

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL**

**TEMA:**

**AUDITORIA Y REDISEÑO DE PROCESOS DEL SISTEMA DE PERSONAL DEL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCION  
PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI**

**ELABORADO POR:**

**MARIA FERNANDA BRAVO NARANJO**

**Latacunga, Ecuador**

**2002**

# CAPITULO I

## GENERALIDADES

### 1.1 INTRODUCCIÓN

“La administración es aquella disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura, y a través del esfuerzo humano coordinado,”<sup>1</sup> destacándose el decisivo papel que desempeña el recurso humano en el éxito o fracaso de una organización.

Un sin número de organizaciones que poseen una formidable capacidad técnica, ofrecen un excelente producto a sus clientes, sustentan una economía promisorio, fracasan a causa de una deficiente política de personal. Otras, a diferencia de las anteriores, reconocen su prioridad en su gente, y así la motivan, capacitan e incentivan, preparándola para alcanzar el éxito en conjunto con la organización.

“Así pues la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización,”<sup>2</sup> buscando por supuesto con cada acción la consecución de las metas empresariales.

Los aspectos decisivos del éxito de una organización se concentran en el elemento humano; a las maquinarias las manejan los hombres, los sistemas los realizan y desarrollan los hombres, los materiales y capitales los utilizan los

---

<sup>1</sup> STONER James/WANKEL Charles. Administración. Tercera Edición. Pag. 4.

<sup>2</sup> ARIAS GALICIA Fernando. Administración de RR HH. Segunda Edición. Pag. 27.

hombres etc. De ahí la importancia de este recurso en el accionar de la organización.

La administración de recursos humanos debido a la complejidad de su gestión, que radica en la riqueza y diversidad del recurso que maneja, requiere ser controlada. Dicho control se encuentra contemplado en el último paso del proceso administrativo, y busca establecer las diferencias entre lo planeado y lo ejecutado, a fin de establecer medidas correctivas.

“Uno de los mecanismos de control lo constituye la Auditoría de Personal que es el conjunto de actividades planeadas y realizadas sistemáticamente para verificar, analizar, evaluar y mejorar las funciones de personal.”<sup>3</sup> Podría definirse entonces como sistema de control de calidad de las actividades que realiza el departamento de personal; sin embargo no es necesario únicamente establecer cuales son las deficiencias de este departamento, para lograr una verdadera transición, será indispensable decirle como hacer bien lo que ha venido haciendo mal.

Rediseñar en una organización quiere decir dejar de lado todos aquellos sistemas y procedimientos que se han venido llevando a cabo por años, para idear una mejor manera de hacer las cosas.

Propiamente hablando “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio, y rapidez.”<sup>4</sup> Esta se hace frecuentemente necesaria en las organizaciones, puesto que las estructuras clásicas que por años vienen manejándose, en la mayoría de ellas, con frecuencia acaban con la creatividad y originalidad, elementos necesarios para lograr la competitividad tan anhelada en estos tiempos.

---

<sup>3</sup> APONTE CASTILLO José. Administración de Personal. Primera Edición. Pag. 329.

<sup>4</sup> HAMER Michael/CHAMPY James. Reingeniería. Primera Edición. Pag. 34.

Es así que la Auditoría de Personal en conjunto con el Rediseño de Procesos aportan sin lugar a duda de manera significativa al correcto desempeño de la administración en las organizaciones que buscan lograr la excelencia.

## **1.2 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA**

A medida que el tiempo transcurre el desempeño gerencial se ve complicado cada vez más debido a las grandes y cambiantes fuerzas tecnológicas, comerciales, económicas etc. entre las cuales se sitúa como principal la tarea que debe desarrollar la organización en cuanto al manejo del recurso humano. Para perjuicio de muchas organizaciones la importancia y valía de este recurso pretendió relegarse en determinado momento, acarreando por tal motivo consecuencias nefastas en la evolución organizacional.

Afortunadamente, y para beneficio del desarrollo mundial, se ha rescatado la importancia del fundamental recurso humano dentro del contexto empresarial, situación que ha conllevado al crecimiento y perfeccionamiento de la ciencia que lo administra.

Como resultado de lo anteriormente señalado surgen nuevas herramientas con el propósito de mejorar el estilo de la administración de personal. Una de esas herramientas es la Auditoría de Personal.

La Auditoría de Personal, así como la Auditoría Administrativa, surgen sin lugar a duda de la disciplina contable del mismo nombre. Bajo la definición etimológica el auditor es aquella persona que “oye”; más su trabajo, en la práctica, implica también una investigación minuciosa.

La situación en la que se desenvuelve nuestro país en la actualidad, así como la práctica moderna de la administración hace necesario determinar las

condiciones reales en las que se encuentran los procesos del sistema de recursos humanos de la Institución, a través de una Auditoría de Personal; a fin de si fuese necesario diseñarlos y rediseñarlos, con el propósito de que dichos procesos constituyan un aporte positivo para el normal desenvolvimiento de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi (DPSC).

La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, es una institución del sector público, perteneciente al Ministerio de Salud, que pretende brindar a la comunidad servicios médicos de calidad, así como educación para la salud, buscando que las personas logren su bienestar físico, emocional y social. Es así que esta se convierte en una institución cuyo valor fundamental radica en el recurso humano que posee.

El departamento de RR HH de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi debe identificar las falencias en sus procesos con el objeto de mejorarlos estratégicamente; por esta razón surge la necesidad de la realización de una Auditoría y Rediseño de Procesos que le permitirá llevar un control sobre su propio sistema y conocer sus incorrecciones, para rediseñar los procesos de manera que propendan al desarrollo institucional .

En la actualidad se estima complejo determinar las falencias de un proceso en su marcha y aun más intentar correcciones, ya que por la rapidez con la que se desenvuelven los mismos no permiten establecer en forma clara y fácil el aporte positivo o negativo que representan para el sistema de personal que maneja el departamento de RR HH de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

- ◆ Desarrollar una Auditoría y Rediseño de los procesos del sistema de personal del departamento de RR HH, de la DPSC, con la finalidad de identificar las incorrecciones que se presenten en los mismos y rediseñarlos.

### **1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Realizar una Auditoría del Sistema de Personal del departamento de RR HH de la DPSC, para de esta forma determinar las deficiencias y carencias en cuanto a los procesos que este maneja.
- Aplicar una Encuesta de Actitud al personal que labora en la DPSC, con la finalidad de establecer el verdadero sentir de los trabajadores en referencia a las políticas, programas, técnicas y prácticas que se manejan en materia de personal, información que sin lugar a duda servirá de base para el posterior Diseño y Rediseño de los procesos
- Rediseñar los procesos, que se identificaron en la Auditoría como incorrectos , a fin de proporcionarle al departamento de RR HH de la DPSC procesos de calidad que la permitan la optimización de los recursos.
- Diseñar los procesos, que a través de la Auditoría se determinaron inexistentes, con la finalidad de que el departamento de RR HH de la DPSC, cuente con los procedimientos necesarios para desempeñar su actividad a cabalidad.

## **1.4 DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

### **1.4.1 UBICACIÓN**

La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi tiene su domicilio en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, funciona en el antiguo edificio ubicado en las calles Dos de Mayo y Hermanas Páez esquina.

El amplio y funcional edificio que ocupa le ha permitido crecer y desarrollarse con el paso de los años, cumpliendo así con las expectativas de la ciudadanía de la provincia, en cuanto a salud se refiere.

### **1.4.2 RESEÑA HISTÓRICA**

La existencia de esta institución se remonta hacía muchos años atrás, en sus inicios se denominaba Junta de Asistencia Social, hasta que el 25 de Abril de 1972, con Decreto Supremo Nro. 232, publicado en el Registro oficial Nro. 48 se suprimen las anteriormente mencionadas en el país, y se crean las Jefaturas Provinciales de Salud, las que posteriormente con Acuerdo Ministerial Nro. 412 del Ministerio de Salud Pública, del 5 de marzo de 1982 se elevaron a la categoría de Direcciones Provinciales de Salud. Desde entonces hasta hoy la institución ha venido trabajando por la salud de los cotopaxences.

### **1.4.3 FINANCIAMIENTO**

La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, para desarrollar sus actividades se financia principalmente a través de la subvención fiscal, que le corresponde de acuerdo al Presupuesto General del Estado, enviado por el Ministerio de Finanzas y Economía mediante alícuotas mensuales; cuenta además con los fondos que recibe del proyecto FONIN; y por último están sus ingresos propios

por concepto de arrendamiento de bóvedas y sitios en el cementerio, concesión de permisos de funcionamiento y cobro de multas.

#### **1.4.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

De conformidad con el Artículo 2 del Reglamento de la Estructura Orgánica de las Direcciones Provinciales de Salud, la Dirección cuenta con los siguientes niveles :

- Ejecutivo
- Asesorías
- Apoyo Administrativo
- Operativo

Cuentan además con la Comisaría de Salud .

##### Nivel Ejecutivo :

- El Director Provincial de Salud
- El Subdirector Provincial de Salud

##### Nivel Asesor :

- El Comité Interinstitucional
- El Comité de Gestión Provincial
- El Departamento de Asesoría Jurídica
- El Departamento de Comunicación Social y Educación

##### Nivel de Apoyo Administrativo :

- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento Administrativo

- Departamento Financiero
- Departamento de Estadística e Informática

Nivel Operativo :

- Fortalecimiento de la Red de Servicios de Salud
- Vigilancia Epidemiológica
- Salud Ambiental y Control Sanitario por Areas de Salud y Hospitales

*La Jerarquización en la DPSC* , es decir la agrupación de sus funciones por orden y grado de importancia, contempla las siguientes características:

- Autoridad Lineal, aquella ejercida por un jefe sobre una persona o un grupo:  
Nivel Ejecutivo.
- Autoridad Funcional, cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas: Nivel Apoyo Administrativo.
- Autoridad de Staff, emana de la función de asesoría: Nivel de Asesor.

De la misma manera en la DPSC, se agrupan las actividades de acuerdo a su similitud, es decir se da la *Departamentalización*, de la siguiente manera:

- Cada uno de los departamentos tiene definidas las funciones y actividades que realiza .
- La Dirección presenta los siguientes tipos de departamentalización:
  - Funcional, puesto que las actividades de la Institución se han agrupado análogamente, según su función principal.
  - Geográfica o por Territorios, debido a que la DPSC, como su nombre lo indica, desempeña su labor a nivel provincial , en sitios alejados físicamente, ha establecido subcentros de salud, para el correcto desarrollo de su gestión.

De esta manera la Institución, a través de la *Coordinación* de sus recursos y esfuerzos, busca la consecución de sus objetivos.

Tipología de la Organización .- Los modelos de organización que presenta la DPSC son los siguientes :

- Organización de Línea-Funcional, esta es la combinación de la organización Lineal con la Funcional, caracterizadas por la responsabilidad básica del mando concentrada en una sola persona y por la división del trabajo en busca de la especialización, respectivamente.
- Organización de Staff, a causa de la necesidad que surge en la Institución contar con especialistas en el manejo detallado de determinados temas, capaces de brindar asesoría directa a los departamentos .
- Organización por Comités, en la Dirección se da la presencia de Comités que asumen y se comprometen para discutir y decidir sobre los problemas que surgen de los asuntos administrativos que manejan.

#### **1.4.5 AREAS**

La Regionalización de los Servicios de Salud, es la forma en la que la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi cumple con la obligación de prestaciones de Salud con criterio fundamentalmente social y universalmente accesible para todos, tanto en lo geográfico como en lo tecnológico y en lo económico. Sobre todo buscando llegar a más población con mayor eficiencia y aprovechando de mejor manera los recursos disponibles.

Bajo el concepto expuesto han dividido a la provincia de Cotopaxi en las siguientes áreas:

- Area 1, Latacunga .- El Centro de Salud es la unidad base, más 9 subcentros y el Hospital Provincial. Se incluye el Subcentro de las Pampas que está a 168 kms de Latacunga y a 61 kms de Santo Domingo de los Colorados.

- Area 2, Pujilí .- La unidad base es el Centro de Salud Hospital Cantonal, con 6 Subcentros.
- Area 3, Salcedo .- La unidad base es el Hospital Cantonal, con 10 Subcentros.
- Area 4, Saquisilí .- La unidad base es el Centro de Salud, con 11 Subcentros.
- Area 5, La Maná .- La unidad base es el Centro de Salud, con 7 Subcentros.
- Area 6, El Corazón .- La unidad base es el Centro de Salud Hospital Cantonal, con 4 Subcentros.
- Area 7, Zumbahua .- A partir del mes abril del año 2000 se desintegra esta área, debido a que el número de habitantes de la localidad no justificaba su existencia; cuando esto sucedió 2 unidades operativas de la misma pasaron a pertenecer al Area 4, Saquisilí, y las dos restantes al Area 2, Pujilí, quedando únicamente el Centro de Salud Hospital Claudio Bernatty, para atender a la población de Zumbahua.
- Area 8, Sigchos .- Es un proyecto aún, muy justificable por cierto, debido a la desintegración del Area 7, la cabecera de esta área, sería el Centro de Salud de Sigchos, más las unidades de Paloquemado, Isinliví y Chugchilán, por estar más cerca. Esta aspiración tiene sustento técnico debido al número de habitantes, ya que Sigchos constituye un cantón más de la provincia.

Desde 1995 se inicia en la provincia la descentralización Administrativa y Financiera, cada área manejará sus recursos, ésto permitirá sin lugar a duda mayor agilidad, y mejor prestación de servicios, dando así cumplimiento con lo que se pretende de la Descentralización y Desconcentración.

A partir del año 2000 se puso en ejecución la autogestión en los servicios de salud de la provincia, ésto con la finalidad de obtener mayores recursos para su desempeño, los directivos de la institución buscan, brindar una mejor atención para los usuarios.

En cuanto a las Areas de Salud la DPSC tiene las siguientes obligaciones:

- a) La Dirección Provincial de Salud está en capacidad de absolver inquietudes de carácter técnico que consulten las áreas de salud, así como supervisar y evaluar los establecimientos hospitalarios provinciales y cantonales.
- b) Se considera que las áreas de salud tendrán la responsabilidad de ejecutar los trámites desconcentrados.
- c) Construir el enlace entre las áreas de salud y el nivel central del Ministerio, gestionando y negociando recursos orientados a fortalecer el desarrollo de las áreas.
- d) Asignar a las áreas de salud en forma equitativa recursos indispensables para su implantación y sostenimiento.
- e) Apoyar el desarrollo de los recursos humanos en las áreas, en los campos técnico-científico y gerencial.
- f) Formular el plan y presupuesto provinciales que consoliden y apoyen las acciones de la áreas de salud de su jurisdicción.
- g) Supervisar y evaluar en forma periódica a las jefaturas de las áreas de salud y hospitales provinciales.
- h) Coordinar con otras instituciones y organismos de salud y desarrollo social, públicos y privados de la provincia, las actividades y la asignación y uso de recursos orientados al mejoramiento de la salud de la población.

#### **1.4.6 MISIÓN**

“La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, brinda una atención integral, eficiente, eficaz y oportuna en la promoción, prevención, y recuperación de salud y del medio ambiente, que garantice elevar y mantener la calidad de vida de su población, a través de la participación social, y la optimización de sus recursos “

#### **1.4.7 VISIÓN**

“La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi , desea consolidarse a futuro, como una institución de salud, líder en el medio, con cobertura provincial, reconocida por la excelencia de sus profesionales, quienes a través de su labor propenden al desarrollo de Cotopaxi “

#### **1.4.8 POLÍTICAS**

La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, posee las siguientes políticas:

- Se promoverá a nivel local la participación social en salud y control ciudadano, que permita ejercer los derechos de información, reclamación y atención digna.
- Se desarrollaran acciones de prevención, control y vigilancia de las enfermedades y riesgos biológicos, laborales y psicosociales que afectan a la salud de grupos específicos de la población.
- Se fortalecerán los procesos de descentralización administrativos y financieros, que faciliten el uso racional de los recursos disponibles e implementar acciones de auto gestión a través de la recuperación parcial de los costos.

#### **1.4.9 OBJETIVOS**

##### **a) Objetivos Generales :**

- Difundir en la población en forma permanente conocimientos básicos sobre el cuidado de la salud individual, familiar y colectiva, promoviendo la demanda por los servicios, orientándola para situaciones de salud emergentes.
- Velar porque el micro y macro ambiente mantenga adecuadas condiciones de higiene y salubridad.
- Coordinar con otras instituciones de salud públicas y privadas y con los gobiernos seccionales y locales el control higiénico sanitario, la atención a las

personas y la conservación del ambiente, incluyendo acciones de saneamiento básico.

- Promover, regular y evaluar la participación de los organismos no gubernamentales, organizaciones de la comunidad y sector privado, en la gestión y operación de los servicios de salud.

**b) Objetivos Específicos :**

- Planificar y desarrollar acciones individuales y colectivas para la promoción, protección y fomento de la salud de la comunidad.
- Conocer y analizar la situación de la salud de la población e impartir medidas con carácter integral para su mejoramiento y mantenimiento.
- Impulsar el desarrollo de los recursos humanos y el cambio de la cultura organizacional a través de la capacitación continua y el establecimiento de estímulos por desempeño.
- Evaluar el cumplimiento de la cobertura, eficiencia y calidad en las áreas de salud y hospitales de su jurisdicción y en función de ellos y de las prioridades de la población atendida, orientar la formulación de los programas presupuestarios respectivos.

