas de satisfacción del servicio.	Jefe de Recursos Humanos									Plan capacitación direccionado al personal que atiende directamente al publico	24	800
Elaborar un área específica de quejas.	Jefe de Servicio al Cliente									Propuesta sobre el perfil del área	15	550
Seleccionar un equipo de trabajo responsable del área de quejas.	Jefe de Servicio al Cliente									Informe de personal capacitado para esta actividad	8	450
Realizar pruebas preliminares del funcionamiento del área de quejas.	Jefe de Servicio al Cliente									Informe de resultados	16	350
Elaboración del presupuesto para la implementación.	Gerente Comercial									Modelo de presupuesto	4	
Aprobación del proyecto.	Gerente General									Gerencia General	8	
Implementación y control del proyecto.	Jefe de Servicio al Cliente									Modelo de desarrollo del proyecto	40	3666
										<b>TOTAL</b>	139	6966

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

INICIATIVA ESTRATEGICA		ACTUALIZACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION POR COMPETENCIA															
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION		JEFE DE RECURSOS HUMANOS															
OBJETIVO		Desarrollar un nuevo plan de capacitación por competencias, que permita mejorar la calidad del recurso humano de la empresa, a través de programas de capacitación, con la finalidad de satisfacer las necesidades del usuario.															
ESTRATEGIA		Elaborar un plan de capacitación por competencias para mejorar el nivel del personal de la empresa.															
INDICADOR		# de eventos de capacitación realizados / # de eventos de capacitación programados															
		2009												Recursos			
		Ene - Feb		Mar - Abr		May-Jun		Jul-Ago		Sep-Oct		Nov-Dic		Entregable	Tiempo (Hrs)	Presupuesto (USD)	
No	Actividades	Responsable	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2			
1	Evaluación del actual plan de capacitación y el impacto que ha generado.	Jefe de Recursos Humanos	■												Informe de resultados	24	600
2	Evaluación de la actual empresa que brinda los cursos de capacitación.	Jefe de Recursos Humanos	■												Informe de resultados	4	350
3	Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación.	Jefe de Recursos Humanos		■											Informe de resultados	16	250
4	Selección de una nueva empresa responsable de la capacitación o ratificación de la actual.	Gerente General			■										Informe de resultados	8	450
5	Actualizar el sistema que se utiliza para evaluar	Jefe de Recursos Humanos				■									Informe de actualización	4	400
6	Evaluaciones con Gerentes y Jefes con la finalidad de obtener las nuevas necesidades de capacitación del personal.	Coordinador de Recursos Humanos					■	■							Reporte de evaluación	24	500
7	Coordinar la formulación de planes de capacitación con la empresa seleccionada, con nuevos temas.	Coordinador de Recursos Humanos							■						Borrador plan de capacitación	8	550
8	Definir cronogramas de capacitaciones.	Coordinador de Recursos Humanos								■					Cronograma	5	200
9	Aceptación del proyecto.	Gerente General									■				Aprobación de Gerencia General	1	
10	Elaboración del presupuesto.	Asistente Recursos Humanos										■			Modelo de presupuesto	3	
11	Evaluación y monitoreo del proyecto	Jefe de Recursos Humanos									■	■	■	■	Ejecución de cursos	60	8800
<b>TOTAL</b>																157	12100

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

	<b>INICIATIVA ESTRATEGICA</b>	Mejoramiento del sistema de evaluación para determinar las necesidades de capacitación.															
	<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION</b>	Jefe de Recursos Humanos															
	<b>OBJETIVO</b>	Mejorar el sistema de evaluación de necesidades de capacitación actual, con la finalidad de poder evaluar todos los aspectos que permitan detectar todos los aspectos que son necesarios ser capacitados y así desarrollar las competencias del personal.															
	<b>ESTRATEGIA</b>	Establecer mantenimientos mensuales del programa compers (sistema de evaluación de por competencias), de esta manera se puede evaluar más aspectos que permitan definir que competencias hay que desarrollar.															
	<b>INDICADOR</b>	# de competencias desarrolladas / # de competencias por desarrollar															
		<b>2009</b>															
		Ene - Feb		Mar - Abr		May-Jun		Jul-Ago		Sep-Oct		Nov-Dic			<b>Recursos</b>		
<b>No</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>Entregable</b>	<b>Tiempo (Hrs)</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>
1	Elaboración de un cronograma de mantenimientos o actualización del sistema compers.	Jefe de Recursos Humanos													Cronograma	16	400
2	Levantamiento de perfiles en el caso de creación de nuevos cargos.	Jefe de Recursos Humanos													Informe de resultados	32	350
3	Abastecimiento de información en el sistema.	Jefe de Recursos Humanos													Informe de resultados	16	300
4	Ejecución del sistema	Gerente General													Informe de resultados	8	250
5	Evaluación del personal con el sistema	Jefe de Recursos Humanos													Informe de actualización	16	250
6	Detección de necesidades de capacitación	Coordinador de Recursos Humanos													Reporte de evaluación	8	250
7	Elaboración del plan de capacitación por competencias	Coordinador de Recursos Humanos													Borrador plan de capacitación	24	300
8	Evaluación del impacto de la capacitación del personal, con la finalidad de detectar si se han desarrollado las competencias.	Coordinador de Recursos Humanos													Reporte de evaluación	16	200
9	Presupuesto del proyecto.	Gerente General													Modelo de presupuesto	4	
10	Ejecución del proyecto.	Asistente Recursos Humanos													Ejecución de cursos por competencias	32	
11	Desarrollo del proyecto.	Jefe de Recursos Humanos													Evaluaciones del periodo	24	2700
															<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>5000</b>



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

<b>INICIATIVA ESTRATEGICA</b>		Sistema de asignación de turnos																
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION</b>		Jefe de Servicio al Cliente																
<b>OBJETIVO</b>		Definir cual es el principal problema al momento de la asignación de turnos, con la finalidad de definir los parámetros con los cuales se pueda proponer un sistema de asignación de turnos.																
<b>ESTRATEGIA</b>		Establecer un sistema de asignación de turnos vía Internet, con el cual se agilizará el proceso y se dará la recomendación a los usuarios de asistir a otro Médico que pertenezca a Ecuasantas, a la hora que requiera el usuario.																
<b>INDICADOR</b>		Tiempo ejecutado para asignar turnos / Tiempos programado																
		<b>2009</b>																
		<b>Ene - Feb</b>		<b>Mar - Abr</b>		<b>May-Jun</b>		<b>Jul-Ago</b>		<b>Sep-Oct</b>		<b>Nov-Dic</b>		<b>ene-10</b>			<b>Recursos</b>	
<b>No</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Entregable</b>	<b>Tiempo (Hrs)</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>
1	Mantener reuniones con las personas involucradas, con la finalidad de obtener mayor información sobre el problema de asignación de turnos.	Jefe de Servicio al Cliente														Informe de resultados	24	500
2	Ejecutar encuestas a clientes con la finalidad de conocer cuales son los inconvenientes que se presentan a l momento de obtener un turno.	Jefe de Mercadeo														Informe de resultados	4	900
3	Tabulación de la información	Jefe de Mercadeo														Informe de resultados	16	350
4	Elaboración de un informe con los resultados	Jefe de Sistemas														Informe de resultados	8	450
5	Establecer las posibles alternativas de solución.	Jefe de Mercadeo														Informe de actualizacion	4	550
6	Elaborar del presupuesto.	Jefe de Servicio al Cliente														Borrador de presupuesto	24	250
7	Aprobación del proyecto	Gerencia General														Aprobación de gerencia	8	300
8	Ejecución y monitoreo del proyecto	Jefe de Servicio al Cliente														Implementación del proyecto	5	3500
<b>TOTAL</b>																	<b>93</b>	<b>6800</b>