## **CAPITULO II**

### **BASE TEORICA**

#### **2.1 EL CONTROL EN MATERIA DE PERSONAL**

El control constituye el último paso del proceso administrativo, a través de este se establecen las diferencias que se presentaron entre lo planeado y lo ejecutado; una vez determinadas estas diferencias se iniciará la aplicación de medidas de corrección.

El Control Administrativo es: “un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con los niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen de la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.”<sup>5</sup>

En pocas palabras el Control permite mantener a la organización en el camino correcto, evitando que se desvíe en gran medida de sus metas propuestas. Si en un momento determinado, parte de la organización ha tomado otro sendero diferente del establecido para el logro de las metas, el control hace posible averiguar el por qué de tal situación, aportando soluciones.

La actividad de Control se encuentra relacionada con la medición del cumplimiento, mide el desempeño comparándolo con lo planificado inicialmente,

---

<sup>5</sup> STONER James A.F./WANKELE Charles. Administración. Tercera Edición. Pag. 657.

señala la existencia de desempeños negativos y pone en marcha acciones para corregir dichas desviaciones, aportando de esta manera al cumplimiento de los planes .

La necesidad de evaluar todas las acciones que se llevan a cabo dentro de la Administración de Personal, surge a causa del riesgo que se corre de desperdiciar mucho del gran esfuerzo realizado, en dichas acciones de no ser revisadas, revisión que además de detectar los errores existentes busca el continuo mejoramiento de las mismas.

Todas las empresas, aún aquellas que no se rigen por una organización determinada, están sujetas a innovaciones positivas que propendan a su crecimiento. Sin embargo, para llegar a innovar es menester previamente controlar lo que se viene haciendo.

### **2.1.1 PASOS DEL PROCESO DE CONTROL**

El proceso de control consta de las siguiente etapas:

#### a) Establecimiento de Estándares .-

Puesto que lo que se ejecuta deberá responder fielmente a lo planeado, y tomando en cuenta que los planes son los criterios en base a los cuales se crean los controles, en primera instancia deberán establecerse dichos planes, sin embargo se debe recordar que los planes están sujetos a cambios, es así que, lo correcto es establecer estándares especiales; un estándar es un criterio de desempeño, éstos, para motivos del Control, deberán especificarse en términos significativos y ser aceptados por los involucrados.

La importancia de la fijación de estándares de medición, radica en su oportuna y correcta aplicación propendiendo así a la consecución de los objetivos.

La facilidad que los estándares brindan responde a su ubicación en puntos seleccionados del programa de donde se obtiene medidas del desempeño, en tal virtud, se emiten a través de ellos indicadores de la marcha del proceso sin necesidad de vigilar paso a paso el mismo.

Para el establecimiento de los estándares se deberá poner suma atención y cuidado, debido a que serán la base para el desarrollo del proceso en general.

b) Medición del Desempeño .-

Esta medición es en base a los estándares establecidos en el punto anterior, y se constituye en proceso repetitivo, será de mayor utilidad solo si la medición se hace con una toma adelantada de manera que si se detectan errores se los pueda corregir de antemano.

Esta tarea es relativamente fácil siempre y cuando los estándares se hayan establecido correctamente y respondan fielmente el producto. La frecuencia del control dependerá del tipo de actividad que se mida. Sin embargo, un error que debe evitarse es dejar que pase mucho tiempo entre las mediciones del desempeño.

c) Corrección de las Desviaciones .-

Cuando en la comparación del desempeño contra los estándares establecidos se han determinado incorrecciones, estas deberán ser corregidas, pero lo cual se podrá hacer uso de diversas herramientas, siempre y cuando a la aplicación de estas los resultados sean positivos. Se deberá trabajar entonces para lograr medios constructivos que permitan que el desempeño cumpla con los estándares.

Por el contrario, si el desempeño ha sido correcto y corresponde a los niveles esperados, se deberá suponer que las cosas marchan bien y no será necesario intervenir en las operaciones de la empresa.

d) Retroalimentación .-

Se deberá utilizar la misma fuerza del sistema para retroalimentar información que compare el desempeño con el estándar y comience la acción correctiva. Este paso, quizá el más realista del proceso, porque en base al mismo se desarrollará el programa que permita implantar las medidas correctivas necesarias para la buena marcha de la organización.

## 2.1.2 TÉCNICAS DE CONTROL

El Control para su desempeño cuenta con tres tipos de herramientas, estas son:

■ El Presupuesto .-

Es un dispositivo de amplia utilización para el control administrativo.

■ Análisis de la Red Tiempo Acontecimiento .-

Otra técnica de planificación y control es la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas; antes del desarrollo de ésta existían otras muchas técnicas para evaluar, entre estas se encuentran: las Gráficas de Gantt y la Presupuestación mediante Puntos de Referencia.

■ Dispositivos no Tradicionales de Control Presupuestal .-

Existen varios dispositivos de Control tradicionales que no se relacionan con el presupuesto aunque algunos en un momento determinado se usen con el. Los mas importantes son los siguientes: la Información Estadística, los Informes y Análisis Especiales, la Observación Personal y la Auditoría Operacional.

Es necesario aclarar que la Auditoría bien puede aplicarse a toda la organización o a solo una parte de la misma como en este caso en el cual se desarrollará una Auditoría al Sistema de Personal.

## **2.2 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

La Auditoría Administrativa “ es un examen constructivo y amplio de la estructura orgánica de la compañía, institución o dependencia gubernamental, o de cualquier componente de ellas ( como una división o un departamento ) y de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y su utilización de los recursos humanos y físicos “<sup>6</sup>

La Auditoría de Personal en una empresa cubre el recurso de mayor importancia así como el más crítico de una organización, pese a ser solo una parte de la Auditoría Administrativa, quizá es la más compleja y significativa.

Dentro de la Auditoría Administrativa se evalúan varios elementos que actúan dentro de las organizaciones, de entre todos ellos siempre el más sobresaliente es el RR HH, factor dinámico hacedor y manipulador de todos los otros, del hombre depende que las operaciones se hagan o no, que tengan éxito o que simplemente fracasen.

---

<sup>6</sup> ARIAS GALICIA Fernando. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Pag. 408.

## 2.3 ¿QUE ES LA AUDITORIA DE PERSONAL?

La Auditoría de Personal es una forma de control que evalúa la gestión que desempeña la división de RR HH de una empresa, proporcionando así la información necesaria para la retroalimentación del sistema de Administración de Personal.

“La Auditoría de Personal es un procedimiento que tiene por objeto, revisar y comprobar bajo un método especial todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen las políticas y objetivos fijados en la materia, sugiriendo de ser necesario los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la Administración de Personal.”<sup>7</sup>

José Castillo Apoente ha manifestado que la Auditoría de Personal es: “ Un sistema de control de calidad de toda la gestión de personal, junto con las sugerencias para su funcionamiento“ . Entonces el propósito fundamental de la Auditoría de Personal es lograr la excelencia de la Administración de Personal, a través de la determinación de sus aspectos positivos y negativos.

Debe quedar claro que hacer Auditoría de Personal no se trata únicamente de recolectar datos, tampoco se trata exclusivamente de determinar si se han cumplido los programas del departamento de RR HH, aunque éste es el primer paso, evidentemente no llena todas las funciones, objetivos, y expectativas que esta genera.

Lo más importante de realizar Auditoría de Personal, es el análisis profundo que debe llevarse a cabo con los datos recabados, tal análisis permitirá establecer si lo que se ha hecho, y aún lo que se dejó de hacer ha servido para la consecución

---

<sup>7</sup> REYES PONCE Agustín. Administración de Recursos Humanos. Primera Edición. Pag. 223.

de los fines y objetivos que en materia de Personal se ha fijado la empresa. Si no fue así, se hace necesaria la recomendación de hacer determinados cambios, que propendan al mejoramiento de la función de personal y del departamento correspondiente.

Es necesario entonces aclarar que la Auditoría de Personal no puede llevarse a cabo solamente en los registros y demás elementos de control que posee el departamento de RR HH, puesto que debe desarrollarse también en muchos otros departamentos de la empresa.

El propósito de la Auditoría de Personal es la revisión de la aplicación y resultados que se han obtenido de los procesos y programas utilizados para la Administración de RR HH. Para tal propósito el Auditor se sirve de los reglamentos, políticas y normas establecidas para el efecto y los compara con el desempeño y los resultados. Una vez detectada la falencia, si la hubiera, se procederá a la detección de las causas y a la formulación de soluciones.

Debido a la complejidad de la gestión que desarrolla el departamento de RR HH, se hace indispensable el continuo control de su desenvolvimiento, de no ser así, se estaría atentando contra el esfuerzo que se lleva a cabo en el desempeño de todas las demás funciones de la Administración de Personal. No sería correcto suponer que todo está bien, y que no es necesario dedicar atención a la búsqueda de mejoramiento de tales actividades.

La Auditoría de Personal permite conocer las desviaciones existentes entre los resultados obtenidos y los objetivos planeados, centrando su atención en el posible problema, dando solución al mismo y destacando de esta manera la importante contribución que hace la Administración de RR HH al logro de los objetivos de la organización.

### **2.3.1 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE PERSONAL**

Se debe señalar inicialmente que el alcance de la Auditoría de Personal en la actualidad, en contraposición con lo que anteriormente sucedía, engloba a la organización en su conjunto, analizando no únicamente lo acontecido en ella, si no por qué y cómo aconteció.

A la Auditoría de Personal le corresponde desarrollarse en el Departamento de Personal, involucrando a todas las funciones del Proceso de Administración de RR HH, y de igual manera en los otros departamentos de la organización que cuentan con recurso humano.

Es así que La Auditoría de Personal, puede tener una cobertura tan amplia como la misma función de personal “

Cuando en una organización se lleva a cabo la Administración de Personal sin ningún principio, norma o procedimiento que lo rijan, la realización de la Auditoría es una condición esporádica, generalmente resultante de una crisis, este enfoque de auditoría se denomina Coyuntural.

La Auditoría que se realiza cada período determinado, para evaluar los procedimientos existentes y los hechos resultantes de los mismos, y tiene carácter retroalimentador, responde al enfoque Sistemático y Planeado. Por las características que posee la Auditoría de Personal que se llevara a cabo en este estudio, corresponde al enfoque Sistemático y Planeado.

### **2.3.2 DIFICULTADES DE LA AUDITORÍA DE PERSONAL**

Las dificultades que reviste la realización de una Auditoría de Personal principalmente son dos:

- La percepción existente de que la función de personal obtiene resultados no medibles, así como escasa comprensión de la misma dentro de las organizaciones, debido a su complejidad.
- La ausencia de políticas, procedimientos y registros sobre las actividades que se pretenden auditar.

### 2.3.3 TIPOS DE AUDITORÍA

La Auditoría puede ser :

#### a) Auditoría Interna .-

Es aquella que la desempeñan profesionales de la misma organización pertenecientes al departamento de RR HH, pues le corresponde al mismo departamento el control de sus programas y políticas. Es de suponerse que la concepción óptima sería aquella en la cual dentro de todos y cada uno de los programas existentes en el sistema de personal exista un control, así como los parámetros para evaluar su correcto o incorrecto desempeño.

Más no es suficiente una sola apreciación, en un momento determinado, se hace indispensable controlar en su totalidad los programas en base a los resultados que este logra; entonces se hace menester establecer un programa de Auditoría Interna llevada a cabo por los miembros del departamento de Personal de la empresa.

#### b) Auditoría Externa .-

Es aquella que la llevan a cabo profesionales que no tienen relación alguna con el trabajo cotidiano de la organización. La razón de ser de ésta responde a la necesidad de contar en determinados momentos con opiniones objetivas,

especialmente cuando dentro de la organización existe desconocimiento sobre tal o cual tema.

Los resultados que pueden obtenerse en la práctica de una Auditoría Externa, son significativos, esto debido a que los auditores son competentes y emiten juicios interesantes e imparcializados, lo que permite juzgar de manera correcta las prácticas y políticas que viene realizando la organización.

A causa de la experiencia que estos auditores han adquirido en otras empresas, se encuentran en la capacidad de emitir sugerencias, que no las podrian hacer personas que pertenecer a la organización .

## **2.4 LA ENCUESTA DE ACTITUD Y LA AUDITORIA DE PERSONAL**

“A causa de su objetivo, la Encuesta de Actitud de los trabajadores está estrechamente ligada a la Auditoría de Personal, puesto que si la Auditoría de Personal muestra los aspectos objetivos y formales de la situación de la Administración de RR HH en la empresa, la Encuesta de Actitud, refleja el verdadero sentir del personal, sobre las políticas, programas, técnicas y prácticas que en materia de personal, se llevan a cabo.”<sup>8</sup>

A través de la Encuesta se conocen los juicios de los trabajadores en cuanto a los variados factores que intervienen en su labor dentro de la empresa, el por qué de ese juicio, las cosas que quisieran que cambien, y como las quisieran.

En ocasiones una empresa marcha hacia adelante sin conocer el pensamiento y sentimiento de sus trabajadores, esta marcha entonces se constituye en un avance desprovisto de aquel verdadero compromiso de los trabajadores para con los objetivos de la empresa, compromiso que en momentos determinados es el

---

<sup>8</sup> SORIA Leonardo. Administración de Personal. Primera Edición. Pag. 278.

factor fundamental en el desarrollo de la empresa. La Encuesta de Actitud es la oportunidad ideal para renovar este compromiso, pues en base a los resultados que se obtengan de la misma se podrán efectuar cambios e innovaciones que satisfagan al personal.

#### **2.4.1 ¿QUE ES LA ENCUESTA DE ACTITUD?**

La Encuesta de Actitud es aquella que le permite al trabajador expresar su opinión a cerca de diferentes aspectos de la organización, pudiendo ser éstos: el nivel de trabajo, factores que afectan el trabajo, la gestión de los directivos, etc. Se lleva a cabo a través de una forma impresa en un papel.

“La Encuesta de Actitud tiende a revelar hasta donde sea posible lo que el personal realmente siente sobre esas políticas, programas, técnicas y prácticas en materia de personal.”<sup>9</sup>

La percepción que tenga el trabajador sobre su importancia vital dentro de la empresa dará a la organización un sentido de unidad. Lograr esta percepción depende de un sin número de factores, pero se puede decir que el principal lo constituye el hecho de que el trabajador sienta que su opinión es de singular importancia para la empresa, la Encuesta de Actitud le proporciona la oportunidad de expresarla.

#### **2.4.2 DIFICULTADES E IMPORTANCIA DE LA ENCUESTA DE ACTITUD**

No es difícil valorar la inmensa importancia que reviste la encuesta de actitud, puesto que a través de ésta el Departamento de RR HH se entera de las verdaderas reacciones de los trabajadores de la organización en general en

---

<sup>9</sup> LUDEÑA R. Víctor. Relaciones Industriales. Séptima Parte. Pag. 30

relación a sus prácticas, además de que le permite conocer cuáles son los elementos que el trabajador requiere para desarrollarse de mejor manera.

De lo anteriormente señalado se sobreentiende la dificultad que implica obtener resultados verídicos, alejados de aquellos que respondan únicamente a algún tipo de agravio que los trabajadores tengan en contra de la empresa y que encuentran en la Encuesta de Actitud la oportunidad propicia para expresarlos.

### **2.4.3 FINES DE LA ENCUESTA**

Entre los principal fines de la Encuesta de Actitud se pueden señalar:

- a) Identificar aquellos sistemas, prácticas y políticas que incomodan al personal, pero que éste no se atreve a presentarlos en queja formal para poder corregirlos.
- b) Conocer esa mismas circunstancias cuando no sean reales, es decir cuando se deban a mala interpretación o incompleta información, con el fin de explicar aquello que se trate, para evitar aquellos descontentos injustificados.
- c) Proveer a la empresa de un medio de comunicación con su personal, mucho más eficaz, amplio, confiable y franco, ya que por su naturaleza la Encuesta de Actitud tiende a garantizar el absoluto sigilo sobre las opiniones de los trabajadores, más aun cuando fueren estas opiniones de naturaleza crítica, no pueden causarle daño a los trabajadores.
- d) Hacer uso de un instrumento que por el solo hecho de establecerse calma muchas inquietudes, haciendo sentir al personal, que la empresa se interesa por sus opiniones, desea mantener las mejores relaciones con los trabajadores y tiene en cuenta los puntos de vista de éstos.

e) Obtener información muy valiosa de los trabajadores en relación con los sistemas de personal, quizá sugerencias y propuestas de mejoras. La Encuesta de Actitud, reúne ciertas características de los sistemas de sugerencias y quejas.<sup>10</sup>

De lo anterior se concluye lo siguiente:

La Encuesta de Actitud tiene por objeto conocer los procedimientos y condiciones de la empresa con los cuales los trabajadores están en desacuerdo y pese a estarlo, ya sea por temor, falta de tiempo o por cualquier otra razón no lo manifiestan. Esto se necesita determinar a fin de solucionarlos para satisfacción de los trabajadores, lo que sin lugar a duda contribuirá a lograr una mayor calidad en su desempeño.

De igual manera saber de aquellos descontentos ocasionados quizá por causa de desinformación o por un deficiente canal de comunicación, que deberán corregirse para comunicar los prácticas, sistemas y políticas de manera correcta y no dar paso al malestar entre los trabajadores.

Cuando la empresa hace uso de la Encuesta de Actitud, se comunica con sus trabajadores, recabando información sincera, valiosa y necesaria, emitida por los mismos quizá por la concepción impersonal y anónima de la Encuesta. Este instrumento, como tal y alejado de las ventajas que puede significar, logra la satisfacción de los trabajadores, por el hecho de ser escuchados.

Valiéndose de la Encuesta los Trabajadores podrán expresar sus quejas y a la vez emitir sus sugerencias sobre tal o cual asunto, sugerencias que en momento determinado aportarán con soluciones a los problemas existentes.

---

<sup>10</sup> SORIA Leonardo. Administración de Personal. Primera Edición. Pag.279.

#### **2.4.4 LIMITACIONES DE LA ENCUESTA DE ACTITUD**

Puesto que la Encuesta de Actitud como tal, es algo compleja, para su cabal realización requiere de una serie de condiciones técnicas que permitan su correcta aplicación.

A causa de su carácter de anónima, se presta para una serie de expresiones críticas, mismas que deberán ser solucionadas por la organización en el menor tiempo posible, de lo contrario el efecto a causarse en los empleados será contraproducente, pues creerán que el haber expresado su opinión fue inútil, ya que a los directivos de la empresa no les interesa .

Si en un momento determinado posterior a la Encuesta se toma una acción en contra de un trabajador que expresó en ella una opinión crítica, inmediatamente se creerá que dicha acción fue una represalia en respuesta a lo manifestado en la Encuesta .

#### **2.4.5 TIPOS DE ENCUESTA**

De igual manera que la Auditoría de Personal, la Encuesta de Actitud, puede ser realizada por empleados de la empresa, así como por técnicos, bufetes, universidades etc.

La Encuesta puede darse a través de Entrevistas o Cuestionarios .

En el caso de la encuesta por Entrevista esta puede ser:

Espontánea: Es de mucha valía sobre todo si se realiza por técnicos de fuera de la empresa, su dificultad radica en la tabulación de resultados.

Dirigida: La tabulación de resultados de la misma no implica complicaciones, se obtendrán mejores resultados si la realizan personas pertenecientes a la misma empresa.

La Encuesta de Actitud a través de la Entrevista, conlleva una gran dificultad: al no ser totalmente anónima podría dar lugar a represalias para con el trabajador que la hubiere contestado en tono crítico. Tal situación podría presentarse aún cuando quienes la realizaren fueren técnicos de fuera de la empresa, debido a que ellos reciben su remuneración en dicha empresa y están en el derecho de conocer los resultados expresados en la encuesta .

Por lo anteriormente señalado, en el presente trabajo se aplicará la Encuesta de Actitud por Cuestionario, puesto que esta garantiza casi en su totalidad el anonimato del encuestado, parámetro de singular importancia para asegurar la libertad de opinión del mismo, lo que permitirá que los resultados emitidos en la misma sean de mayor provecho para la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi.

El cuestionario puede ajustarse a tres tipos distintos:

- a) Por Preguntas Cerradas
- b) Por preguntas abiertas
- c) Respuestas de selección múltiple

## **CAPITULO III**

### **LA AUDITORÍA DE PERSONAL**

#### **3.1 EL CAMPO DE ACCION**

##### **3.1.1 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Bajo el punto de vista de que el elemento humano es el más importante y valioso de la Dirección Provincia de Salud de Cotopaxi, el Departamento de Recursos Humanos, se encuentra ubicado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la Dirección.

La autoridad que posee es Funcional, puesto que tiene a su cargo la responsabilidad y autoridad sobre la toma de decisiones que a personal se refieren. Sin embargo es necesario aclarar, que aunque la Jefe de RR HH es la jefa de línea en relación a sus subordinados, y aunque provee de sus servicios especializados a los demás jefes de línea y a la Dirección, no tiene autoridad lineal más que en su propio departamento, mientras tanto sobre el resto de la Institución ejerce aquella autoridad técnica o profesional que da el conocimiento y que en la mayoría de ocasiones resulta de gran trascendencia.

El Departamento esta integrado por tres profesionales:

- Lcda: Ivette Naranjo, Jefa de Personal.
- Sr. Francisco Bonilla, Analista de Personal.
- Sra. Sandra Culqui, Analista de Personal.

a) Funciones .-

Se dice y con toda razón que cualquier empresa por más pequeña que sea necesita de alguien que se haga cargo de la función técnica de personal, al

hablar de empresas medianas como es el caso de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, se hace necesaria la presencia de un profesional con conocimientos específicos, adquiridos ya sea por estudios o por la experiencia de años de trabajo, para que de esta manera pueda cumplir correctamente con la Administración del recurso más importante e indispensable de la Institución.

El Departamento de RR HH de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, cumple las siguientes funciones:

- a) Apoyar y evaluar a las Jefaturas de área y Hospitales en la asunción de responsabilidades, trámites y procedimientos que requiere el manejo descentralizado de sus recursos humanos; y asesorarles para la solución de problemas o conflictos que no pueden ser resueltos localmente.
- b) Analizar y evaluar permanentemente la dotación y funciones de los recursos humanos en la planta provincial, áreas de salud y Hospitales y proponer su racionalización.
- c) Formular y apoyar la ejecución - conjuntamente con los Departamentos Provinciales de Apoyo Técnico y Administrativo - de programas de educación permanente que respondan a las necesidades sentidas en la Planta Provincial, Jefaturas de Area y Unidades de Salud; y desarrollar y aplicar un sistema de Incentivos por desempeño.
- d) Contribuir a la reorientación de la gestión y funcionamiento de todas las dependencias provinciales, promoviendo una cultura organizacional centrada en la responsabilidad, capacidad y eficiencia.
- e) Realizar los trámites y procedimientos relacionados con la administración directa de los recursos humanos de la planta de la Dirección Provincial y atender las solicitudes de las áreas de salud y

Hospitales sobre decisiones que rebasen la competencia de dichas dependencias.

b) Políticas.-

Las Políticas son un medio de impulsión, a través de criterios generales que orienten a la acción, y al mismo tiempo fijan límites y enfoques bajo los cuales las acciones deberán realizarse.

Sin embargo las Políticas no deben ser categóricas si no más bien flexibles, puesto que de no ser así se convertirían en reglas y dejarían de orientar la acción, señalando caminos únicos lo que sería totalmente contraproducente tratándose de Administración de Recursos Humanos.

El Departamento de RR HH de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi maneja las siguientes políticas:

- a) Se encaminará la búsqueda del Recurso Humano, hacia las personas más capacitadas para el puesto de trabajo vacante.
- b) Las vacantes que se produzcan, serán preferentemente cubiertas con personal de la Institución, que posea las aptitudes necesarias.
- c) En ningún caso se reclutarán carpetas de aquellas personas que se hubieren acogido a la venta de renuncias en otras instituciones.
- d) Bajo ningún concepto se reclutarán personas que no llenen los requisitos necesarios del puesto vacante.
- e) No se reclutarán personas de edad inferior a los 18 años, ni mayores de 28 años.

- f) Se propenderá a seleccionar a los trabajadores más adecuados para los puestos vacantes.
- g) Para obtener una selección objetiva, deberá recurrirse a los procedimientos determinados para el efecto, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.
- h) Se designará oficialmente al nuevo trabajador o empleado un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
- i) Se les dará a conocer a los nuevos funcionarios todos aquellos indicaciones sobre la Institución que permitan su correcto desempeño.
- j) Los nombramientos se registraran en los plazos indicados.
- k) Se realizarán los esfuerzos necesarios para adaptar al nuevo personal , al nuevo medio en le que se desenvolverá.
- l) En base a los resultados de las evaluaciones, se determinarán los ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona, en relación con las funciones de su puesto y departamento.
- m) Se dará a conocer al personal de la institución, la obligación que tiene en cuanto a su asistencia.
- n) Se deberá dar cumplimiento a lo dispuesto en las leyes, contrato colectivo y Reglamento Interno.
- o) Las relaciones entre el personal beberán darse en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

- p) La manera de impulsar y mantener la disciplina, deberá ser siempre positiva, recurriendo en el último extremo a sanciones y despidos; de darse estos casos se actuará de acuerdo a las leyes correspondientes.
- q) Impulsar planes de entrenamiento, a través de la capacitación sobre las funciones administrativas de todos los niveles.
- r) Se buscará obtener ayudas oficiales, para la realización de acciones de capacitación de personal.
- s) Las solicitudes de traslados definitivos, encargos de funciones, permisos para estudios y docencia, licencias, calamidad doméstica serán estudiadas en todos los casos y si están debidamente fundamentadas se procurará satisfacerlas.
- t) En cuanto a la solución de problemas de tipo familiar de los trabajadores y empleados, se deberá mantener una actitud de respeto.
- u) Las actividades de recreación , le corresponden a todo el personal , éstas se darán paso teniendo como prioridad el trabajo, metas y objetivos que persigue la institución y tomando en cuenta las disposiciones legales.

c) Objetivos.-

Los Objetivos del Departamento de RR HH de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi son condiciones ideales que se pretenden lograr para el personal de la Institución invirtiendo todo su esfuerzo para llegar a su consecución. Es obvio que los objetivos de este departamento, constituyen y contribuyen en gran medida a los objetivos generales, es así que son congruentes y no se contradicen.

El Departamento de RR HH de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, dedica sus esfuerzos al logro de las mejores condiciones de trabajo para el personal; sin embargo, este esfuerzo se da en forma coordinada con la búsqueda del bienestar institucional.

Los Objetivos que persigue el Departamento de RR HH de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, son los siguientes:

- a) Lograr que todos los puestos sean cubiertos con personal idóneo.
- b) Encontrar y atraer solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presentan.
- c) Estudiar las habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir objetivamente, quienes tienen mayor potencial para el puesto vacante, así como posibilidades de desarrollo futuro.
- d) Proporcionar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a su medio de trabajo.
- e) Desarrollar los esfuerzos pertinentes para lograr una identificación entre el nuevo miembro y la Institución y viceversa.
- f) Designar a los trabajadores para los puestos que mejor utilicen sus capacidades y habilidades personales.
- g) Designar oficialmente a cada trabajador en un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus funciones, responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo.
- h) Desarrollar acciones que permitan el desarrollo integral del personal, sin perjudicar ni dejar de lado el desarrollo de la labor institucional.

- i) Evaluar el desempeño de cada trabajador y empleado, sobre las obligaciones y responsabilidades de su puesto, valiéndose de los medios más objetivos.
- j) Determinar horarios de trabajo que deberán ser cumplidos.
- k) Lograr acuerdos con los sindicatos reconocidos oficialmente, y legalmente establecidos que satisfagan de la mejor forma los intereses de los trabajadores y de la Institución.
- l) Dar cumplimiento a las relaciones establecidas entre la dirección y el personal , logrando la conciliación de ambas partes.
- m) Mantener y hacer cumplir las Leyes, y Reglamento de Trabajo existentes, de manera armónica con el personal.
- n) Brindar al personal las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que éste explote sus potencialidades e incremente su rendimiento, para beneficio del mismo y de la Institución.
- o) Satisfacer las necesidades del personal que labora en la Institución, y prestarles ayuda en los problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal.
- p) Optimizar la utilización de los recursos humanos y de los materiales.
- q) Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos que rigen a la Institución.
- r) Mantener un excelente clima laboral que permita el correcto desempeño de las actividades.

s) Buscar en todo momento el bienestar del RR HH de la Institución.

### **3.1.2 PROCESOS A AUDITARSE.-**

Para la realización de la Auditoría de personal se han tomado en cuenta todos los procesos que desarrolla el departamento de RR HH de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi; cada uno de estos procesos se detallan a continuación, basándose en la Ley de Servicio Civil Carrera Administrativa, Código de Trabajo, Manual de Procedimientos de RR HH de la DPSC, Reglamento Interno, Contrato Colectivo y por supuesto con el apoyo de la Investigación Bibliográfica.

#### a) Reclutamiento:

Se entiende por Reclutamiento, al desarrollo de las actividades tendientes a incentivar la participación del mayor número de personas que reúnan los requisitos establecidos en las bases del concurso. A través de éste se busca atraer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización.

El Reclutamiento persigue reunir un número bastante grande de candidatos de modo que la organización pueda seleccionar al personal calificado que necesite para cumplir determinadas funciones.

El Reclutamiento cumple las siguientes fases:

- Estudio de las funciones a desarrollarse en el puesto vacante y análisis de las condiciones sociales, ambientales, tecnológicas y culturales que inciden en el desempeño del puesto.
- Estudio de las fuentes de Reclutamiento tales como Centros de Enseñanza formal o especializada, colegios de profesionales, asociaciones y otros sectores.
- Determinación de los requisitos exigidos para el desempeño del puesto.

- Determinación de los medios de divulgación a utilizarse, procurando en todo caso la mayor difusión posible.
- Diseño de la convocatoria .

b) Selección .-

Es la aplicación de los instrumentos técnicos adecuados con el fin de evaluar competitivamente la idoneidad de las personas reclutadas, para el desempeño de una determinada función. Es decir, encontrar la armonía entre los requerimientos del puesto y los atributos de la persona que lo ocupe.

Para el efecto se promueven concursos que consisten en la participación competitiva de personas, que reuniendo los requisitos establecidos para clase de puestos, se someten al proceso selectivo, el mismo que avanza a través de las etapas eliminatorias.

“El proceso de Selección se enfoca a la búsqueda de la persona adecuada que cubra el puesto adecuado, pero su dificultad radica en la consideración de las diferencias individuales; es decir, tener en cuenta las necesidades de la Institución y su potencial humano así como la satisfacción que encuentra el personal en el desempeño del puesto; esto lleva a determinar el marco de referencia de la Selección es decir la organización en la que se llevará a cabo el proceso, que radica su importancia en el escogitamiento de la persona más idónea y capacitada para el desempeño del puesto, lo que propiciará a futuro la realización de aquella persona, el desarrollo de sus potencialidades y habilidades a fin de hacerlo más satisfactorio, a si mismo y al medio en el que se desenvolverá, para contribuir de esta manera a los propósitos de la Institución.”<sup>11</sup>

El proceso de Selección requiere de toma de decisiones, que determinarán si la Institución debe no hacer una oferta de empleo y el grado de atractivo que ésta

---

<sup>11</sup> ARIAS GALICIA Fernando. Administración de RR HH. Segunda Edición. Pag. 257.

debe tener; mientras tanto, el solicitante decide si la Institución y la oferta de empleo corresponden a sus necesidades y metas.

Los Concursos son de dos tipos, Concurso Interno y Concurso Abierto, los que especificaré a continuación:

*Concurso Interno.-*

El primer lugar en el que una organización deberá buscar la persona que necesita para cubrir una vacante será el grupo de personas disponibles dentro de la organización que reúna las cualidades que se requieren para ocupar el puesto.

“Esta política ofrece tres ventajas fundamentales: En primer lugar los individuos reclutados dentro de la Organización ya están familiarizados con ella, por tanto tienen muchas posibilidades de éxito por su conocimiento de la empresa y de sus miembros. En segundo lugar una política de Selección desde adentro ayuda a fomentar la fidelidad e inspira un mayor esfuerzo por parte de los miembros de una organización. Por último cuesta menos seleccionar de esta manera, que contratar a personas ajenas a la Institución.”<sup>12</sup>

En los Concursos Internos de la DPSC participan personas que trabajan en la institución por el lapso mínimo de un año, y que hubieren superado el periodo de prueba y posean los requisitos determinados en la base del concurso.

Para cubrir las vacantes que se presenten en la institución se procederá a promover a aquel que cumpla con los requisitos mínimos y sea el más antiguo dentro de su clase, en caso de haber más de un interesado o más de una persona en igualdad de condiciones se procederá a concurso.

- Se difundirá la vacante internamente con fines de promoción.
- En la difusión se pondrán en conocimiento requisitos mínimos, como son
  - Lugar de Trabajo

---

<sup>12</sup> STONER James/WANKEL Charles. Administración. Tercera Edición. Pag. 372.

- Horario de Trabajo
- Sueldo
- Plazo de presentación de la documentación
- De ser más de una las personas que poseen en la Institución los requisitos para llenar la vacante se procederá al Concurso Interno.
- En el Concurso se tomarán en consideración los siguientes parámetros:
  - Años de Servicio
  - Desempeño en el puesto
  - Capacitación adicional
  - Instrucción formal
- Para cubrir las vacantes que se presenten en la Institución se procederá a promover a aquel que tenga derecho, en igualdad de condiciones, de acuerdo al concurso entre los aspirantes.
- En los casos en que existiere un solo candidato que reúna las condiciones exigidas para el puesto, se procederá a realizar el ascenso en forma directa.