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

<b>INICIATIVA ESTRATEGICA</b>		Reducción de tiempos en la atención al cliente																		
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION</b>		Administrador Centro Médico																		
<b>OBJETIVO</b>		a disminuir el tiempo del proceso de atención del cliente, identificando que procesos intervienen en las entradas, procesamiento y salidas.																		
<b>ESTRATEGIA</b>		Comprometer a cada responsable del área a colaborar para poder lograr que los tiempos de atención al usuario desde su inicio hasta su fin sean lo menos posible.																		
<b>INDICADOR</b>		Tiempo ejecutado en la atención a un usuario / Tiempos programado.																		
		<b>2009</b>										<b>2010</b>								
		<b>Ene-Feb</b>		<b>Mar-Abr</b>		<b>May-Jun</b>		<b>Jul-Ago</b>		<b>Sep-Oct</b>		<b>Nov-Dic</b>		<b>Ene-Feb</b>						
																<b>Recursos</b>				
<b>No</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	<b>Entregable</b>	<b>Tiempo (Hrs)</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>	
1	Realizar talleres con los responsables de las áreas involucradas, con la finalidad de detectar cual área genera mayor tiempo de espera.	Administrador Centro Médico		1													Informe de resultados	8	1500	
2	Evaluación de los procesos mediante un estudio de cargas y movimientos.	Administrador Centro Médico			1	1											Tabulación de resultados	16	250	
3	Realizar un informe detallando las razones por las cuales existen tiempos de espera demasiado extensos.	Administrador Centro Médico				1	1										Nuevo Manual de Inducción	8	250	
4	Establecer estrategias que ayuden la disminución de los tiempos.	Administrador Centro Médico					1	1	1	1							Manual de inducción cambiado	24		
5	Realizar el presupuesto del proyecto.	Administrador Centro Médico											1				Formatos de evaluaciones	4	200	
6	Presentar un informe a la Gerencia General para la aprobación de las acciones a tomar.	Administrador Centro Médico												1			Informe de resultados	2		
7	Ejecución y monitoreo del proyecto.	Administrador Centro Médico													1		Modelo de Presupuesto	80	2500	
																		<b>TOTAL</b>	142	4700

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

<b>INICIATIVA ESTRATEGICA</b>		Implementación de un sistema e comunicación vía intranet																									
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION</b>		Jefe de Sistemas																									
<b>OBJETIVO</b>		Desarrollar un sistema de comunicación vía intranet, que facilite la recepción y envío de la información, para que de esta manera se pueda tomar decisiones acertadas por parte de la administración del Centro Médico.																									
<b>ESTRATEGIA</b>		Realizar un sistema de comunicación semejante al Messenger, que sea propio de la empresa, para que de esta manera se pueda recibir indicaciones que ayuden a tomar decisiones que ayuden a cumplir con los objetivos de la empresa y del Centro Médico.																									
<b>INDICADOR</b>		% de satisfacción del usuario																									
		2009												2010													
		Ene-Feb		Mar-Abr		May-Jun		Jul-Ago		Sep-Oct		Nov-Dic		Ene-Feb		Mar-Abr		May-Jun		Jul-Ago		Sep-Oct				<b>Recursos</b>	
<b>No</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	<b>Entregable</b>	<b>Tiempo (Hrs)</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>		
1	1. Evaluación del actual sistema de comunicación conjuntamente con el Jefe de Sistemas.	Administrador Centro Médico	■	■	■	■																	Informe de resultados	8	250		
2	2. Informe de la evaluación del sistema, especificando los problemas que genera el sistema.	Administrador Centro Médico			■	■																	Informe de resultados	4	200		
3	3. Evaluación del informe, con la finalidad de obtener posibles soluciones.	Administrador Centro Médico					■																Modelo encuestas	4	350		
4	4. Evaluación de alternativas.	Jefe de Sistemas						■															Informe de resultados	16	300		
5	5. Determinación de los parámetros en el cual se basaría la elaboración del nuevo sistema de comunicación.	Gerente General							■														Informe de resultados	600	500		
6	6. Elaboración del diseño del nuevo sistema.	Jefe de Sistemas								■	■	■	■										Nuevo sistema	24	3500		
7	7. Pruebas del nuevo sistema de comunicación.	Jefe de Sistemas																	■				Reporte de evaluación	8	1000		
8	8. Elaborar del presupuesto.	Jefe de Sistemas																		■			Modelo de presupuesto	8			
	9. Aprobación del proyecto	Gerente General																			■		Aprobación	240			
	10. Ejecución y monitoreo del proyecto	Jefe de Sistemas																				■	Sistema en funcionamiento	240	2500		
																							<b>TOTAL</b>	1152	8600		

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

<b>INICIATIVA ESTRATEGICA</b>		Planeación más participativa en el mercado																	
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION</b>		Gerente Comercial																	
<b>OBJETIVO</b>		Desarrollar una planeación que le permita al CM El Batán tener una mejor participación en el mercado, aprovechando la ubicación geográfica, la infraestructura que presenta y toda la tecnología médica que posee.																	
<b>ESTRATEGIA</b>		Establecer una planeación a nivel de Centro Médico, que permita crecer en el mercado, es decir aumentar el número de usuarios, utilizando todas las fortalezas que posee.																	
<b>INDICADOR</b>		Ventas de la empresa / Total de ventas del sector.																	
		2009						2010						Recursos					
		Ene- Feb	Mar- Abr	May- Jun	Jul- Ago	Sep- Oct	Nov- Dic	Ene- Feb	Mar- Abr	May- Jun	Jul- Ago	Sep- Oct							
No	Actividades	Responsable	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	Entregable	Tiempo (Hrs)	Presupuesto (USD)
1	Realizar un diagnóstico del mercado.	Gerente Comercial	■	■	■	■											Informe de resultados		2700
2	Elaboración de talleres que ayuden a identificar estrategias que ayuden a mejorar la participación en el mercado	Gerente Comercial				■	■										Informe de resultados	16	450
3	Elaboración de un plan con la aplicación de las estrategias determinadas.	Gerente Comercial					■										Informe de resultados	8	150
4	Ejecución del plan elaborado.	Gerente Comercial						■	■	■							Informe de resultados	16	700
5	Evaluación del plan, mediante el análisis del número de ventas realizadas únicamente en el CM El Batán.	Gerente Comercial							■	■							Informe de resultados	8	150
6	Realizar un informe sobre la efectividad de la ejecución del plan.	Gerente Comercial								■							Informe de resultados	4	50
7	Elaborar del presupuesto.	Gerente Comercial									■						Modelo de presupuesto	4	
8	Aprobación del proyecto	Gerente General										■					Aprobación	2	
9	Ejecución y monitoreo del proyecto	Gerente Comercial											■	■	■		Modelo de implementación del proyecto	200	3500
<b>TOTAL</b>																		258	7700