#### *Concurso Abierto.-*

La Selección se da dentro de un mercado de trabajo el mismo que consiste en el conjunto de personas que posean las características necesarias para ocupar la vacante de la organización y se encuentren dispuestas a hacerlo.1e 372

En el que podrán participar todas las personas que reúnan los requisitos establecidos para el puesto. Se establece mediante convocatoria pública .

- Este concurso será si dentro de la institución no se cuenta con personal idóneo para ser promovido o que la lista de elegibles no satisfaga los requerimientos institucionales.

Para la realización de los Concursos ya sean Internos o Abiertos que no pertenezcan a los Colegios de Profesionales, se conformará un *Comité Evaluador* integrado por:

- El Director de Salud
- El Jefe de RR HH
- El Jefe del Servicio donde se presenta la vacante
- Un representante de la Asociación de Empleados de la Institución o un representante de un Sindicato en calidad de observadores. Cuando se trata de Concurso Interno .
- El Tribunal se reunirá en plazo improrrogable de 5 días hábiles luego de cerradas las inscripciones y procederá a calificar merecimientos y levantar el Acta Final.
- Los Merecimientos se calificarán de acuerdo a lo siguiente:
  - Instrucción Formal 70%
  - Capacitación Adicional 10%
  - Experiencia 10%( puntos por año hasta 10 y afín al cargo)
  - Desempeño en el puesto 10%
  - Total 100%

Los parámetros de calificación antes explicados se encuentran determinados en el “Manual de Procedimientos de RR HH de la DPSC.”

Posteriormente se Realizará el *Cronograma de Actividades* el que permitirá determinar con cierta precisión la fecha en la que se podrá llenar el puesto.

Es de singular importancia también realizar el *Análisis de Puesto*, elemento fundamental del proceso ya que permite al Tribunal, tener una visión clara y precisa de las características del puesto.

Debe darse el *Establecimiento de las Bases del Concurso*, esto es la Jerarquización y distribución cuantitativa de los requisitos exigibles para el puesto, mediante diversos factores o parámetros que deben ser factibles de cuantificación.

Posteriormente, se hará el Diseño y Publicación de la Convocatoria, cuyo objetivo es incentivar la mayor y mejor participación de los interesados en ocupar el puesto. En la Convocatoria debe costar lo siguiente:

- Denominación del Puesto
- Lugar de recepción de Documentos
- Sueldo
- Requisitos Mínimos
- Horario de Trabajo
- Horas Diarias
- Ubicación
- Plazo de Entrega de Documentos
- Número de Partida Presupuestaria
- Edad ( de acuerdo al puesto y que no exceda de 28 años )
- Costo de Inscripción

En la realización de concursos sean estos internos o abiertos, se tomarán en cuenta los siguientes principios generales :

- El proceso de Selección será aplicado en forma uniforme en todo el país
- Todos los aspirantes deberán ser considerados y tratados con equidad.
- La nota mínima que se requiere para que los candidatos sean declarados elegibles es del 70% de los factores de evaluación aplicados en el concurso.
- Se notificará al ganador del concurso quien de no presentar la documentación adicional en el término de 8 días hábiles perderá el derecho al puesto.
- Los aspirantes podrán hacer declaraciones por escrito ante el Comité Evaluador
- En caso de existir adulteraciones o falsificaciones en informaciones o documentos por parte de los aspirantes, el Comité Evaluador

comunicará al Departamento Legal de la Institución , el que iniciará la acción correspondiente y se lo comentará al Departamento de RR HH para sus respectivos registros.

- Las personas que no hayan resultado elegibles podrán rendir pruebas nuevamente
- La elegibilidad tendrá validez durante un año
- Cuando se haya producido una vacante a nivel Administrativo y/o profesional, se hará uso de la Lista de Elegibles (Anexo1), que estará encabezada por aquella persona que más alta nota tenga y se ordenará en estricto orden descendente de calificación, adjuntando las Ofertas de Servicio y el Informe respectivo.
- Una vez que de acuerdo a las necesidades de la Institución se haya escogido a una o varias personas de esa lista , los restantes ingresarán nuevamente al registro de elegibles.
- En caso de no ser elegida ninguna de las personas de la lista, se procederá a coordinar los concursos abiertos.
- El Concurso Abierto se convocará cuando no existan candidatos idóneos dentro de la entidad y no se haya designado a ninguna persona de la Lista de Elegibles.

Una vez iniciada la *Recepción de Documentos*, se determinará la primera eliminación de aspirantes. Técnicamente es aconsejable destinar cinco días hábiles a la recepción de documentos.

En primera instancia se procederá a la Evaluación de Requisitos Mínimos, donde la persona encargada de la preselección, informa sobre el puesto para el cual desea concursar, señalando las funciones, sueldo y ubicación, para luego verificar si éste reúne o no los requisitos establecidos .

En este primer contacto con el candidato se puede evaluar, rasgos sobresalientes de su personalidad.

En caso de que la persona reúna los requisitos y esté de acuerdo a las exigencias de la institución se le entregará el formulario de “ Oferta de Servicios “; caso contrario, se les agradecerá por su deseo de participar y se les orientará hacia otras posibilidades de empleo en el Sector Público.

Cuando la persona encargada entregue el formulario de “Oferta de Servicios” (ANEXO 3), deberá:

- Impartir las indicaciones necesarias para que el aspirante lo llene correctamente.
- De ser necesario le ayudará a consignar esos datos.

Al momento de que el aspirante entregue el formulario el encargado deberá constatar que:

- Los datos hayan sido consignados en forma precisa.
- Los certificados que acrediten su educación o experiencia se hallen debidamente legalizados.
- Se adjunten las fotocopias legalizadas.
- El número de la cédula de ciudadanía, su firma y dirección sean correctos.

Luego de comprobar los datos anteriores, se deberá entregar a los aspirantes lo siguiente:

- Si en las bases del concurso se considera el factor Prueba, se entregará el Formulario” Cita a Prueba “ (ANEXO 4).
- Si en las base del concurso se considera únicamente el factor Entrevista, se proporcionará el formulario “ Cita a Entrevista“ (ANEXO 5).

La *Calificación de Documentos* es de suma importancia puesto que en esta actividad se verifica la información o documentos que respaldan o abalizan los

niveles de instrucción o experiencia tanto mínima como adicional. Se cuantificarán los méritos del aspirante en relación al puntaje asignado en cada factor o parámetro.

A la vez que se entrega el formulario de cita a cada uno de los participantes, se debe consignar el formulario "Control de Aspirantes" (ANEXO 6), para confrontar sus datos con los de aquellas personas que se acerquen a rendir las respectivas pruebas y/o entrevistas, verificando con anterioridad si no fueron declarados inelegibles o si ya han sido calificados previamente.

La *Recepción y Calificación de Pruebas*, constituyen un reactivo de tipo intelectual, cuya finalidad es medir el nivel de aptitud de cada persona frente a una situación determinada.

Se procederá a las Pruebas Escritas de Aptitud o Habilidad Mental General y Personalidad, para esto, la persona del Departamento de RRHH que tiene bajo su responsabilidad la aplicación de las pruebas deberá estar al pendiente del día, hora y material a utilizarse, esto con el objeto de prepararlas y aplicarlas en forma oportuna.

Llegado el día de la Prueba el encargado hará pasar a los solicitantes, a la sala destinada para el efecto, solicitándoles primeramente su "Cita a Prueba" y su cédula de identidad. Comprobará posteriormente en la hoja de "Control de los Aspirantes", la presencia o ausencia de los participantes.

El encargado deberá explicar de forma clara todo cuanto se refiere a las Pruebas y atenderá a cada una de las preguntas que formulen los concursantes. De encontrarse allí un elemento que en anteriores ocasiones fue declarado como elegible se le entregará la "Cita a Entrevista".

Una vez que los resultados hubieren concluido, el encargado retirará las pruebas y las entregará en un sobre sellado al Jefe de la Sección respectiva,

designándose a una persona para que las califique. Posteriormente el encargado motivará a los concursantes con el deseo de aliviar tensiones que puedan existir, tratando de lograr un ambiente de confianza y tranquilidad.

La siguiente etapa, consiste en aplicar las Pruebas de Conocimiento Especializado o Destreza, dividiéndose en dos fases, la primera la Evaluación de la Educación, donde deberá verificar en primera instancia la documentación que presenta el participante, luego se ponderará de acuerdo a las bases del concurso; y en caso de ser necesario se realizarán equiparaciones. Este puntaje se consigna en el formulario y se hace un desglose de los puntajes alcanzados por cada participante.

La segunda fase es la Evaluación de la Experiencia, en ésta se evaluará la experiencia considerando la complejidad, responsabilidad, campos específicos, deberes, atribuciones, etc. Cabe llamar la atención sobre el hecho de que un oferente puede tener experiencia de diferentes tipos, las que se deben tomar en cuenta para la evaluación formal. Una vez obtenido el porcentaje correspondiente a la experiencia, se realizará la ponderación respectiva, dadas las bases de la evaluación.

Así llegamos a la *Entrevista* final, por lo general ésta debe ser individual. Se analizarán en ella aspectos tales como:

- Historia Educativa.
- Historia Profesional.
- Conocimientos.
- Características de Madurez.
- Características de Adaptabilidad.
- Relaciones Interpersonales .

En las Entrevistas Orales, debe quedar claro que cuando un concursante acude directamente a la entrevista, sin someterse a pruebas presentará el formulario

“Cita a Entrevista”. Cuando los participantes hubieren rendido pruebas previamente, el encargado les indicará que únicamente aquellas personas que obtuvieran el puntaje mínimo se someterán a la Entrevista .

La Entrevista se llevará a cabo en una sala separada que no admita interrupciones; el grupo evaluador administrará y calificará este factor evaluando los rasgos que se hayan determinado en las bases del concurso.

Aquellas personas que hubieren superado la Entrevista se les deberá comprobar de manera bastante cuidadosa las referencias que indicaron en los formularios de trabajos anteriores y trabajos personales; esto podrá llevarse a cabo valiéndose de consultas telefónicas.

Luego de esta Investigación se elaborará la “Lista de Elegibles”, de la cual se escogerá a la persona que va a ocupar el puesto motivo de concurso .

A esta persona se le solicitará el examen médico, en el que se miden los rasgos de salud especificados en las respectivas bases del concurso.

Por último se elaborará el *Informe y Acta del Concurso*, en el cual constará toda la nómina de aspirantes con su respectiva identificación, calificación y observaciones. El acta del concurso se estructura únicamente con los candidatos considerados elegibles.

Finalmente la persona designada se somete al período de prueba, etapa con la cual finaliza el período selectivo.

#### *Concurso de Profesionales.-*

En los concursos para llenar los puestos de profesionales, le corresponderá administrar al Jefe de RR HH, Conforme se encuentra establecido en los respectivos reglamentos.

Se procederá de la siguiente manera :

- Levantar por duplicado un inventario de la documentación presentada, entregar una copia al interesado.
- Administrar el Concurso, en el caso de que éste sea de Merecimientos.
- Si el puesto requiere de pruebas de oposición se hará lo siguiente:
  - Se calificará merecimientos en el término de cinco días hábiles.
  - Se elaborará un banco mínimo de 50 preguntas y se sortearán 30 el día de la prueba.
  - Se convocará a los aspirantes declarados idóneos a la prueba de oposición en el término de 8 días hábiles luego de recibida el acta de merecimiento y se procederá a levantar el acta final y declarar al ganador.
- Se calificarán los siguientes parámetros :

• Instrucción Formal	50 puntos
• Capacitación Adicional	10 puntos
• Experiencia	5 puntos
• Entrevista	5 puntos
• Oposición	30 puntos
• Total	100 puntos

Los parámetros de calificación indicados se encuentran establecidos en el “Manual de Procedimientos de RR HH de la DPSC”.

c) Nombramientos y Contratos sujetos a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.-

Cuando se ha decidido ya la aceptación de un candidato y el puesto al que está destinado, y se han complementado sus datos para integrar su expediente de trabajo, se procede a la realización del Contrato o Nombramiento.

Nombramientos Provisionales .- Son aquellos que no se encuentran sujetos a concurso, pero se dan por petición del Colegio respectivo, ( Médicos, Enfermeras, Odontólogos, etc. ) en base a las necesidades de un determinado servicio y pueden darse por terminados en cualquier momento. Para la realización de este tipo de Nombramientos se procede de la siguiente manera:

- Se requiere el Certificado de Financiamiento del Departamento Financiero de la Institución.
- Se requiere el Visto Bueno del Colegio respectivo al cual pertenece el profesional.
- Se requiere la Orden de Nombramiento, emitida por el Director de Salud o Jefe de Area, según sea el caso.
- Se requiere el Dictamen Favorable de RR H, en el cual indica si tal nombramiento es o no necesario para el servicio o Unidad de Salud.
- Se elabora el Nombramiento Provisional.
- Se registra el Nombramiento.
- Se desglosa conforme a lo establecido.
- Se abre la Tarjeta que contendrá los principales datos informativos sobre el nuevo profesional.
- Se abre el Expediente, que contendrá los documentos y reunirá el historial del funcionario en la Institución.
- Se actualiza la Lista de Asignaciones del Departamento, incluyendo al nuevo profesional.

Previo al trámite se solicitará:

- La Cédula de Identidad.
- Libreta Militar.
- Certificado de Votación.
- Título legalmente refrendado.
- Certificado de estar al día en las cuotas y afiliaciones del colegio respectivo.

- Récord Policial.
- Certificado de no adeudar al Municipio y Consejo Provincial.
- Tres fotos tamaño carnet.
- Declaración juramentada de no ser deudor del Banco de Fomento, de no haber vendido la renuncia de acuerdo a la Ley de Modernización, de no desempeñar otro cargo público y de no haber sido destituido; esto a través de una Notaría.
- Caución ( en caso de manejar fondos ).
- Llenar Hoja de Control de Nepotismo.
- Llenar Hoja de Datos Personales.

El Desglose de los documentos se hará de la siguiente manera.-

- Para Expediente:
  - Calificación.
  - Acción de Nombramiento.
  - Documentos personales, de instrucción y capacitación.
  - Registro y documentos señalados inicialmente para la realización de Nombramientos Provisionales.
- Para el Ministerio de Salud Pública:
  - Calificación.
  - Acción de Nombramiento.
  - Hoja de Registro.
  - Título.
  - Documentos personales.
- Para la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi:
  - Calificación.
  - Acción de Nombramiento.
  - Hoja de Registro.
  - Título.
  - Documentos personales.

Nombramientos por Ubicación Escalafonaria o Reclasificación de Puestos.- Este tipo de Nombramientos responden a la recategorización del personal.

Una vez que se cuente con la resolución presupuestaria se procederá a:

- Hacer la Acción de Nombramiento.
- Registra el Nombramiento.
- Desglosar los documentos.

Nombramientos Regulares.- El proceso de Selección deberá estar debidamente documentado (actas de Concurso debidamente legalizadas). En cuanto al nombramiento de médicos se posesionará, previo el Visto Bueno del Colegio de Médicos.

Se procede de la siguiente manera :

- Se requiere de la Orden de nombramiento.
- Dictamen Favorable.
- Elaboración del Nombramiento.
- Desglose de conformidad a lo establecido al pie de cada Acción.
- Abrir Tarjeta.
- Abrir Expediente.
- Actualización de la Lista de Asignaciones.

Contratos de Servicios Ocasionales.-

Se procede de la siguiente manera:

- Se requiere la Orden del Jefe de Area para la tramitación del Contrato.
- Se requiere del Certificado de Financiamiento.
- Se requiere del Justificativo Técnico, en le que se harán evidentes las necesidades de la contratación.
- Se requiere del Dictamen de RR HH, indicando si es o no necesario hacer dicha contratación.

- Se elabora el Contrato.
- Se registra el Contrato.
- Desglose.

Contratos de Profesionales Rurales.- Es un contrato de Servicios Ocasionales que se diferencia de los demás de su tipo, porque son obligatorios para motivos del ejercicio de la profesión médica.

Para este tipo de contrataciones se procede de la siguiente manera:

- Se requiere que el futuro contratado presente la credencial, copia de la Cédula de Identidad, certificado de votación, fotografía y la libreta militar en el caso de los hombres.
- Se requiere del Dictamen de RR HH, indicando si el profesional es idóneo.
- Elaboración del Contrato.
- Registro del Contrato.
- Desglose.

Contratos sujetos al Código de Trabajo.-

Contrato a Prueba .- Este contrato tiene una duración de tres meses, se da previo a la contratación por el lapso de un año en el cual el trabajador tendrá estabilidad laboral; posterior a esto se da la contratación definitiva.

Se procede de la siguiente manera:

- Se requiere del Certificado de Financiamiento.
- Se elabora el contrato.
- Se legaliza en la Inspectoría de Trabajo.
- Se desglosa de conformidad a lo establecido dentro del contrato.

Faltando 20 días para la terminación del contrato, el Jefe de Departamento, y al Unidad de RR HH, realizarán una evaluación al trabajador, en la cual se calificaran los siguientes parámetros:

- Desempeño.
- Cumplimiento.
- Responsabilidad.
- Puntualidad.
- Aptitud para el Trabajo.