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

<b>INICIATIVA ESTRATEGICA</b>		Sistema de Gestión Integral																			
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION</b>		Unidad de Gestión de Calidad																			
<b>OBJETIVO</b>		Desarrollar un sistema integral de gestión o software, que permita determinar procesos alineados y sinérgicos, con el fin de cada una de las tareas que implican los objetivos empresariales se cumplan satisfactoriamente, basados en un constante control y evaluación de un plan a través del desarrollo del sistema en sí, cumpliendo así a cabalidad las necesidades de la																			
<b>ESTRATEGIA</b>		Elaborar un sistema de gestión integral, que permita desarrollar en la empresa el mejoramiento continuo.																			
<b>INDICADOR</b>		Número de Procesos Integrados al Sistema/Número Total de Procesos																			
		2009				2010				2011									Recursos		
		May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun					Entregable	Tiempo (Hrs)	Presupuesto (USD)	
No	Actividades	Responsible	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	Entregable	Tiempo (Hrs)	Presupuesto (USD)
1	Estudio de los requerimientos de la empresa	Gerente Comercial	■	■															Listado de empresas	20	2700
2	Identificar empresas que presentan alternativas de sistemas informáticos de gestión integral	Gerente Comercial		■	■														Reporte de resultados	5	450
3	Evaluar a las empresas	Gerente Comercial			■	■													Informe de evaluación	30	150
4	Seleccionar una empresa que provea a Ecuasanitas un sistema integral de gestión, para la respectiva contratación.	Gerente Comercial				■													Informe de resultados	25	700
5	Coordinar con la empresa proveedora del sistema la formulación y características del sistema de gestión.	Gerente Comercial					■	■	■										Informe de resultados	15	150
6	Elaborar pruebas preliminares de la operatividad del sistema.	Gerente Comercial							■	■									Reporte de resultados	10	50
7	Establecer el presupuesto requerido.	Gerente Comercial								■									Modelo de presupuesto	5	
8	Aprobación del proyecto de implementación del sistema informático de gestión integral.	Gerente General									■								Aprobación	5	
9	Contratación de la empresa seleccionada.											■	■						Informe de resultados	40	
10	Implementación, desarrollo y control del sistema de gestión integral.	Gerente Comercial															■	■	Desarrollo del proyecto	40	3500
<b>TOTAL</b>																			<b>195</b>	<b>7700</b>	

## **5.5 DESARROLLO DE PROYECTOS**

Después de haber realizado un análisis con el cual se determinó cuatro proyectos de corto plazo, los cuales se desarrollarán a continuación:

1. Implementación y difusión del modelo de gestión estratégica.
2. Mejoramiento en la atención al cliente.
3. Innovación de los programas de capacitación.
4. Mejoramiento del sistema de evaluación para determinar las necesidades de capacitación.

Mostramos el desarrollo de cada uno de los proyectos mencionados anteriormente.

### **5.5.1 PROYECTO 1: Implementación y difusión del modelo de gestión estratégica**

#### **5.5.1.1 Antecedentes:**

Ecuasánitas en la actualidad no cuenta con un modelo de gestión estratégica difundido a todos los niveles de la organización, razón por la cual no existe una propagación clara de los objetivos y metas de la empresa a los empleados, e inducirlos a ser parte de la misma, por esto los objetivos no pueden alcanzarse en su totalidad, o en la medida que la empresa debería alcanzar gracias a su administración.

#### **5.5.1.2 Alcance:**

Desarrollar una propuesta de difusión e implementación del modelo de gestión estratégica integral, que generará conciencia en los empleados y los comprometerá con la organización, creándose una cultura de cambio, que permita alcanzar las metas propuestas y responder a las exigencias de los usuarios.

#### **5.5.1.3 Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica integral, que permita crear una cultura de calidad a través del BSC, para comprometer a todo el personal de la empresa en la consecución de los objetivos propuestos.

#### **5.5.1.4 Objetivos Estratégicos:**

- Involucrar a todo el personal, con la finalidad de orientar a la participación para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Convencer a cada uno de los empleados la importancia de la labor que realiza y el compromiso que mantiene con la empresa.

#### **5.5.1.5 Justificación:**

La difusión del modelo de gestión estratégica es la base para que toda la organización sepa claramente cuales son los objetivos corporativos, actualmente y de acuerdo a la investigación que se ha realizado nos hemos podido dar cuenta que mucha gente no se encuentra comprometida con la empresa, sobre todo el personal nuevo, debido a que no tienen o no saben a donde quiere llegar la empresa, por lo cual no se siente identificado con y con ello la falta de compromiso.

La forma mas adecuada de poder lograr que un empleado se siente parte de la empresa es haciéndole conocer a donde debe ir y siempre mencionando cuan importante es el trabajo que realiza para la obtención del desarrollo y progreso de la empresa.

#### **5.5.1.6 Desarrollo de actividades del proyecto**

##### **1.- Presentación del modelo de gestión estratégica al nivel directivo.**

Una vez finalizado el modelo de gestión estratégica, se lo deberá presentar para su respectivo análisis y a la Gerencia General de la Empresa, en esta explicación se explicará en forma detallada el del modelo, mencionando puntos clave como:

Introducción del modelo de gestión estratégica en la empresa.

Resultados del análisis situacional actual de la empresa.

Mapa estratégico por perspectivas

Mapa estratégico corporativo

Cuadro de mando integral

Proyectos a realizarse

Presupuesto de los proyectos

##### **2.- Aprobación del modelo de gestión estratégico.**

Una vez expuesta la propuesta sobre el modelo de gestión estratégico a la Gerencia General, se determinará la factibilidad de la ejecución de acuerdo al presupuesto que cuenta la empresa con respecto a la implementación de nuevos proyectos.



Si existe la respectiva aprobación se continuará con las actividades de implementación del proyecto.

**3.- Desarrollar el cronograma para la comunicación y difusión**

Una vez aprobada la difusión se procederá a desarrollar un cronograma considerando los siguientes aspectos:

1. Tiempo de ejecución del proyecto.
2. Determinación de instructores a nivel nacional.
3. Lugares en donde se ejecutará la difusión.
4. Elaborar el cronograma de tal manera que no afecte las actividades del empleado y no ocasione problemas de atención al usuario, el cronograma de inducción sería de la siguiente manera:

**QUITO, GUAYAQUIL Y PROVINCIAS**

FECHA	HORA	DEPARTAMENTOS O AREAS
9-ene-09	17H00 A 18H30	Servicio al Cliente, Servicios Médicos
10-ene-09	17H00 A 18H30	Tesorería. Administración de Contratos y limpieza
11-ene-09	17H00 A 18H30	Área Comercial
12-ene-09	17H00 A 18H30	Recursos Humanos, Sistemas, Facturación Médica, Contabilidad

**CENTROS MÉDICOS Y POLICLÍNICOS A NIVEL NACIONAL**

FECHA	HORA	DEPARTAMENTOS O AREAS
9-ene-09	17H00 A 18H30	Área administrativa
10-ene-09	17H00 A 18H30	Laboratorio, servicio al cliente y emergencia
11-ene-09	17H00 A 18H30	Servicios médicos, cajas e imagen
12-ene-09	17H00 A 18H30	Personal Médico en General

Siempre deberá existir una persona en cada estación de trabajo, la persona que no pueda asistir a la inducción por esta razón, deberá asistir al siguiente día.

**4.- Seleccionar de medios de difusión.**

Una vez que se haya establecido el cronograma y coordinando con los Jefes de área que no existan áreas que dejen de atender al usuario, se procederá a elegir el material más adecuado para difusión que ayudará a tener un mejor impacto.

Los medios a utilizar son:

- Presentaciones con animaciones.
- Trípticos o folletos.
- Realización de talleres

**5.- Presentación del modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la empresa.**

Con la aprobación del proyecto, el cronograma y los medios, se presentarán al personal los siguientes puntos básicos del modelo:

- Diagnostico situacional de la empresa
- Mapa estratégico por perspectivas
- Mapa corporativo
- Cuadro de mando integral
- Resumen de proyectos

**7.- Capacitar a todo el personal respecto al modelo de gestión.**

Como parte clave para la correcta difusión del modelo de gestión estratégica se deberá escoger a los mejores instructores a nivel interno.

Para la mejor comprensión del modelo, se deberá realizar charlas topando los siguientes puntos clave:

- Principales puntos del resultado del análisis situacional.
- Filosofía corporativa relacionada con los intereses del empleado.
- Los proyectos enfocados a los beneficios que los empleados tendrían al realizarlos con éxito.
- La importancia de cada empleado para el cumplimiento de los objetivos.

**8.- Evaluación al personal respecto al modelo de gestión.**

Aprovechando que cada 2 meses se realizan auditorias internas, se incluirá en la evaluación preguntas que servirán para medir el nivel de aceptación de la difusión del modelo de gestión.

**9.- Elaborar el presupuesto.**

<b>RUBRO COSTO TOTAL</b>	
Computador e Infocus	3250
Copias	500
Suministros de oficina	400
Movilización	500
Alimentación	750
Impresión de folletos	2500
<b>TOTAL</b>	<b>7900</b>

### **10.- Aprobación del proyecto**

La aprobación del proyecto estará a cargo de la Gerencia General, para esto el equipo encargado, presentará la propuesta, en la que constará los medios a utilizarse y el cronograma de actividades

### **11.- Implementación del proyecto.**

Cuando ya se ha aprobado el proyecto, el equipo encargado procederá a ejecutar el plan de acuerdo al cronograma establecido y con los medios definidos, evaluando constantemente las actividades ejecutadas, con el fin de determinar el nivel de conocimientos de cada empleado.

## **5.5.2 PROYECTO 2: Mejora en la atención al cliente**

### **5.5.2.1 Antecedentes:**

Ecuasanitas en el mes de abril del 2008 recibió un premio por mejor empresa que brinda servicio, por lo cual genera un compromiso de seguir mejorando con la finalidad de poder mantener este premio. Esto no asegura o certifica

### **5.5.2.2 Alcance:**

Definir una propuesta de mejora del servicio al cliente, estableciendo una cultura orientada al cliente, con el objeto de mejorar la calidad de los productos y brindar un buen servicio.

### **5.5.2.3 Objetivo del Proyecto:**

Establecer una metodología para el manejo de las actividades encomendadas al departamento de Servicio al Cliente de ECUASANITAS que asegure la tramitación eficiente y oportuna de los diferentes requerimientos de nuestros usuarios.

### **5.5.2.4 Objetivos específicos:**

- Brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.
- Mejorar los métodos por los cuales se procesa las inquietudes de los usuarios.

### **5.5.2.5 Justificación**

Como la razón de ser la empresa es el cliente, lo más importante sobre todo para una empresa de servicio como lo es Ecuasanitas, es muy importante mantener una cultura de

atención al cliente, cabe indicar que Ecuasanitas obtuvo un premio como mejor empresa en servicio, pero este premio solo ratifica el compromiso que debe existir por parte de cada uno de las personas que conforman la empresa, además del incesante mejoramiento que debe existir en todas las áreas, con la finalidad de mejorar la atención para lograr la satisfacción en el cliente, por ello es muy importante que exista siempre mejoras, innovaciones en los procesos sobre todo en aquellos que atienden directamente al usuario, como es el caso específicamente el del servicio al cliente.

#### **5.5.2.6 Desarrollo de actividades del proyecto**

##### **1. Realizar encuestas de satisfacción del cliente**

Para poseer un conocimiento más amplio se deberá realizar encuestas que se basen netamente en preguntas que permitan conocer el grado de satisfacción que posee el usuario, para ello se podría utilizar el siguiente formato:

ENCUESTA SATISFACCIÓN DE SERVICIO

FECHA: \_\_\_\_\_ CIUDAD: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Analizar el grado de satisfacción al cliente de los servicios que brinda Ecuasantas CM El Batán al cliente.

INSTRUCCIONES:

1. Responda con sinceridad a las siguientes preguntas.
2. Los resultados de la encuesta serán manejados con absoluta reserva.
3. Señale con una X en el lugar que corresponde.