Esta evaluación será cualitativa, en base a calificaciones como : Satisfactorio, Bueno , Muy Bueno y Excelente, como se encuentra indicado en el “Manual de Procedimientos de RR HH de la DPSC”.

El trabajador deberá ser notificado 15 días antes de la terminación del mismo en caso de que se desee dar por terminada la relación contractual, se elaborará la Acción de Personal agradeciendo los servicios.

Contrato Definitivo.- Este tipo de Contratos se los realiza únicamente en el caso de personal que ya ha sido contratado a prueba y que reingresa a la Institución, se procede de la siguiente manera:

- Se requiere de la Orden de Contratación.
- Se elabora el Contrato.
- Se registra en la Inspectoría de Trabajo.
- Se desglosa conforme a lo establecido dentro del Contrato.

Contrato Eventual.- Este tipo de Contrato, es aquel que se realiza para satisfacer las exigencias circunstanciales de la empresa, tales como:

- Reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones.

- Licencias de Enfermedad, Maternidad , y situaciones similares.
- En respuesta a los incrementos de trabajo, motivados por una mayor demanda de producción y servicios en actividades habituales de la empresa o del empleador, o relacionado con las mismas.

Para esta contratación se procede de la siguiente manera:

- Se requiere de la Orden de Contratación.
- Se elabora el Contrato.
- Se registra en la Inspectoría de Trabajo.
- Se desglosa conforme a lo establecido dentro del contrato.

La duración de los Contratos Eventuales no pueden exceder los 6 meses en un año.

Contrato Ocasional.- Son aquellos cuyo objeto es la atención de las necesidades emergentes o extraordinarias no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá los 30 días en un año. Para la contratación ocasional se procede de la siguiente manera :

- Se requiere de la Orden de Contratación.
- Se elabora el Contrato.
- Se registra en la Inspectoría de Trabajo.
- Se desglosa conforme lo establecido dentro del contrato.

d) Inducción .-

“La Inducción u Orientación busca proporcionarle al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización. A través de muchos estudios, se ha determinado que muchas de las personas que ingresan a una Institución sienten ansiedad, pues les preocupa la

eficiencia que demostrarán en sus trabajos, se sienten inadecuados en comparación con otros de mayor experiencia y no saben si se llevarán bien con sus compañeros de trabajo, por tales razones los programas eficaces de Inducción tiene por objeto reducir la ansiedad en los empleados de nuevo ingreso.”<sup>13</sup>

La inducción pretende proporcionarle al nuevo empleado o trabajador toda la información que necesita sobre la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi para lograr eficacia en la organización. De esta manera el Departamento de RR HH busca ayudar a los individuos seleccionados a incorporarse a la organización sin problemas.

Para lograr lo señalado anteriormente se cumple con lo siguiente :

- Se da a conocer a quien ingresa el sueldo que va a percibir, los beneficios a los que tiene derecho, y los documentos que debe presentar.
- Se le indicará al seleccionado las obligaciones que tiene en cuanto al registro de su asistencia , se le dará instrucciones para el efecto.
- Se le informará sobre las funciones que va a cumplir.
- Se le hará conocer sobre el reglamento interno y los objetivos institucionales.
- Se le dará a conocer sobre los formularios existentes para solicitar permisos, vacaciones, licencias y otros.
  
- Se informa la Ley a la que está sujeto y las obligaciones y beneficios que implica la misma.
- Se le facilitan los formularios para que declare cargas familiares, educacionales y de guardería.
- Se le presenta en la Unidad Operativa y se le hace conocer la misma .

---

<sup>13</sup> STONER James/WANKEL Charles. Administración. Tercera Edición. Pag. 384.

#### e) Evaluación del Desempeño.-

La Evaluación del Desempeño es aquel proceso continuo mediante el cual se proporciona a los subordinados información sobre la eficacia con la que están efectuando su trabajo para la Institución. Dicho proceso se lleva a cabo tanto de manera Informal así como Sistemática, la primera se da todos los días cuando, el Jefe menciona espontáneamente que un trabajo en particular fue ejecutado bien o mal; o de igual manera cuando el subordinado se acerca a la oficina del Jefe a enterarse sobre la opinión del mismo sobre la realización de determinado trabajo. A causa de la estrecha relación entre el comportamiento y su retroalimentación, la Evaluación Informal, estimula rápidamente el comportamiento deseable y desalienta el indeseable, antes de que se arraigue. Por tal razón es importante que los empleados de la Institución vean en la Evaluación Informal una actividad que forma parte integral de la cultura de la organización.

“La Evaluación Sistemática se da cada período determinado, de manera formalizada, buscando dar a conocer a los subordinados como se clasifica su desempeño actual, y de esta manera también determinar a los que merecen ser elevados de categoría, o identificar a aquellos que son buenos candidatos para una promoción, o si requieren de un adiestramiento complementario.”<sup>14</sup>

Aplicando los parámetros considerados para la Evaluación del Desempeño de los empleados, se procederá anualmente en el mes de febrero a lo siguiente:

- Conformación del Comité de Evaluación.
- Capacitación a los responsables de las Unidades de RR HH de la provincia.
- Réplica de cada Unidad Operativa de la capacitación recibida.
- Elaboración del Cronograma de Actividades.
- Entrega de instrumentos de evaluación.

---

<sup>14</sup> STONER James/WANKEL Charles. Administración. Tercera Edición. Pag. 390.

- Calificación de las Fichas.
- Notificación de resultados a los evaluados.
- El Comité de Evaluación conocerá y resolverá las apelaciones presentadas.
- Elaboración del Informe.

El Comité deberá estar conformado por:

- La Autoridad nominadora.
- El Jefe de RR HH de la Unidad Operativa.
- Un representante de la Asociación de Empleados.
- Un representante de la Organización Sindical .

f) Control de Asistencia .-

“El Control que debe llevarse sobre el Ausentismo y los Retrasos en base los índices que lo representan pretende determinar la moral y entusiasmo de los trabajadores así como las causas que afectan directa o indirectamente a dichos factores. Apremiar el daño que producen los atrasos o ausencias del personal no quiere decir tomar en cuenta únicamente el hecho de dejar sin atención un servicio o retardar la conclusión de una actividad determinada, pues es más grave aún el “ efecto rebote “ que ocasiona, ya que cuando el Ausentismo y los Retrasos se multiplican fácilmente, inducen a los demás a sumarse al personal que falta o llega tarde.”<sup>15</sup>

Para efectos del Control de Asistencia del Personal se procederá de la siguiente manera:

- Elaboración del Registro de Asistencia, en el que el personal registrará la hora de entrada y salida, según las jornadas y turnos establecidos.
- Revisión de los Registros de Personal y de sus respectivos justificativos.

---

<sup>15</sup> REYES PONCE Agustín. Administración de Personal. Primera Edición. Pag. 170.

- Procesamiento de la información.
- Comunicación al Director de las novedades detectadas.
- Si la Autoridad Nominadora dispone Sanción, el responsable de RR HH, envía las Acción elaboradas para su legalización.
- El Jefe de Area controla, legaliza y envía la Acción al responsable de RR HH para su registro y distribución.
- El responsable de RR HH procede a registrar y distribuir de acuerdo al pie de cada copia.
- En caso de que no se disponga Sanción se procede a archivar.

g) Servicios al Personal.-

Los Servicios al Personal son todas aquellos bienes, instalaciones, actividades o facilidades que proporciona una Institución a su personal, además de lo estrictamente obligatorio.

“Los Servicios al Personal, representados por todas aquellas actividades costeadas por la organización que proporcionan un beneficio o una ayuda de índole material social al personal. Están constituidos por aportaciones y prestaciones financieras, mediante las cuales la Institución incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario o sueldo reciben los trabajadores o empleados. A través de los Servicios al Personal se pretende el ahorro de un gasto al personal que de otra manera hubiere tenido o se hubiese visto obligado a realizar.”<sup>16</sup>

La DPSC, en cuanto a los Servicios de Personal cuenta con Guardería, Subsidio Familiar y Subsidio Educacional.

Para el pago de Guardería , Subsidio Familia, Educacional, se procede de la siguiente manera:

---

<sup>16</sup> ARIAS GALICIA Fernando. Administración de RR HH. Segunda Edición. Pag. 374.

- Recepción de la solicitud del funcionario, empleado o trabajador con documentos justificativos al Departamento de RRHH.
- RR HH califica el documento.
- RR HH remite información al Departamento Financiero.

h) Maternidad.-

De acuerdo a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, y también al Código de Trabajo las empleadas tienen derecho a un permiso de 2 semanas antes y 10 después del parto. La DPSC pretende que la mujer dedique este tiempo a estrechar los lazos de maternidad con su hijo y a recuperar sus fuerzas para reintegrarse a sus labores.

Para la obtención de este permiso se procederá de la siguiente manera :

- Petición de la interesada la Jefe Inmediato, con los justificativos necesarios.
- El Departamento de RR HH revisa que se encuentre enmarcado dentro de la Ley y elabora la Acción de Personal.
- El Director controla legaliza y remite a RR HH.
- El Departamento de RR HH distribuye de conformidad a lo establecido al pie de cada una de las copias.

i) Lactancia Materna .-

De acuerdo a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, y también al Código de Trabajo las empleadas tienen derecho a permiso de 2 horas diarias hasta que el niño cumpla 9 meses de edad, y haya obtenido durante este tiempo los beneficios de la leche materna.

Se procede de la siguiente manera :

- Petición de la interesada al Jefe Inmediato, adjuntando el Certificado Médico de nacido vivo.
- El Departamento de RR HH elabora la Acción de Personal.
- Pasa al Director para que la controle y legalice, luego la remite a RR HH.
- El Departamento de RR HH distribuye de acuerdo a lo establecido la pie de cada copia.

j) Encargo de Funciones.-

En respuesta a la ausencia de un Funcionario determinado, y por necesidades de la organización se dan los Encargos de Funciones.

( Ley de servicio Civil y Carrera Administrativa )

Cuando la ausencia de un empleado exceda los 15 días, y las necesidades del servicio así lo requieran, a petición de la Autoridad Nominadora se procederá a Elaborar la respectiva Acción de Personal de Encargo de Funciones.

Se procede de la siguiente manera:

- Se elabora la Acción de Personal (Anexo 2)
- Se Registra.
- Se desglosa según lo establecido.

En el caso de que la ausencia no exceda los 15, el encargo se hará mediante oficio, que se entregará al empleado designado.

( Código de Trabajo)

Se encargarán funciones, de igual manera que en el caso anterior a causa de necesidades del servicio, previa solicitud del interesado o aceptación del trabajador, puesto que de no ser así se podría incurrir en el despido intempestivo y se procede de la siguiente manera:

- Se elabora la Acción de Personal.
- Se registra en la Inspectoría de Trabajo.
- Se desglosa según lo establecido.

k) Traslados Definitivos o Permanentes a otras Unidades del Ministerio de Salud Pública.-

Se entiende por Traslado Definitivo, al cambio estable a otro puesto, que no supone mayor jerarquía ni mayor salario, respondiendo a las necesidades de la Institución, o bien a las del personal cuando éstas no perjudiquen a las actividades normales de la Institución.

Los traslados permanentes a puestos fuera del domicilio civil del servidor de carrera podrán hacerse previa a la aceptación escrita de éste. Igual regla se aplicará cuando el traslado se efectúe de un ministerio o entidad a otros. quedan exentos de está regla los casos de puestos que por necesidades del servicio o por constar así en los reglamentos internos de trabajo, requieren de quienes los ocupan, traslados esporádicos, constantes, provisionales o permanentes.

- En primera instancia se deberá adjuntar la aceptación de la Autoridad Nominadora de la Unidad Operativa en donde solicita prestar servicios.
- Previo análisis de la Autoridad Nominadora en base a las necesidades del servicio, se negará o aceptará la solicitud de Traslado.
- En caso de ser aceptado dicho traslado se procederá a elaborar la respectiva acción de personal, especificando el tiempo.
- Se registra la Acción de Personal
- Se hace el respectivo desglose

l) Licencias con o sin Sueldo, conforme a lo que establece la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.-

Las Licencias vienen a ser la respuesta a la necesidad del personal de una organización de ausentarse de su sitio de trabajo por un tiempo indeterminado, para la realización de diversas actividades.

Licencias con Sueldo para la realizar Cursos , Seminarios , o Pasantías que interesen a la Administración Pública.- Todo funcionario o empleado tiene derecho a gozar de Licencia con sueldo por estudios relacionados con el Interés de la Institución hasta por dos años.

Se procede de la Siguiete manera :

- Se analiza si el Curso, Seminario, o Pasantía , tiene relación con la actividad que viene realizando el funcionario.
- Se solicita al interesado la documentación respectiva ( certificado de haber ganado el concurso para realizar el postgrado, matrícula, inscripción ).
- Se requiere del Dictamen de RR HH.
- Se elabora la Acción de Personal, Citando ala base legal.
- Se desglosa conforme a lo establecido.

*Nota:* Los cursos que se realicen fuera del país deberán contar con la Autorización de la Presidencia de la República y el Ministerio de Finanzas, trámite que deberá realizar el interesado, quien no podrá hacer uso de la Licencia sino luego de emitirse la respectiva Acción de Personal.

Licencia por Calamidad Doméstica.- Todo funcionario o empleado tendrá derecho a gozar de licencia con sueldo por Calamidad Doméstica hasta por ocho días al año.

La Licencia por Calamidad Doméstica se concederá en caso de:

- Fallecimiento o enfermedad grave debidamente comprobada de padres, hijos, cónyuge, o hermanos se concederán 8 días en cada caso.

- Fallecimiento o enfermedad grave debidamente comprobada de abuelos, suegros, nueras y yernos, se concederán 6 días.
- Fallecimiento de nietos o cuñados se concederán 3 días.
- Fallecimiento de tíos o sobrinos, se concederá un día de permiso.

Para la realización de la Acción de Personal se requiere de la presentación del Respectivo certificado ( defunción, enfermedad que requiere del cuidado directo de un familiar ).

Licencia sin Sueldo.- Con sujeción a las necesidades de la Institución en la que presta servicios, se le podrá conceder al funcionario Licencia sin sueldo, hasta por quince días calendario y contando con la aprobación de la autoridad nominadora respectiva hasta por sesenta días durante cada año de servicio; éstas pueden concederse separadas o combinadamente con las primeras. Este tipo de Licencias no puede ser acumuladas.

m) Aplicación de Sanciones establecidas en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Código de Trabajo.-

No son más que medidas disciplinarias que se aplican en las organizaciones, siempre teniendo en cuenta que éste será el último recurso al que se recurrirá para mantener el orden y la armonía.

Las Sanciones disciplinarias por orden de gravedad serán las siguientes:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación escrita.
- c) Sanción pecuniaria administrativa.
- d) Suspensión temporal sin goce de sueldo.
- e) Destitución.

Cuando sea necesario se podrá imponer una Sanción Pecuniaria Administrativa, que no exceda de un mes de sueldo, o suspender al personal sin sueldo en el ejercicio de sus funciones por un período no mayor a dos meses, esto por causa de negligencia en el cumplimiento de sus funciones, inasistencia o

violación a los reglamentos internos u otras normas, o en el caso de que por acción u omisión hayan cometido una falta perjudicial para la Institución.

Se procede de la siguiente manera :

- Se recepta la denuncia o solicitud de Sanción.
- Se pone en conocimiento del denunciado o afectado.
- Se procede a la investigación, receptando por escrito las declaraciones del servidor o trabajador denunciado y los testimonios de quienes han observado el hecho que se está investigando, en presencia de un delegado de la organización sindical o de la Asociación, según el caso.
- Se levanta el informe, en el que deberán constar conclusiones y recomendaciones, dirigido a la Autoridad Nominadora.
- Se elabora la Acción de Sanción , conforme lo dispuesto por la Autoridad Nominadora.
- Se desglosa.

*Nota:* El trámite correspondiente a la Sanción, debe ser cumplido dentro de los 60 días contados a partir de la fecha que tuvo conocimiento la Autoridad Nominadora. Cuando la falta sea cometida por un trabajador, y amerite Visto Bueno los 30 días se contarán a partir de la fecha del conocimiento de la falta y el trámite se lo hará con un abogado.

#### n) Permisos para Estudios Regulares y Docencia.-

Dentro de las metas organizacionales de la actualidad, se encuentra contemplada la necesidad de que su personal se capacite y desarrolle, de igual manera se indica que aquellos trabajadores que están en la aptitud de transmitir conocimientos, así lo hagan; ambos casos aportan en gran medida al prestigio y crecimiento de la empresa.

Para la concesión de Permisos para Estudios Regulares y Docencia se procede de la siguiente manera:

- El interesado presentará la Solicitud de Permiso dirigido al Director, previo Visto Bueno del Jefe inmediato, y Documentos Justificativos.
- El Departamento de RR HH controla, revisa y emite el criterio legal.
- Si es procedente la solicitud, es decir cumple con los requisitos y está dentro de lo legal, elabora la Acción de Personal y pasa al Director para su legalización.
- El Director firma y remite la Departamento de RR HH, para su distribución de acuerdo a lo establecido al pie de cada copia.
- Caso contrario el Departamento de RR HH, elabora el memorando en el cual se explican las razones por las cuales no se concede el Permiso.