INFORMACIÓN PERSONAL

Sector en el que vive: Norte  Centro  Sur  Valles

Género: Masculino  Femenino

Edad:  18 a 30  
 31 a 40  
 41 a en adelante

Estado Civil: Soltero  Casado  Divorciado  Viudo  Unión libre

Número de cargas familiares:  0 a 1  
 2 a 3  
 4 en adelante (Cuantos) \_\_\_\_\_

Actividad:

Trabaja  Estudia  Desempleado

Cuestionario

1. Que tipo de Plan posee en Ecuasantas

Plan Total

Plan Elegir

2. Ha utilizado los servicios de los Centros Médicos de Ecuasantas

SI  NO

3. Valore el grado de satisfacción en cuanto a la atención brindada en los Centros Médicos de Ecuasantas.

- Completamente Satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente Insatisfecho

4. Califique el grado de satisfacción del 1 al 5 con cada uno de los siguientes factores en la atención de los Prestadores Médicos de los Centros Médicos de Ecuasantas. (Donde 1 es el valor mínimo y 5 es el valor máximo)

- Agilidad en la distribución de turnos
- Puntualidad del prestador Médico
- Atención del Prestador Médico
- Presentación del Prestador Médico
- Los diagnósticos acertados de los Prestadores Médicos

Este es un formato que actualmente utiliza la empresa que puede servir como base para la obtención de datos que permitan conocer como se siente el cliente frente al servicio que brinda Ecuasantas, sobre todo en el Centro Médico El Batán.

## 2. Análisis del proceso de servicio actual.

De acuerdo a los indicadores de gestión que maneja el proceso de servicio al cliente se podrá analizar el nivel de cumplimiento con la meta que posee este proceso, con esta

información se podrá analizar como se está desarrollando actualmente y con ello conocer el nivel de satisfacción que posee el cliente al momento de ser atendido en el Centro Médico El Batán.

Gracias a esta información y complementándola con la información obtenida de las encuestas se podrá tener una idea más clara de las fortalezas y debilidades del servicio que se presta.

### **3. Análisis del sistema de control de calidad actual de servicio al cliente.**

En esta actividad se analizará la forma como se controla la calidad en el servicio.

Dentro de esta actividad se revisará como se ha ido desarrollando el procedimiento de servicio al cliente con la certificación ISO. Se procederá a realizar una revisión de los indicadores de gestión, dentro de ellos el de satisfacción al cliente, se medirá el nivel de satisfacción del usuario, se revisará las acciones que se han realizado para poder solucionar las quejas de los clientes.

### **4. Implementar mejoras de desempeño continuo a través de la capacitación al personal en lo que respecta al servicio al cliente, tomando como base los requerimientos identificados en las encuestas de satisfacción del servicio.**

Para esta actividad se realizará un cronograma de capacitación especial, con temas netamente de servicio al cliente, este curso se lo dictará con instructores internos, debido a que conocen la realidad de la empresa y de esa manera se podrá capacitar al personal de tal manera que pueda manejar los problemas particulares que se dan por el giro del negocio.

Para el personal nuevo regirá la siguiente agenda de inducción:

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**AGENDA DE INDUCCIÓN AGENDA DE INDUCCIÓN- PARA PERSONAL QUE ATIENDE DIRECTAMENTE AL USUARIO**  
**PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE**

<b>Nombre:</b>	<b>Cargo:</b>
----------------	---------------

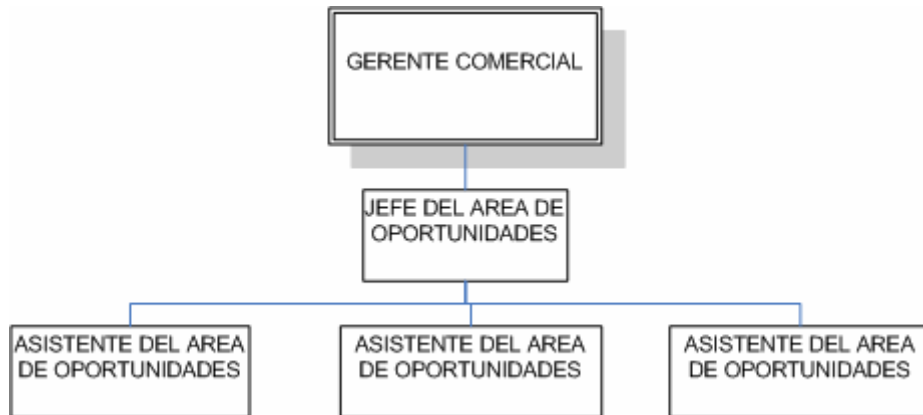
FECHA	HOR A	TEMA DE LA INDUCCIÓN	RESPONSABLE DE LA INDUCCIÓN	FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA INDUCCIÓN
Día 1	30 min	Presentación al personal	RRHH	
Día 1	1 hora	Políticas generales del área de servicio a cliente, objetivo y política de calidad ISO procesos generales.	Jefe de Servicio al cliente o supervisor de servicio al cliente o sus delegados	
Día 1	6 horas 30 min	Lectura de instructivos y procedimientos, explicación sobre indicadores	Jefe de Servicio al cliente o supervisor de servicio al cliente o sus delegados	
Días 2 y 3	16 horas	Entrenamiento sobre el manejo del sistema de consulta (SIAM), consulta de titulares, usuarios, pagos, fechas de antigüedad, consulta de preexistencias, siniestralidad, fechas de vigencia, verificación de formas de pago, tipos de contratos.	Jefe de Servicio al cliente o supervisor de servicio al cliente o sus delegados	
Días 4,5 y 6	24 horas	Explicación de los productos que comercializa la empresa	Jefe de Servicio al cliente o supervisor de servicio al cliente o sus delegados	
Días 7y 8	16 horas	Explicación sobre el manejo de formularios y los requisitos para procesar los diferentes requerimientos de los afiliados	Jefe de Servicio al cliente o supervisor de servicio al cliente o sus delegados	

EJÉRCITO

**5. Elaborar un área de oportunidades.**

El área de servicio al cliente posee muchas funciones, con lo cual en ciertas circunstancias no puede atender a todas los reclamos del usuario, por esta razón se propone crear un área que sea específicamente de reclamos, la cual se la denominaría como área de oportunidades. Se le da este nombre debido a que se considera que una queja o reclamo es una oportunidad para desarrollarse.

Esta área estaría compuesta de siguiente forma:



Las actividades que desarrollarían son:

- Recepción de quejas o reclamos (verbal o escrita).
- Diagnosticar la queja para verificar si se puede o no acceder al reclamo, basándose en los procedimientos.
- Solución de quejas (en el caso que se puedan solucionar inmediatamente, caso contrario se dará un tiempo específico en el cual se pueda dar una solución).
- Dar seguimiento al reclamo para asegurar el cumplimiento del requerimiento del cliente en el tiempo ofrecido.

**6. Elaboración del presupuesto para la implementación.**

RUBRO	COSTO	TOTAL
Equipos de oficina	800	
Equipos de computación	2500	
Suministros de oficina	400	
Personal	1766	
Capacitación	300	
<b>TOTAL</b>		<b>5766</b>



## EJÉRCITO

**7. Aprobación del proyecto.**

La aprobación del proyecto estará a cargo de la Gerencia General y Gerencia Comercial, para esto se presentará el presupuesto, funciones del departamento, diseño del departamento.