ñ) Vacaciones.-

“Con la finalidad de lograr que el personal de una Institución conserve su salud y sus fuerzas se hace necesario concederle como es debido su descanso, después de un año de trabajo, de tal manera que este pueda disfrutar de vacaciones pagadas con una duración suficiente.”<sup>17</sup>

Para la concesión de Vacaciones se procede de la siguiente manera:

- Elaboración de la Solicitud de Vacaciones por parte del interesado.
- El Jefe inmediato pone el Visto Bueno a la Solicitud y envía a la Unidad de RR HH, caso contrario indicará las razones de su negativa.
- RR HH registra y controla la Solicitud.
- Emite la Acción de Personal de acuerdo al Calendario de Vacaciones.
- Cuando el personal que se encuentre en el uso de sus vacaciones, y por necesidad del servicio es necesario reintegrarlo, el Jefe inmediato lo comunicará a RR HH, explicando las razones y el número de días que se suspende, y así se lo notificará al interesado.

---

<sup>17</sup> ARIAS GALICIA Fernando. Administración de RR HH. Segunda Edición. Pag. 203.

- Emitida la Acción de Personal, el Departamento de RR HH, procede a distribuir de acuerdo a lo establecido al pie de cada una de las tres copias.

o) Renuncias.-

Suceden cuando una persona desea voluntariamente dejar de prestar sus servicios en una organización.

Se procederá de la siguiente manera:

- Presentación de la Renuncia por parte del interesado al Jefe de Área.
- Jefe de Area de Salud sumilla a la Unidad de RR HH para el conocimiento y análisis correspondiente.
- La Unidad de RR HH procede dependiendo de la Ley a la que se encuentre sujeto.

Código de Trabajo:

- RR HH elabora de la Acción de Personal de Renuncia.
- Jefe de Area controla y legaliza y envía a RR HH.
- RR HH remite para registro en la Inspectoría de Trabajo.
- Distribución de acuerdo a lo establecido al pie de cada una de las tres copias.

Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa:

- RR HH elabora Acción de Personal de Aceptación de la Renuncia.
- El Jefe de Area controla, legaliza y envía a RR HH.
- RR HH legaliza y registra.
- Distribución de acuerdo a lo establecido al pie de cada una de las tres copias.

## **3.2 LA OBTENCION DE LA INFORMACIÓN**

### **3.2.1 DISEÑO DE FORMAS Y CUESTIONARIOS**

Para llevar a cabo la Auditoría de Personal en el Departamento de RR HH de la DPSC, se hizo necesario el diseño de formas y cuestionarios apropiados que permitan recabar la información necesaria, hagan más fácil la investigación y recolección de datos, a fin de determinar la corrección o incorrección de los procedimientos que se llevan a cabo en este Departamento y finalmente cumplir con su Diseño o Rediseño de ser necesario.

Se Diseñaron tres tipos de cuestionarios:

- Auditoría a los Procedimientos correspondientes a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Auditoría a los Procedimientos correspondientes al Código de Trabajo.
- Auditoría de Trabajo en el Departamento de RR HH.

P.T.# 1

**Cuestionario de Auditoría de Personal**

**Institución: Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi**

**Departamento de RR HH**

**Auditoría del Sistema de Personal**

**Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa**

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Reclutamiento:</u></p> <p>1.- Se cuenta con un procedimiento de Reclutamiento planteado ?</p> <p>Este se desarrolla así ( seleccione ) :</p> <p>Estudio de las funciones a desarrollarse en el puesto vacante</p> <p>Análisis de fuentes de reclutamiento</p> <p>Determinación de los requisitos exigidos</p> <p>Establecimiento de los medios de divulgación a utilizarse</p> <p>Diseño de la Convocatoria</p> <p>2.- Las personas que se acercan a concurso para el puesto vacante llenan las siguientes formas ( seleccione ):</p> <p>Oferta de Servicio</p> <p>Cita a Prueba</p> <p>Cita a Entrevista</p> <p>Control de Aspirantes</p>					

P.T.# 2

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Selección</u></p> <p>3.- Los Concursos que se utilizan para la Selección de Personal en la DPSC son Internos y Externos ?</p> <p>4.- De existir una sola persona en la Institución idónea para el puesto se promociona a la misma ?</p> <p>5.- Si existiera en la Institución más de una persona interesada en el puesto - que ha trabajado por el lapso mínimo de un año, superó el período de prueba - y reúne los requisitos para el concurso se procederá al concurso Interno ?</p> <p>6.- En el Concurso Interno se difunde lo siguiente ( seleccione ) :  Requisitos mínimos  Lugar de Trabajo  Horario de Trabajo  Sueldo</p> <p>7.- Se procederá a Concurso Abierto, en caso de que las personas pertenecientes a la Institución no sean idóneas para ser promovidas , o si la lista de elegibles no satisface los requerimientos ?</p> <p>8.- Sea para Concurso Interno o Concurso Externo se designará un Comité Evaluador ?  Dicho comité estará conformado por (seleccione) :  El Jefe de RR HH</p>					

P.T.# 3

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p>El Director Provincial</p> <p>El Jefe del Servicio</p> <p>Un representante de la Asociación de Empleados o de un Sindicato, en calidad de observador</p> <p>9.- En el caso de Concurso Interno el Comité Evaluador calificará lo siguiente ( seleccione ) :</p> <p>Instrucción Formal</p> <p>Años de Servicio</p> <p>Desempeño en el puesto</p> <p>Capacitación Adicional</p> <p>10.- En el caso de Concurso Externo el Comité Evaluador calificará (seleccione)</p> <p>Merecimientos</p> <p>Oposición</p> <p>11.- El proceso de Selección cumple las siguientes etapas ( seleccione ) :</p> <p>Evaluación de Requisitos Mínimos</p> <p>Pruebas escritas de aptitud y habilidad mental, generales y de personalidad</p> <p>Evaluación competitiva de experiencia y educación</p> <p>Entrevistas orales</p> <p>Investigación del trabajo anterior y cualidades.</p> <p>Recomendaciones</p>					

P.T.# 4

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p>Examen médico</p> <p>12.- La nota mínima exigida para que los candidatos sean declarados elegibles es ( seleccione ) :</p> <p>60%</p> <p>70%</p> <p>80%</p> <p>90%</p>					

P.T.# 5

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalment e	Rara vez	Nunca
<p><u>Nombramientos y Contrataciones</u></p> <p>13.- Cuáles son los Nombramientos y Contratos existentes de acuerdo a la LSCCA ( seleccione ):  Nombramiento Provisional  Nombramiento Regular  Nombramiento por Ubicación  Escalafonaría  Contrato de Servicios Ocasionales</p> <p>14.- Al ingreso de un nuevo empleado a la Institución se abre su tarjeta y expediente correspondiente ?</p> <p>15.- Para la realización de un nombramiento o contrato se requiere del Dictamen favorable de RR HH y del Certificado de Financiamiento ?</p> <p>16.- Para realizar nombramientos o contratos se solicita y recibe del nuevo empleado los documentos reglamentarios?</p> <p>17.- Una vez que se han reunido todos los documentos necesarios se elaboran y registran los Nombramientos y/o Contratos ?</p> <p>18.- En el caso de tratarse de la Contratación de Servicios Ocasionales se hace necesario un Justificativo Técnico, que refleje las necesidades del área o departamento que requiere del contratado?</p>					

P.T.# 6

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalment e	Rara vez	Nunca
<p><u>Inducción</u></p> <p>19.- Se hace inducción con el nuevo personal que ingresa en la Institución ?</p> <p>En la Inducción se da a conocer sobre lo siguiente ( seleccione ):</p> <p>El sueldo</p> <p>Las funciones</p> <p>El reglamento y los objetivos de la Institución</p> <p>Las obligaciones de asistencia</p> <p>Los días de vacación que le corresponden</p> <p>Indicación de la Ley a la que se sujetan</p> <p>Explicación de los formularios del departamento de RR HH</p> <p>20.- Se presenta al nuevo funcionario en la Unidad Operativa correspondiente haciéndole conocer el sitio de trabajo ?</p>					

P.T.# 7

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
24.- Hay armonía entre los jefes y los empleados)					

P.T.# 8

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Evaluación</u></p> <p>25.- Se evalúa al personal ?</p> <p>En la Evaluación se cumple con las siguientes etapas ( seleccione ):</p> <p>Conformación del Comité Evaluador</p> <p>Capacitación a los responsables de RR HH</p> <p>Elaboración del Cronograma de Actividades</p> <p>Entrega de los instrumentos de Evaluación</p> <p>Calificación de fichas</p> <p>Difusión de los resultados</p> <p>Elaboración del informe</p> <p>26.- Se pueden presentar apelaciones ante el Comité Evaluador ?</p> <p>27.- El Comité estará integrado por las siguientes personas ( seleccione ):</p> <p>Autoridad Nominadora</p> <p>Jefe de RR HH</p> <p>Representante de la Asociación de empleados</p> <p>Representante de la Organización Sindical</p>					

P.T.# 9

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Servicios al Personal</u></p> <p><u>Maternidad y</u></p> <p><u>Lactancia Materna</u></p> <p>28.- Los trabajadores reciben pagos por conceptos de ( seleccione ):</p> <p>Subsidio Familiar</p> <p>Subsidio Educativo</p> <p>Guardería</p> <p>29.- Las empleadas tienen derecho a los permisos correspondientes por Maternidad y Lactancia Materna ?</p> <p>30.- Estos permisos se conceden en los siguientes períodos ( seleccione ):</p> <p>Maternidad, 2 semanas antes y 10 después</p> <p>Maternidad, 1 semana antes y 8 después</p> <p>Lactancia materna, 2 horas diarias hasta que el niño cumpla 9 meses</p> <p>Lactancia materna, 1 hora diaria hasta que el niño cumpla 9 meses</p>					

P.T.# 10

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Licencias</u></p> <p><u>Licencias con Sueldo para la realización de Pasantías y Seminarios</u></p> <p>31.- Se conceden Licencias con sueldo para la realización de Pasantías y Seminarios ?</p> <p>Para tal efecto se cumple con el siguiente proceso ( seleccione ):</p> <p>Análisis de la Actividad</p> <p>Recepción de la Documentación</p> <p>Dictamen</p> <p>Acción de Personal</p> <p>Desglose</p> <p><u>Licencias por Calamidad Doméstica</u></p> <p>32.- Las Licencias por Calamidad Doméstica se conceden en el caso de (se caso de ( seleccione ):</p> <p>-</p> <p>Fallecimiento o enfermedad grave de padres, hijos, cónyuges, hermanos</p> <p>Fallecimiento o enfermedad grave de abuelos, suegras, nueras, yernos</p> <p>Fallecimiento de nietos o cuñados</p> <p>Fallecimiento de tíos o sobrinos</p> <p>33.- Se procede a la elaboración de la Acción de Personal , luego de la presentación del certificado que justifique la Calamidad Doméstica ?</p>					

P.T.# 11

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
34.- Por causa de Calamidad Doméstica se conceden hasta 8 días de permiso?					
35.- Para la legalización de este tipo de Licencias se requiere del certificado de requiere previamente del ( seleccione ):  Enfermedad  Defunción					

P.T.# 12

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Encargos de Funciones y Traslados</u></p> <p>36.- Cuando la ausencia de un empleado supera los 15 días se procederá a en - cargar las funciones mediante oficio ?</p> <p>37.- El procedimiento de Encargo de Funciones se hace de la siguiente ma - nera ( seleccione ):</p> <p>Petición de la Autoridad Nominadora</p> <p>Registro</p> <p>Desglose</p> <p><u>Traslado Definitivo</u></p> <p>38.- En cuanto a Traslados Definitivos se procede a hacer lo siguiente ( sele - ccione ):</p> <p>Solicitud del empleado</p> <p>Aceptación de la Autoridad</p> <p>Acción de Personal</p>					

P.T.# 13

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalment e	Rara vez	Nunca
<p><u>Permisos para Estudios Regulares y Docencia</u></p> <p>39.- El personal tiene derecho a solicitar permisos para Estudios Regulares y Docencia ?</p> <p>40.- El Departamento de RR HH emite su criterio sobre tal solicitud de acuerdo a la ley ?</p> <p>41.- Se concede el permiso solo en caso de que las leyes y reglamentos lo permitan ?</p> <p>42.- Cuando no es posible conceder el permiso por los motivos legales, así se lo hace conocer al empleado ?</p>					

P.T.# 14

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Control de Asistencia</u></p> <p>43.- Se llevan registros de Control de Asistencia ?</p> <p>44.- En caso de detectarse novedades en cuanto al Control de Asistencia se comunica al Director Provincial ?</p> <p>45.- Cuando así se lo requiere la autoridad nominadora dispone sanción ?</p>					

P.T.# 15

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalment e	Rara vez	Nunca
<p><u>Vacaciones</u></p> <p>44.- De acuerdo a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa el empleado tiene derecho a ( seleccione ):</p> <p>10 días de vacación cada 11 meses</p> <p>20 días de vacación cada 11 meses</p> <p>30 días de vacación cada 11 meses</p> <p>45.- Para hacer uso se sus vacaciones el empleado debe contar con la aprobación de su jefe inmediato ?</p> <p>46.- Se elabora un calendario de vacaciones ?</p> <p>47.- Cuando el empleado cuente con la aprobación de su jefe inmediato, presenta la solicitud en el departamento de RR HH donde se da paso a la misma ?</p>					

P.T.# 16

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Sanciones</u></p> <p>50.- Para proceder a sancionar el departamento de RR HH cumple las siguientes etapas ( selección ):</p> <p>Receptar la Denuncia</p> <p>Dar a conocer al afectado</p> <p>Investigar</p> <p>Realizar Informe</p> <p>Elaborar la Acción de Personal</p> <p>Desglose</p>					

P.T.# 17

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Cesación de Funciones</u></p> <p>51.- Las funciones de un empleado en la Institución pueden cesar por lo siguiente ( seleccione ):</p> <p>Muerte</p> <p>Destitución</p> <p>Renuncia</p> <p>Deficiente evaluación</p> <p>52.- Las Renuncias se dan de la siguiente manera ( seleccione ):</p> <p>Elaboración de la Acción de Personal</p> <p>Legalización</p> <p>Registro</p> <p>Distribución</p>					

P.T.# 18

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Cuadros Ocupacionales</u></p> <p>54.- Se encuentran por escrito cada una de las descripciones de puestos dentro de la Institución ?</p> <p>55.- Se encuentran determinadas por escrito las funciones que se deben llevar a cabo en cada puesto ?</p>					

P.T.# 19

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<u>Esparcimiento</u>  56.- Se realiza actividades de tipo deportivo con el personal ?  57.- Se conceden libres los días de fiestas cívicas al personal ?					