**8. Implementación y control del proyecto.**

Una vez aprobado el proyecto la Gerencia Comercial empezará con la evaluación del proceso de servicio al cliente, basándose en los estándares de calidad exigidos por las normas ISO, específicamente la 9001:2000, que es con la que se encuentra certificada la empresa, posteriormente y conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos seleccionará y contratará al personal, posteriormente se realizará la compra de todos los materiales, equipos de oficina y computación, se empezará a ejecutar la capacitación al personal.

**5.5.3 PROYECTO 3: Actualización del programa de capacitación por competencias****5.5.3.1 Antecedentes:**

Actualmente la empresa cuenta con personal calificado, ya que la mayor parte de los empleados cumplen con la instrucción secundaria, pero los actuales cursos de capacitación no están dando el impacto deseado, ya que el personal no está llenando las expectativas, según las evaluaciones de los jefes.

**5.5.3.2 Alcance:**

Realizar una propuesta de actualización de los temas de capacitación por competencias, con la finalidad de cerrar las brechas que se detectaron en las evaluaciones.

Si no se cuenta con personal capacitado, es difícil cumplir y comprometer a los empleados a la consecución de metas y objetivos propuestos, con esto la empresa podrá brindar mayor calidad y efectividad en el servicio.

**5.5.3.3 Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un nuevo plan de capacitación por competencias, que permita mejorar la calidad del recurso humano de la empresa, a través de programas de capacitación, con la finalidad de satisfacer las necesidades del usuario.

**EJÉRCITO**
**5.5.3.4 Objetivos específicos:**

- Mantener al personal capacitado de acuerdo a las exigencias del mercado.
- Levantamiento de perfiles de los nuevos cargos existentes

**5.5.3.5 Desarrollo de actividades del proyecto:**
**1. Evaluación del actual plan de capacitación y el impacto que ha generado.**

Para la evaluación del plan de capacitación se medirán el número de competencias desarrolladas, esto mediante una evaluación al personal con el siguiente formato:

Nombre del capacitado:				Fecha: ____/____/____
<b>Competencias</b>	<b>Antes del entrenamiento</b>	<b>Nivel esperado</b>	<b>Nivel actual</b>	
<i>Conocimientos académicos</i>	<i>Grado de desarrollo</i>	<i>Grado de desarrollo</i>	<i>Grado de desarrollo</i>	<b>Observaciones</b>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<i>Conocimientos informativos</i>	<i>Grado de desarrollo</i>	<i>Grado de desarrollo</i>	<i>Grado de desarrollo</i>	<b>Observaciones</b>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<i>Destrezas específicas</i>	<i>Grado de desarrollo</i>	<i>Grado de desarrollo</i>	<i>Grado de desarrollo</i>	<b>Observaciones</b>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<i>Destrezas generales</i>	<i>Grado de desarrollo</i>	<i>Grado de desarrollo</i>	<i>Grado de desarrollo</i>	<b>Observaciones</b>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Si el resultado de este análisis oscila entre el 60% y 70%, el plan de capacitación no tiene el impacto deseado.

**2. Evaluación de la actual empresa que brinda los cursos de capacitación.**

El departamento de Recursos Humanos conjuntamente con los Gerentes y Jefes de cada área evaluarán al personal de tal manera que permita obtener datos con los cuales se pueda identificar si los cursos impartidos poseen el impacto esperado.

Para la evaluación del impacto de capacitación se utilizará el siguiente formato:

## EJÉRCITO

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION PARA EL CARGO DE					
Nombre del evaluado:				Fecha: ___/___/___	
Nombre del evaluador:			Cargo:		
<b>Por favor determine el grado de desarrollo de conocimientos académicos, informativos y destrezas específicas que posee el evaluado de acuerdo a la siguiente escala:</b>					
<input type="checkbox"/> = Altamente desarrollado <input type="checkbox"/> = Desarrollado <input type="checkbox"/> = Medianamente desarrollado <input type="checkbox"/> = Poco desarrollado <input type="checkbox"/> = No desarrollado					
<i>Conocimientos académicos</i>				<i>Grado de desarrollo</i>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<i>Conocimientos informativos</i>				<i>Grado de desarrollo</i>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<i>Destrezas específicas</i>				<i>Grado de desarrollo</i>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Por favor indique la frecuencia con la que el ocupante del cargo evidencia sus destrezas generales según la siguiente escala:</b>					
<input type="checkbox"/> = Siempre <input type="checkbox"/> = Frecuentemente <input type="checkbox"/> = Algunas veces <input type="checkbox"/> = Rara vez <input type="checkbox"/> = Nunca o casi nunca					
<i>Destrezas generales</i>				<i>Grado de desarrollo</i>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

**3. Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación.**

EJÉRCITO

Se pedirán propuestas a empresas especialistas en capacitación por competencias, de las cuales se realizará un informe en el cual conste el costo, temas, factibilidad de realización de cursos en cualquier momento, el cual se presentará a Gerencia General para el respectivo análisis.

**4. Selección de una nueva empresa responsable de la capacitación o ratificación de la actual.**

De acuerdo al informe enviado la Gerencia General deberá tomar la decisión de contratar una empresa o mantener la actual, o manejar varias empresas de capacitación considerando en que temas es mejor una empresa de la otra.

**5. Evaluaciones con Gerentes y Jefes con la finalidad de obtener las nuevas necesidades de capacitación del personal.**

Se empezará a realizar talleres con los cuales se pueda detectar nuevas necesidades de capacitación, con la finalidad de mejorar los temas que deben considerarse en un curso de capacitación, las preguntas a efectuarse son:

## EJÉRCITO

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION PARA EL CARGO DE					
Nombre del evaluado:				Fecha: ___/___/___	
Nombre del evaluador:			Cargo:		
<p><b>Por favor determine el grado de desarrollo de conocimientos académicos, informativos y destrezas específicas que posee el evaluado de acuerdo a la siguiente escala:</b></p>					
<input type="checkbox"/> = Altamente desarrollado <input type="checkbox"/> = Desarrollado <input type="checkbox"/> = Medianamente desarrollado <input type="checkbox"/> = Poco desarrollado <input type="checkbox"/> = No desarrollado					
<i>Conocimientos académicos</i>				<i>Grado de desarrollo</i>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<i>Conocimientos informativos</i>				<i>Grado de desarrollo</i>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<i>Destrezas específicas</i>				<i>Grado de desarrollo</i>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p><b>Por favor indique la frecuencia con la que el ocupante del cargo evidencia sus destrezas generales según la siguiente escala:</b></p>					
<input type="checkbox"/> = Siempre <input type="checkbox"/> = Frecuentemente <input type="checkbox"/> = Algunas veces <input type="checkbox"/> = Rara vez <input type="checkbox"/> = Nunca o casi nunca					
<i>Destrezas generales</i>				<i>Grado de desarrollo</i>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

**EJÉRCITO**
**6. Coordinar la formulación de planes de capacitación con la empresa seleccionada, con nuevos temas.**

Una vez tomada la decisión de contratar una nueva empresa o mantener la actual empresa de capacitación, se deberá mantener constantes reuniones con el representante de la empresa de capacitación, con el objetivo de informar sobre posibles cambios que se vayan dando en las necesidades de capacitación.

**7. Definir cronogramas de capacitaciones.**

De acuerdo a las evaluaciones obtenidas se desarrollará un plan de capacitación por competencias, como se muestra a continuación:

**PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS 2008 - 2009**

FECHA	CURSO DE CAPACITACIÓN	COMPETENCIA	TIPO CAPACITACIÓN
12/12/2008	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Amabilidad	CORRECTIVO
12/12/2008	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Orientación de servicio	CORRECTIVO
12/12/2008	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Comprensión oral	CORRECTIVO
12/12/2008	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Orientación / asesoramiento	CORRECTIVO
12/12/2008	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Escucha activa	CORRECTIVO
12/12/2008	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Tolerancia	CORRECTIVO
12/12/2008	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Claridad de discurso	CORRECTIVO
12/12/2008	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Ordenar información	CORRECTIVO

FECHA	CURSO DE CAPACITACIÓN	COMPETENCIA	TIPO CAPACITACIÓN
13/12/2008	TRABAJO EN EQUIPO	Análisis de operaciones	CORRECTIVO
13/12/2008	TRABAJO EN EQUIPO	Trabajo en equipo	CORRECTIVO
13/12/2008	TRABAJO EN EQUIPO	GRUPAL	DESARROLLO
13/12/2008	TRABAJO EN EQUIPO	Percepción de sistemas y entornos	CORRECTIVO

FECHA	CURSO DE CAPACITACIÓN	COMPETENCIA	TIPO CAPACITACIÓN
08/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	GRUPAL	DESARROLLO
08/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Orientación / asesoramiento	CORRECTIVO
08/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Iniciativa	CORRECTIVO
08/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Reconocimiento de problemas	CORRECTIVO
08/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Claridad de discurso	CORRECTIVO
08/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Hablado	CORRECTIVO
08/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Fluidez de ideas	CORRECTIVO
08/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Diligencia	CORRECTIVO
08/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Etiqueta y Protocolo	CORRECTIVO

FECHA	CURSO DE CAPACITACIÓN	COMPETENCIA	TIPO CAPACITACIÓN
09/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Construcción de relaciones	CORRECTIVO
09/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Comprensión oral	CORRECTIVO
09/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Reconocimiento de problemas	CORRECTIVO
09/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Ordenar información	CORRECTIVO
09/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	GRUPAL	DESARROLLO
09/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Construcción de relaciones	CORRECTIVO
09/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Originalidad	CORRECTIVO
09/01/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Orientación / asesoramiento	CORRECTIVO

## EJÉRCITO

FECHA	CURSO DE CAPACITACIÓN	COMPETENCIA	TIPO CAPACITACIÓN
15/01/2009	NEGOCIACIÓN	Velocidad de clausura	CORRECTIVO
15/01/2009	NEGOCIACIÓN	Negociación	CORRECTIVO
15/01/2009	NEGOCIACIÓN	GRUPAL	DESARROLLO
15/01/2009	NEGOCIACIÓN	Juicio y toma de decisiones	CORRECTIVO
15/01/2009	NEGOCIACIÓN	Asertividad / firmeza	CORRECTIVO

FECHA	CURSO DE CAPACITACIÓN	COMPETENCIA	TIPO CAPACITACIÓN
16/01/2009	PLANIFICACIÓN	GRUPAL	DESARROLLO
16/01/2009	PLANIFICACIÓN	Identificación de problemas	CORRECTIVO
16/01/2009	PLANIFICACIÓN	Atención selectiva	CORRECTIVO
16/01/2009	PLANIFICACIÓN	Visualización	CORRECTIVO
16/01/2009	PLANIFICACIÓN	Pensamiento analítico	CORRECTIVO
16/01/2009	PLANIFICACIÓN	Atención selectiva	CORRECTIVO
16/01/2009	PLANIFICACIÓN	Comprobación	CORRECTIVO

FECHA	CURSO DE CAPACITACIÓN	COMPETENCIA	TIPO CAPACITACIÓN
30/04/2009	COMPRESIÓN ORAL Y ESCRITA	Sensibilidad auditiva	CORRECTIVO
30/04/2009	COMPRESIÓN ORAL Y ESCRITA	Atención a detalles	CORRECTIVO
30/04/2009	COMPRESIÓN ORAL Y ESCRITA	GRUPAL	DESARROLLO
30/04/2009	COMPRESIÓN ORAL Y ESCRITA	Síntesis / Reorganización	CORRECTIVO
30/04/2009	COMPRESIÓN ORAL Y ESCRITA	Expresión escrita	CORRECTIVO
30/04/2009	COMPRESIÓN ORAL Y ESCRITA	Comprensión escrita	CORRECTIVO
30/04/2009	COMPRESIÓN ORAL Y ESCRITA	Escritura	CORRECTIVO
30/04/2009	COMPRESIÓN ORAL Y ESCRITA	Redacción y Ortografía	CORRECTIVO
30/04/2009	COMPRESIÓN ORAL Y ESCRITA	Comprensión lectora	CORRECTIVO

FECHA	CURSO DE CAPACITACIÓN	COMPETENCIA	TIPO CAPACITACIÓN
01/05/2009	DESTREZA ANALÍTICA	Destreza analítica	CORRECTIVO
01/05/2009	DESTREZA ANALÍTICA	Memorizar	CORRECTIVO
01/05/2009	DESTREZA ANALÍTICA	Pensamiento crítico	CORRECTIVO

FECHA	CURSO DE CAPACITACIÓN	COMPETENCIA	TIPO CAPACITACIÓN
08/05/2009	MONITOREO Y CONTROL	Manejo del tiempo	CORRECTIVO
08/05/2009	MONITOREO Y CONTROL	Operación y control	CORRECTIVO
08/05/2009	MONITOREO Y CONTROL	Manejo del tiempo	CORRECTIVO
08/05/2009	MONITOREO Y CONTROL	Monitoreo y control	CORRECTIVO
08/05/2009	MONITOREO Y CONTROL	Monitoreo y control	CORRECTIVO
08/05/2009	MONITOREO Y CONTROL	Control de rapidez	CORRECTIVO
08/05/2009	MONITOREO Y CONTROL	Control de operaciones	CORRECTIVO
08/05/2009	MONITOREO Y CONTROL	Organización de sistemas	CORRECTIVO

FECHA	CURSO DE CAPACITACIÓN	COMPETENCIA	TIPO CAPACITACIÓN
16/05/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Orientación de servicio	CORRECTIVO
16/05/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Originalidad	CORRECTIVO
16/05/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Construcción de relaciones	CORRECTIVO
16/05/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Comprensión Oral	CORRECTIVO
16/05/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Razonamiento deductivo	CORRECTIVO
16/05/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Reconocimiento de problemas	CORRECTIVO
16/05/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Amabilidad	CORRECTIVO
16/05/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Fluidez de ideas	CORRECTIVO
16/05/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Ordenar información	CORRECTIVO
16/05/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Fluidez de ideas	CORRECTIVO
16/05/2009	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Construcción de relaciones	CORRECTIVO

**8. Elaboración del presupuesto.**

<b>RUBRO COSTO TOTAL</b>	
Cursos de capacitación	4400
Equipos de computación	700
Suministros	200
Coffee Brakes	400
<b>TOTAL</b>	<b>5700</b>

**9. Aceptación del proyecto.**

La aprobación del proyecto de capacitación lo realiza la Gerencia General, el responsable del proyecto planteará las necesidades y las propuestas de solución ante dichas necesidades y requerimientos, en donde además constará el presupuesto y el cronograma de actividades.