P.T.# 20

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalment e	Rara vez	Nunca
<p><u>Control Gubernamental</u></p> <p>58.- En términos generales con que profundidad se conoce la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa ?</p> <p>59.- Se tiene conocimiento sobre las últimas disposiciones gubernamentales en materia laboral ?</p> <p>60.- Se cuenta en la institución con un abogado especialista en Derecho Laboral ?</p>					

**Código de Trabajo**

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Selección</u></p> <p>1.- Se realiza la Selección a través de concurso ?</p> <p>2.-El trabajador Seleccionado deberá llenar los requisitos determinados en el Manual Nacional de Calificación de Puestos de Salud Pública ?</p>					

P.T.# 22

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Contrataciones</u></p> <p>3.- Los Contratos existentes según el Código de Trabajo son los siguientes ( seleccione ):</p> <p>Contrato a Prueba            Contrato Definitivo            Contrato Eventual            Contrato Ocasional</p> <p>4.- El proceso que sigue a la Contratación es el siguiente ( seleccione ):</p> <p>Legalización en la Inspectoría de Trabajo            Desglose</p> <p>5.- A fin de determinar la continuación o terminación del Contrato a Prueba, se evalúa al trabajador 20 días antes de la terminación del contrato ?</p> <p>6.- En tal evaluación se calificará lo siguiente ( seleccione ):</p> <p>Desempeño            Cumplimiento            Responsabilidad            Puntualidad            Aptitud para el trabajo</p> <p>7.- El Contrato a Prueba se aplica únicamente a las personas que ya han sido contratadas a prueba y que reingresan a</p>					

P.T.# 23

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p>La Institución ?</p> <p>8.- El Contrato Eventual se lleva a cabo para satisfacer exigencias circunstanciales de la Institución y puede ser de 6 meses en un año ?</p> <p>Estas necesidades pueden ser (seleccione ):</p> <p>Reemplazo de personal que se encuentra en vacaciones</p> <p>Licencias de enfermedad, maternidad y situaciones similares</p> <p>Incremento de trabajo</p> <p>9.- Se hacen contrataciones ocasionales para dar atención a necesidades emergentes o extraordinarias no vinculadas a la actividad habitual de la Institución ?</p> <p>10.- El Contrato Ocasional no puede superar ( seleccione ):</p> <p>Los 20 días en un año</p> <p>Los 30 días en un año</p> <p>Los 40 días en un año</p>					

P.T.# 24

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Encargo de Funciones</u></p> <p>11.- Se encargan funciones cuando por la ausencia prolongada de un funcionario las necesidades así lo ameriten ?</p> <p>12.- Para tal efecto se deberá contar con la aceptación del trabajador y posteriormente se hace la Acción de Personal ?</p>					

P.T.# 25

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Traslado Definitivo</u></p> <p>13.- Se Traslada a un funcionario a causa de la necesidad de la Institución ?</p> <p>14.- Para lo indicado se cuenta con la aceptación del trabajador, previa la elaboración de la Acción de Personal ?</p>					

P.T.# 26

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Servicios al Personal</u></p> <p>15.- Los trabajadores reciben los pagos correspondientes a ( seleccione ):</p> <p>Subsidio Familiar</p> <p>Subsidio Educativo</p> <p>Guardería</p> <p>Transporte</p> <p>Previa la presentación de ( seleccione ):</p> <p>La solicitud del funcionario</p> <p>La calificación de los documentos por parte de RR HH</p> <p>La entrega de la información al departamento Financiero.</p>					

P.T.# 27

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Vacaciones</u></p> <p>16.- Se les concede a los trabajadores sus vacaciones correspondientes ?</p> <p>Por el espacio de ( seleccione ):</p> <p>10 días de vacaciones al año</p> <p>15 días de vacaciones al año</p> <p>20 días de vacaciones al año</p> <p>17.- Cuando los trabajadores ingresan al Contrato Colectivo, tienen derecho a ( seleccione ):</p> <p>20 días de vacaciones al año</p> <p>30 días de vacaciones al año</p> <p>40 días de vacaciones al año</p>					

P.T.# 28

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalment e	Rara vez	Nunca
<p><u>Maternidad y Lactancia Materna</u></p> <p>18.- Los trabajadores gozan de los permisos correspondientes por causa de Maternidad y Lactancia Materna ?</p> <p>En los siguientes períodos (seleccione):</p> <p>Maternidad, 2 semanas antes y 10 después ( )</p> <p>Maternidad, 1 semana antes y 8 después ( )</p> <p>Lactancia Materna, 2 horas diarias</p>					

P.T.# 29

**Cuestionario de Auditoría para el personal del Departamento de RR HH**

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<u>Ambiente de Trabajo</u>					
1.- Trabaja Usted en un ambiente adecuado ?					
2.- Considera que tiene una buena relación con sus compañeros ?					
3.- Considera que tiene una buena relación con su superior ?					
4.- Existe un adecuado nivel de respeto en el Departamento ?					
5.- Está de acuerdo en la forma en la que su Jefe delega funciones ?					
6.- Su Jefe reconoce cuando un trabajo está bien ejecutado ?					
7.- Su Jefe acepta sus observaciones ?					
8.- La Jefe demuestra favoritismos ?					
9.- Está de acuerdo con el estilo de dirección de su Jefe?					

1 : Frecuentemente ; 2 : Ocasionalmente ; 3 : Rara vez .

P.T.# 30

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<u>Estructura Organizacional</u>  10.- Esta de acuerdo con las responsa - bilidades que le han encomendado ?  11.- La carga de trabajo que posee es a- decuada ?  12.- Se han delegado en forma adecua - da y se han definido con claridad sus deberes y responsabilidades ?  13.- Existe una duplicación de funcio - nes ?  14.- Hay una falta de coordinación o co- operación entre las diferentes funciones?  15.- Desempeña a cabalidad las funcio- nes que le han sido encomendadas ?  16.- Cumple con los horarios de trabajo?  17.- Permanece como es debido en su sitio de trabajo ?  18.- Las funciones que usted desempe - ña le ocupan ( seleccione ) ? 5 horas laborables 6 horas laborables 7 horas laborables 8 horas laborables					

P.T.# 31

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
19.- Qué medidas sugiere se tomen para optimizar al máximo el tiempo y los re - cursos ?					
.....					
.....					
.....					
.....					

P.T.# 32

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<u>Políticas, Sistemas y Procedimientos</u>  20.- Existen políticas en el Departamento ?  21.- Se cumplen con los procedimientos establecidos ?  22.- Se trabaja en función de los objetivos del Departamento ?  23.- Están consignados por escrito los distintos procedimientos existentes en el Departamento ?  24.- Se cumplen con los reglamentos gubernamentales ?					

P.T.# 33

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<u>El Trabajo</u>					
25.- Se utiliza al máximo al personal del Departamento ?					
26.- Se cumplen las actividades con adecuación, claridad y en los tiempos requeridos ?					
27.- Se revisan los procedimientos establecidos para la tramitación de las diversas actividades ?					
28.- Se podrían eliminar algunas operaciones en el Departamento o bien simplificarse, combinarse o mejorarse mediante un cambio de secuencia ( sugiera ) ?					
.....					
.....					
29.- Qué se necesita para aumentar la eficacia del departamento ( sugiera ) ?					
.....					
.....					
25.- Qué puede hacerse para mejorar la calidad del trabajo que se realiza en el Departamento ( sugiera ) ?					
.....					
.....					
26.- Cuáles son las actividades que Usted tiene a cargo ( especifique ) ?					
.....					
.....					

P.T.# 34

	Siempre	Frecuentement e	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
<p><u>Recurso Físico</u></p> <p>32.- En que estado se encuentra el mobiliario y el equipo del departamento ( seleccione ) ?</p> <p>Malo</p> <p>Regular</p> <p>Bueno</p> <p>Muy bueno</p> <p>Excelente</p> <p>32.- Se utiliza al máximo el equipo y el mobiliario de oficina ?</p> <p>33.- Está ubicado el equipo de manera que brinde el mayor provecho ?</p>					

### 3.2.2 MUESTREO DE LOS REGISTROS

Muestrear implica obtener o separar únicamente una parte de un todo (población), con el objetivo de dar una idea de las características, valores y parámetros de la población motivo de estudio, entendiéndose por población al grupo total de cosas. En este caso el conjunto total de registros concentrados en los archivos del Departamento de RR HH de la DPSC. La población puede ser de carácter Finita o Infinita, el caso que nos ocupa se trata de una Población Finita, ya que se cuenta con 40 expedientes correspondientes a los 40 empleados y trabajadores que laboran en la DPSC, es decir que es una población que se puede cuantificar y tiene límite.

Debido a que la Auditoría de Personal que se viene realizando requiere de la confrontación de los datos e información recabada a través de los cuestionarios de Auditoría, con los documentos resultantes de los procesos auditados, se hizo necesario muestrear los archivos del Departamento de RR HH. Inicialmente se había decidido auditar un período de seis meses como lo indica la bibliografía consultadas, pero durante el tiempo que se ha venido llevando a cabo el presente documento se pudo observar que en dicho período no existían los dos caos que se requerían de cada proceso para motivos de estudio como se comenta en la bibliografía consultada. Por tal razón se estableció para auditar y por tanto para ser muestreado un período de 8 meses, buscando de esta manera obtener 2 muestras de cada proceso.

Cabe señalar que pocos fueron los procesos que se sujetaron al muestreo, debido a que en algunos de ellos presentaban únicamente 1 o 2 casos, los mismos que forzosamente debieron ser escogidos, mientras que en otros casos no se encontraron casos existentes pese a la amplitud del período escogido.

El Muestreo que se llevó a acabo fue Aleatorio, permitiendo así que todos los elementos de la población tengan la misma posibilidad de ser escogidos, obteniéndose los siguientes resultados:

- Reclutamiento.- Se encontró únicamente un caso de Reclutamiento Interno.
- Selección .- Se encontró únicamente un caso de Selección, Concurso Interno.
- Nombramientos.- Se encontraron únicamente 2 casos de Nombramientos, uno de ellos Provisional, y otro Regular.
- Contrataciones .- Se muestrearon dos casos de Contrataciones de Servicios Ocasionales. No se encontraron casos de otro tipo de contrataciones.
- Inducción .- Se muestrearon 2 casos de Inducción.
- Evaluación del Desempeño .- No se encontraron casos de Evaluación del Desempeño en el período señalado.
- Servicios al Personal.- Se muestrearon 2 casos de Subsidio Familiar, Subsidio Educativo y Guardería.
- Licencias con Sueldo para la realización de Pasantías y Seminarios.- Se encontraron únicamente 2 casos de Cursos, que vienen a ser equivalentes a los Seminarios.
- Licencias por Calamidad Doméstica.- Se encontró únicamente un caso de Calamidad Doméstica.
- Encargo de Funciones.- No se encontraron casos de Encargo de Funciones en el período señalado.
- Permisos para Estudios Regulares y Docencia.- Se encontró únicamente un caso de Permiso para Estudios Regulares.
- Control de Asistencia.- Se muestrearon 2 casos de Control de Asistencia.
- Vacaciones.- Se encontró únicamente un caso de Vacaciones.
- Maternidad.- No se encontraron casos de maternidad en el período señalado.
- Sanciones.- No se encontraron casos de Sanciones en el período escogido para el estudio.
- Cuadros Ocupacionales.- Se muestrearon 2 casos de Cuadros Ocupacionales.
- Esparcimiento.- Se muestrearon 2 casos de Esparcimiento.
- Control Gubernamental.- Se encontraron un sin número de Folletos, Boletines y Publicaciones referentes a este tema.

Es necesario indicar que el muestreo y la recopilación de documentos que se llevó cabo, involucró tanto al personal perteneciente a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa como, la personal perteneciente a Código de Trabajo.

### **3.2.3 APLICACIÓN DE LAS FORMAS Y CUESTIONARIOS**

Con motivo de la aplicación de los Cuestionarios de Auditoría de Personal, entrevisté a la Jefe de Personal de la DPSC, quien con su cordial colaboración permitió que se cumpliera tal tarea, que se desarrollo en un espacio de 6 horas.

Posteriormente en base al Muestreo Aleatorio, apliqué a los dos funcionarios seleccionados las Auditorías de personal de comprobación, tarea que tardó 16 horas, ésto a causa de la falta de disponibilidad de tiempo de los auditados.

### 3.3 ANALISIS DE LA INFORMACION

#### 3.3.1 COMPROBACIÓN DE LOS RESULTADOS

##### RECLUTAMIENTO

DESCRIPCION PROCEDIMIENTO	Auditoría a la Jefe de RRHH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
1.- Estudio de las funciones a desarrollarse en el puesto vacante	Se cumple	Se cumple	Se cumple
2.- Análisis de las fuentes de Reclutamiento	No se cumple	No se cumple	No se cumple
3.- Determinación de los requisitos exigidos por el puesto	Se cumple	Se cumple	Se cumple
4.- Establecimiento de los medios de divulgación a utilizarse	Se cumple	Se cumple	Se cumple
5.- Diseño de la Convocatoria	Se cumple	Se cumple	Se cumple
6.- A las personas que se acercan a concurso les corresponde los siguientes formularios : Oferta de Servicios Cita a prueba Cita a entrevista Control de Aspirantes	No se cumple	No se cumple	No se cumple
NOTA: SE PROCEDEN A CONCURSOS EXTERNOS UNICAMENTE CUANDO DENTRO DE LA INSTITUCION NO EXISTE UNA PERSONA IDONEA PARA SER PROMOCIONADA.			

## SELECCIÓN

DESCRIPCION PROCEDIMIENTO	Auditoría a la Jefe de RRHH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
1.- La Selección se da a través de Concursos Internos y Externos	Se cumple	Se cumple	Se cumple
2.- Se da un Concurso interno de existir en la Institución más de una persona idónea para el puesto	Se cumple	Se cumple	Se cumple
3.- Para Concurso interno o externo se designa un Comité Evaluador, integrado por :  El Director Provincial El jefe de RR HH El jefe del Servicio Representante de la Asos. de Empleados o de un Sindicato ( observador)	No se cumple	No se cumple	No se cumple
4.- En caso de Concurso interno se califica:  Instrucción Formal Años de Servicio Desempeño en el puesto Capacitación Adicional	No se cumple	No se cumple	No se cumple
5.- Los Concursos externos son de Merecimiento y Oposición	En el período auditado no se han encontrado casos de este tipo		
6.- En los Concursos externos se califica:  Evaluación de requisitos mínimos Pruebas escritas de aptitud, habilidad mental, generales y de personalidad Evaluación competitiva de experiencia y educación Entrevistas orales Investigación del trabajo anterior cualidades y recomendaciones Examen médico			
7.- Se cuenta con una lista de Elegibles para la Selección de Personal			

## NOMBRAMIENTOS PROVISIONALES

DESCRIPCION PROCEDIMIENTO	Auditoría a la Jefe de RRHH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
1.- Certificación de financiamiento.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
2.- Solicitud del Vto.Bno. Al Colegio respectivo	Se cumple	Se cumple	Se cumple
3.- Orden de Nombramiento.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
4.- Dictamen favorable	Se cumple	Se cumple	Se cumple
5.- Elaboración de nombramiento y registro	Se cumple	Se cumple	Se cumple
6.- Desglose, de conformidad a lo establecido en cada una de las copias de la acción	Se cumple	Se cumple	Se cumple
7.- Abrir tarjeta	Se cumple	Se cumple	Se cumple
8.- Abrir expediente	Se cumple	Se cumple	Se cumple

NOMBRAMIENTOS REGULARES

DESCRIPCION PROCEDIMIENTOS	Auditoría a la Jefe de RRHH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
1.- Orden de Nombramiento	Se cumple	Se cumple	Se cumple
2.- Certificado de financiamiento	Se cumple	Se cumple	Se cumple
3.- Dictamen favorable	Se cumple	Se cumple	Se cumple
4.- Recepción de Documentos	Se cumple	Se cumple	Se cumple
5.- Elaboración de nombramiento	Se cumple	Se cumple	Se cumple
6.- Desglose de conformidad a lo establecido en cada copia de la Acción de Personal.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
7.- Abrir tarjeta	Se cumple	Se cumple	Se cumple
8.- Abrir expediente	Se cumple	Se cumple	Se cumple

## CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES

DESCRIPCION PROCEDIMIENTO	Auditoría a la Jefe de RRHH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
1.- El Director de Salud ordena trámite de contrato	Se cumple	Se cumple	Se cumple
2.- RR. HH. Solicita certificación de financiamiento y documentos	Se cumple	Se cumple	Se cumple
3.- Dictamen de RR.HH	Se cumple	Se cumple	Se cumple
4.- Elaboración de Contrato	Se cumple	Se cumple	Se cumple
5.- Registro	Se cumple	Se cumple	Se cumple
6.- Desglose	Se cumple	Se cumple	Se cumple
7.- Abrir tarjeta	Se cumple	Se cumple	Se cumple
8.- Abrir expediente	Se cumple	Se cumple	Se cumple

## CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

DESCRIPCION PROCEDIMIENTO	OBSERVACIONES
<p>1.- Certificación de financiamiento</p> <p>2.- Orden de Contrato</p> <p>3.- Recepción de documentos</p> <p>4.- Elaboración de Contrato</p> <p>5.- Legalización en la Inspectoría de Trabajo</p> <p>6.- Desglose de conformidad a lo establecido dentro del Contrato.</p>	<p>En el período auditado no se han presentado este tipo de casos.</p>

## CONTRATO DEFINITIVO

PROCEDIMIENTO	OBSERVACIONES
<p>1.- Certificación de financiamiento</p> <p>2.- Orden de Contrato</p> <p>3.- Recepción de documentos</p> <p>4.- Elaboración de Contrato</p> <p>5.- Legalización en la Inspectoría de Trabajo</p> <p>6.- Desglose de conformidad a lo establecido dentro del Contrato.</p> <p>NOTA: Este tipo de contratos se lo realiza únicamente en el caso de personal que ya ha sido contratado a prueba y que reingresa a la Institución.</p>	<p>En el período auditado no se han presentado este tipo de casos</p> <p>.</p>

## INDUCCION AL PERSONAL

DESCRIPCION PROCEDIMIENTO	Auditoría a la Jefe de RRHH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
1.- Dar a conocer a quien ingresa el sueldo que va a percibir, los beneficios a que tiene derecho y los documentos que debe presentar	Se cumple	Se cumple	Se cumple
2.- Insistir sobre sus funciones y su obligación de registrar su asistencia dando instrucciones.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
3.- Informarle sobre los reglamentos internos y sobre los objetivos que persigue la Institución.	No se cumple	No se cumple	No se cumple
4.- Informarle el sistema y formularios utilizados para solicitar permisos, vacaciones, licencias y otros	No se cumple	No se cumple	No se cumple
5.- Informarle a que Ley se sujeta, cuáles son sus obligaciones	Se cumple	Se cumple	Se cumple
6.- Presentarle en la Unidad Operativa y hacerle conocer la misma	Se cumple	Se cumple	Se cumple
7.- Facilitarle formularios para que declare cargas familiares, educacionales y de guardería.	Se cumple	Se cumple	Se cumple

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO

DESCRIPCION PROCEDIMIENTO	OBSERVACIONES
<p>1.- Conformación del Comité de Evaluación</p> <p>2.- Capacitación a los evaluadores realizada por RR.HH.</p> <p>3.- Elaboración del cronograma de actividades</p> <p>4.- Entrega de instrumentos de evaluación</p> <p>5.- Calificación de las fichas</p> <p>6.- Notificación de resultados a los evaluados</p> <p>7.- El Comité de Evaluación conocerá y resolverá las apelaciones presentadas.</p> <p>8.- Elaboración del informe.</p>	<p>En el período auditado no se han presentado este tipo de casos.</p>