**10. Desarrollo del proyecto.**

Una vez que ya se ha aprobado el proyecto, el responsable del mismo se encargará de desarrollar y ejecutar el plan de capacitación de acuerdo a las actividades, cronograma y presupuestos planteados.

**5.5.4 PROYECTO 4: Mejoramiento del sistema de evaluación para determinar las necesidades de capacitación.****5.5.4.1 Antecedentes:**

Actualmente se mantiene un sistema de evaluación manual debido a un problema con el sistema, lo cual genera inconvenientes al momento de evaluar al personal, ya que no se consideran todos los parámetros que se deben evaluar, y por ende no se puede detectar todas las necesidades de capacitación.

**5.5.4.2 Alcance:**

Mejorar el sistema de evaluaciones de necesidades de capacitación, para poder mejorar los planes de capacitación y así poder tener personal capacitado que pueda responder a las exigencias del mercado.

**5.5.4.3 Objetivo del proyecto:**



EJÉRCITO

Mejorar el sistema de evaluación de necesidades de capacitación actual, con la finalidad de poder evaluar todos los aspectos que permitan detectar todos los aspectos que son necesarios ser capacitados y así desarrollar las competencias del personal.

**5.5.4.4 Objetivos específicos:**

- Mantener un sistema que permita evaluar al personal en el menos tiempo posible.
- Actualizar constantemente el sistema compers

**5.5.4.5 Desarrollo de actividades del proyecto**

**1. Elaboración de un cronograma de mantenimientos o actualización del sistema compers.**

El sistema compers en un programa mediante el cual se puede evaluar al personal. Mediante esta evaluación se puede detectar las diferentes brechas que deben cerrarse mediante la capacitación al personal.

La propuesta de mantenimiento es que se la realice 2 veces al meses, es decir cada quince días, para lo cual se utilizará el siguiente formato:

REGISTRO DE ACTUALIZACION DEL SISTEMA COMPERS		
FECHA DE ACTUALIZACION	TIPO DE ACTUALIZACION	FIRMA

Este registro permitirá llevar un control sobre las actualizaciones que deben hacerse cada 15 días, cabe indicar que posteriormente se deberá revisar si las actualizaciones efectivamente han sido realizadas y que estén correctas.

**2. Levantamiento de perfiles en el caso de creación de nuevos cargos.**

En el caso de que existan creaciones de nuevos cargos, se deberá levantar conjuntamente con el respectivo jefe inmediato, utilizando el siguiente formato:

**3. Abastecimiento de información en el sistema.**

Una vez levantado los nuevos perfiles se procederá a ingresar la información en el sistema compers.

**4. Evaluación del personal con el sistema**

**EJÉRCITO**

Con la información ingresada en el sistema se empezará a correr las evaluaciones con los Gerentes y Jefes vía intranet

**5. Detección de necesidades de capacitación**

Una vez evaluado el personal se empezará a sacar registros de evaluaciones, los cuales indicarán en que aspectos se debe capacitar al personal, para ello se utilizará el siguiente reporte:

**6. Elaboración del plan de capacitación por competencias**

Con las evaluaciones que se realicen se determinará las competencias que deben ser desarrolladas, a continuación se plantea un ejemplo de plan de capacitación por competencias:

<b>CURSO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>TIPO CAPACITACIÓN</b>
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Amabilidad	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Orientación de servicio	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Comprensión oral	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Orientación / asesoramiento	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Escucha activa	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Tolerancia	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Claridad de discurso	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Ordenar información	CORRECTIVO
<hr/>		
<b>CURSO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>TIPO CAPACITACIÓN</b>
TRABAJO EN EQUIPO	Análisis de operaciones	CORRECTIVO
TRABAJO EN EQUIPO	Trabajo en equipo	CORRECTIVO
TRABAJO EN EQUIPO	GRUPAL	DESARROLLO
TRABAJO EN EQUIPO	Percepción de sistemas y entornos	CORRECTIVO
<hr/>		
<b>CURSO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>TIPO CAPACITACIÓN</b>
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	GRUPAL	DESARROLLO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Orientación / asesoramiento	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Iniciativa	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Reconocimiento de problemas	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Claridad de discurso	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Hablado	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Fluidez de ideas	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Diligencia	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Etiqueta y Protocolo	CORRECTIVO
<hr/>		
<b>CURSO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>TIPO CAPACITACIÓN</b>
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Construcción de relaciones	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Comprensión oral	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Reconocimiento de problemas	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Ordenar información	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	GRUPAL	DESARROLLO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Construcción de relaciones	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Originalidad	CORRECTIVO
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Orientación / asesoramiento	CORRECTIVO

## EJÉRCITO

**7. Evaluación del impacto de la capacitación del personal, con la finalidad de detectar si se han desarrollado las competencias.**

Una vez ejecutado el plan de capacitación por competencias, se debe proceder nuevamente a realizar la evaluación del personal, con esta evaluación se podrá detectar en que casos la capacitación surtió los efectos esperados y en que casos no.

De esta manera se genera el mejoramiento continuo por mejorar los planes de capacitación y el desarrollo de competencias.

**8. Presupuesto del proyecto.**

RUBRO COSTO TOTAL	
Sueldo	369
Equipos de computación	700
Suministros	200
<b>TOTAL</b>	<b>1269</b>

**9. Aprobación del proyecto.**

De la aprobación de la ejecución de este proyecto se encarga el Gerente Administrativo, para la contratación de una persona que se encargue de la actualización del sistema se encarga la Gerencia General.

**10. Ejecución y monitoreo del proyecto.**

Una vez obtenida la autorización por parte de Gerencia General y Administrativa se procederá a contratar a la persona que responsabilizará de la actualización del sistema, simultáneamente se comprará un equipo nuevo, además de suministros, con la finalidad de poder ejecutar las evaluaciones que permitan ejecutar el siguiente plan de capacitación por competencias.