## CONTROL DE ASISTENCIA

DESCRIPCION PROCEDIMIENTOS	Auditoría a la Jefe de RR HH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
<p>1.- El responsable de RR.HH. de la Dirección de Salud elabora el registro de asistencia, de las Unidades pertenecientes a su jurisdicción en el que el personal registra la hora de entrada y salida según las jornadas y turnos establecidos.</p> <p>2. El responsable de RR HH procesa la información y comunica la Director de existir novedades.</p> <p>3. Si la Autorizada Nominadora dispone Sanción, el responsable de RR HH procede a registrar y distribuir de acuerdo al pie de cada copia</p> <p>4.- En caso de que no dispone sanción se procede a archivar.</p>	Se cumple	Se cumple	Se cumple
	En el período auditado no se han presentado este tipo de casos		

## SERVICIOS AL PERSONAL

DESCRIPCION PROCEDIMIENTO	Auditoría a la Jefe de RRHH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
<p>1.- Para pagar Guardería, Subsidio Familiar, Educacional se procede de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Solicitud del funcionario, empleado o trabajador con documentos justificativos al Dpto. de RR.HH.</li><li>- RR.HH. Califica los documentos</li><li>- RR.HH. Remite información al Dpto. Financiero</li></ul> <p>NOTA: El Transporte y Jornadas nocturnas se informa mensualmente para el pago respectivo.</p>	Se cumple	Se cumple	Se cumple

## MATERNIDAD

DESCRIPCION PROCEDIMIENTO	OBSERVACIONES
<p>1.-Petición de la persona con los justificativos necesarios al Jefe inmediato.</p> <p>2.-La Unidad de RR.HH de la Dirección de Salud revisa que se encuentre enmarcada dentro de la ley.</p> <p>3.-Elabora Acción de Personal.</p> <p>4.- RR.HH. Distribuye de conformidad a lo establecido en cada una de las copias.</p>	<p>En el período auditado no se han presentado este tipo de casos.</p>

**LACTANCIA**

DESCRIPCION PROCEDIMIENTO	OBSERVACIONES
<p>1.Petición de la persona interesada al Jefe inmediato adjuntando certificado médico de nacido vivo.</p> <p>2.-La Unidad de RR.HH. Elabora la Acción de Personal.</p> <p>3.-Pasa al Jefe de Area para control y legalización, envía a RR.HH.</p> <p>4.-Recursos humanos distribuye de conformidad a lo establecido en cada una de las copias.</p>	<p>En el período auditado no se han presentado este tipo de casos.</p>

**ENCARGO DE FUNCIONES**

DESCRIPCION PROCEDIMIENTOS	OBSERVACIONES
<p>1.- RR.HH. recibe orden escrita del Director de Salud</p> <p>2.- RR. HH. elabora Acción de Personal de Encargo Administrativo</p> <p>3.- Jefe de Area controla y legaliza Acción de Personal y envía a RR.HH.</p> <p>4.- RR.HH. analiza si requiere o no caución, puestos caucionados registro en Contraloría y no caucionados se procede al registro.</p> <p>5.- RR.HH. Distribuye las acciones de conformidad a lo establecido al pie de cada acción</p>	<p>En el período auditado no se han presentado este tipo de casos.</p>

**TRASLADOS DEFINITIVOS**

DESCRIPCION PROCEDIMIENTOS	Auditoría a la Jefe de RRHH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
1.- RR.HH. recibe orden por escrito del Director de Salud, para proceder al Traslado	Se cumple	Se cumple	Se cumple
2.- La Unidad de RR.HH. elabora Acción de reintegro.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
3.- RR.HH. legaliza y registra	Se cumple	Se cumple	Se cumple
4.- RR. HH. distribuye de conformidad a lo establecido en cada acción.	Se cumple	Se cumple	Se cumple

LICENCIAS PARA LA REALIZACIÓN DE PASANTIAS Y SEMINARIOS

DESCRIPCION PROCEDIMIENTO	Auditoría a la Jefe de RRHH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
1.- Se recepta la solicitud para la Licencia	Se cumple	Se cumple	Se cumple
2.- Análisis de la actividad	Se cumple	Se cumple	Se cumple
3.- Dictamen	Se cumple	Se cumple	Se cumple
4.- Acción de personal	Se cumple	Se cumple	Se cumple
5.- Desglose	Se cumple	Se cumple	Se cumple

## LICENCIAS POR CALAMIDAD DOMESTICA

DESCRIPCION PROCEDIMIENTOS	Auditoría a la Jefe de RRHH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
1.- Petición del funcionario con los justificativos necesarios (fallecimiento, accidente o enfermedad grave que del cónyuge o sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad igualmente los siniestros que afectan gravemente a la propiedad o los bienes del servidor) al Jefe inmediato.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
2.-La Unidad de RR.HH. Revisa y controla que la solicitud esté enmarcada dentro de la Ley. Si está enmarcada dentro de la Ley se procederá a elaborar la Acción de Personal, la misma que suscribirá el Director. Caso contrario se informará las razones.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
3.-Acción de Personal que será distribuida de conformidad a lo establecido en cada una de las copias	Se cumple	Se cumple	Se cumple
4.- RR.HH. Registra, controla y archiva.	Se cumple	Se cumple	Se cumple

## LICENCIAS POR CALAMIDAD DOMESTICA

DESCRIPCION PROCEDIMIENTOS	Auditoría a la Jefe de RRHH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
1.- Petición del funcionario con los justificativos necesarios (fallecimiento, accidente o enfermedad grave que del cónyuge o sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad igualmente los siniestros que afectan gravemente a la propiedad o los bienes del servidor) al Jefe inmediato.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
2.-La Unidad de RR.HH. Revisa y controla que la solicitud esté enmarcada dentro de la Ley. Si está enmarcada dentro de la Ley se procederá a elaborar la Acción de Personal, la misma que suscribirá el Director. Caso contrario se informará las razones.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
3.-Acción de Personal que será distribuida de conformidad a lo establecido en cada una de las copias	Se cumple	Se cumple	Se cumple
4.- RR.HH. Registra, controla y archiva.	Se cumple	Se cumple	Se cumple

## SANCIONES

DESCRIPCION PROCEDIMIENTO	OBSERVACIONES
<p>1.- Receptar la denuncia o solicitud de sanción</p> <p>2.- RR.HH. pone en conocimiento del denunciado o afectado.</p> <p>3.-RR.HH. procede a la investigación, rezeptando por escrito las declaraciones del servidor o trabajador denunciado y los testimonios de quienes han observado el hecho que se está investigando, la misma que presencia un delegado de la Organización Sindical o de la Asociación, según el caso.</p> <p>4.-RR.HH. levanta el informe en el que deberá contar - conclusiones y recomendaciones dirigido a la Autoridad Nominadora.</p> <p>5.-RR.HH. Elabora la Acción de Sanción conforme lo dispuesto por la Autoridad Nominadora y envía al Jefe de Area para control y legalización, el Jefe de Area remite a RR.HH.</p> <p>6.-RR.HH.procede al registro y distribuye de conformidad a lo establecido en cada una de las copias de la acción.</p>	<p>En el período auditado no se han presentado este tipo de casos.</p>

**PERMISOS PARA ESTUDIOS REGULARES Y DOCENCIA**

DESCRIPCION PROCEDIMIENTO	Auditoría a la Jefe de RRHH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
1.-Solicitud de permiso dirigido al Director previo visto bueno del Jefe inmediato y documento justificativo	Se cumple	Se cumple	Se cumple
2.-La unidad de RR.HH. de la Dirección de Salud, controla revisa y emite el criterio legal. Si es procedente la solicitud, cumple con los requisitos y está dentro de lo legal elabora Acción de Personal.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
3.- Caso contrario el Responsable de la Unidad de Recursos Humanos elaborará memorando en el que se informan las razones por las que no es posible el permiso.	Se cumple	Se cumple	Se cumple

## VACACIONES

DESCRIPCION PROCEDIMIENTOS	Auditoría a la Jefe de RRHH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
1.- Establecer un Calendario de Vacaciones	No se cumple	No se cumple	No se cumple
2.- Solicitud de vacaciones	Se cumple	Se cumple	Se cumple
3.- Jefe inmediato pone el visto bueno en la solicitud y envía a la Unidad de RR.HH de la Dirección de Salud, caso contrario comunicará razones.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
4.- La Unidad de Recursos Humanos registra y controla formulario respectivo y emite Acción de Personal	Se cumple	Se cumple	Se cumple
5.- Cuando el personal se halle en uso de sus vacaciones y que por necesidad del servicio es necesario reintegrarlo, el Jefe Inmediato comunicará a la Unidad de RR HH de la Dirección explicando las razones y el # de días que se suspende, la cual notificara al interesado.	En el período auditado no se han presentado este tipo de casos		
6.- Emitida la Acción de Personal la Unidad de RR.HH. procederá a distribuir las copias de conformidad con lo estipulado en cada copia.			

## RENUNCIAS

DESCRIPCION PROCEDIMIENTO	Auditoría a la Jefe de RRHH	Auditorías de Comprobación	Muestreo
1. Presentación de la renuncia por parte del interesado ante el Director de Salud.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
2.- El Director de Salud sumilla a la Unidad de RR HH para el conocimiento y análisis correspondiente.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
3.- La Unidad de RR.HH. analiza y procede dependiendo de la ley bajo la cual se encuentre amparado: a) Código del Trabajo b) Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa c) Ley de Servicios Personales por Contrato d) Medicina Rural	Se cumple	Se cumple	Se cumple
a) CODIGO DEL TRABAJO - La Unidad de RR.HH. del Área de Salud elaborará la Acción de Personal de Renuncia. - Jefe de Área controla, legaliza y envía a RR.HH. - RR.HH. firma y remite para registro en la Inspectoría de Trabajo. - RR.HH. Distribuye conforme a lo establecido en cada una de las copias de la acción.			
b) LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA. - RR.HH. elabora Acción de Personal de aceptación de renuncia.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
- Director de Salud controla, legaliza y envía a RR.HH. - RR.HH. legaliza y registra.	Se cumple	Se cumple	Se cumple
- RR.HH. Distribuye de acuerdo a lo establecido en cada una de las copias de la acción.	Se cumple	Se cumple	Se cumple

### **3.3.2 SEÑALAMIENTO DE FALLAS ENCONTRADAS**

Como se establecerá más adelante detalladamente en el Informe de Auditoría, las falencias encontradas en la Comprobación de Resultados son las siguientes:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Evaluación
- Contrataciones

Debo indicar que también se llevó a cabo una Auditoría al desarrollo del trabajo en el Departamento de RR HH, sin embargo, ésta se basó en el desempeño diario de las labores de los 2 subordinados de este Departamento, más no en ningún procedimiento previamente establecido, razón por la cual no se pudo establecer los cuadros comparativos de Comprobación de Resultados. Los resultados de dicha Auditoría constan también en el Informe.

### **3.3.3 INVESTIGACIÓN DE LAS CAUSAS**

Es importante señalar en inicio que la Investigación de las Causas de las Falencias encontradas fue bastante dificultosa, puesto que para que se den explicaciones sobre el por qué de tal incorrección es previamente necesario el hecho de aceptar que tal o cual procedimiento es deficitario, por tal razón lo que señalaré a continuación es el resultado de la observación.

En cuanto a la incorrección detectada en la Selección Interna de personal, considero que tuvo lugar porque no existe dentro de la Institución un departamento de Auditoría o Control Interno que vele por el fiel cumplimiento de los procedimientos.

Lo que al procedimiento de Inducción se refiere, creo que tiene toda la razón de darse por la carencia de un Manual de Bienvenida, mismo que sería de gran apoyo a dicho procedimiento.

En lo que al proceso de Evaluación se refiere, me atrevo a decir que su ausencia se debe a que no existe por escrito la indicación de los tiempos o períodos en los que este debe darse.

Y por último en referencia a las Contrataciones debo manifestar que el exceso detectado, se presenta ya que no se han establecido limitaciones o parámetros sobre el tema.

### **3.4 EL INFORME DE AUDITORIA**

#### Auditoría de Procesos:

##### *Reclutamiento y Selección :*

De acuerdo a la información recopilada pude concluir que efectivamente para la Selección de Personal en la DPSC, si se aplican los Concursos Externos ( de los cuales no hubo casos en el período auditado), así como los Internos cuando existe en la Institución más de una persona que reúne los requisitos y está interesada en el puesto; además se confirmó que para la realización de dichos concursos se difunden en la Institución los requisitos que deben reunir las personas que pretendan ocupar estos puestos. Lo anterior fue señalado en un inicio por la Jefe de Personal y posteriormente corroborado por los funcionarios auditados, así como por los documentos muestreados.

Para llevar a cabo los concursos ya sean Internos o Externos, en el Manual de Procedimientos de Personal, elaborado por varias personas pertenecientes a la División de RR HH de toda la provincia, se indica que se debe conformar un

Tribunal integrado por: El Director Provincial, el Jefe de RR HH , el Jefe de Servicio de la Unidad, y un representante de la Asociación de Empleados o de un Sindicato, en calidad de observador. En base a los documentos muestreados y a las Auditorías aplicadas a la Jefe de personal así como a los funcionarios se ha podido determinar que tal condición no se ha cumplido.

#### *Nombramientos y Contrataciones:*

En base a la información recopilada en la Auditoría al Jefe de Personal, en las dos restantes de comprobación aplicadas a los funcionarios y en los documentos muestreados, se confirmó que en la DPSC, se han llevado a cabo Nombramientos Provisionales y Regulares, y Contratos de Servicios Ocasionales ( LSCCA ), así como Contratos a Prueba, Definitivos, Eventuales y Ocasionales; más la Jefe de Personal supo indicar que durante estos 8 meses únicamente se han dado: Nombramientos Regulares y Provisionales y Contratos Ocasionales.

En cuanto al Procedimiento de los Nombramientos Provisionales, en la Auditoría aplicada a la Jefe de Personal, ésta supo indicar que para la realización de los mismo se requiere del Dictamen Favorable de RR HH y de los documentos reglamentarios del nuevo empleado. Posteriormente se registra el Nombramiento y se abre la tarjeta con los datos del funcionario que ingresa; tal información fue confirmada por las auditorías de comprobación aplicadas y por los documentos muestreados.

Sobre los Contratos de Servicios Ocasionales, respondiendo a la Auditoría la Jefe de Personal manifestó que éstos se elaboran posteriormente a la obtención del Dictamen de RR HH, del Certificado de Financiamiento y del Justificativo Técnico; más cabe señalar que se detecto que dichos Contratos, así como sus Justificativos Técnicos no reflejan como deberían, las necesidades del departamento que los emite.

### *Inducción:*

Con respecto a la Auditoría aplicada a la Jefe de Personal, las dos restantes de comprobación aplicadas al personal, se pudo detectar que el proceso de Inducción, se da en forma incompleta, ya que durante éste no se proporcionan a los trabajadores y empleados indicaciones sobre el reglamento interno, objetivos de la Institución y formularios del Departamento de RR HH.

### *Reglamento Interno y Contrato Colectivo:*

En referencia a los datos recopilados en el muestreo, a las respuestas de la Jefe de Personal a las preguntas de la Auditoría y las respuestas de los funcionarios a las auditorias de comprobación, se pudo confirmar que efectivamente como éstos lo manifestaron, la DPSC cuenta con un Reglamento Interno y un Contrato Colectivo, los mismos que son oportunamente aplicados en cada procedimiento.

### *Servicios al Personal:*

En cuanto a la información recabada en la Auditoría a la Jefe de Personal, en las auditorias de comprobación y en el muestreo, se ha podido establecer que efectivamente, el personal recibe los pagos correspondientes a Subsidio Familiar, Educativo, Transporte, Guardería y el servicio de Comisariato, posteriormente a la presentación de los documentos requeridos para el efecto y una vez que hubieren llenado las formas existentes en el Departamento de RR HH para dichos casos.

### *Licencias con Sueldo para la realización de Pasantías y Seminarios:*

De acuerdo a las aseveraciones manifestadas por el Jefe de Personal en la Auditoría, así como en las dos restantes de comprobación aplicadas al personal y los documentos muestreados, se concluyó que la concesión de Licencias con

Sueldo para la realización de Pasantías y Seminarios se efectúa de acuerdo al procedimiento establecido.

*Licencias por Calamidad Doméstica:*

En base a la información recopilada, puede concluir que efectivamente, como lo manifestó el Jefe de Personal en la Auditoría, los dos funcionarios en las Auditorias de comprobación y lo indican los documentos muestreados, se conceden al personal Licencias por Calamidad Doméstica, más se pudo determinar que el número de días que se les concede se lo hace de acuerdo al caso de la Calamidad; la Jefe de Personal manifestó que este, es un acuerdo al que se ha llegado con el personal. Los documentos requeridos por el Departamento de RR HH para justificar la Calamidad son presentados, una vez que el afectado se reintegra a sus funciones.

*Traslado Definitivo:*

Con respecto a la información obtenida se pudo establecer que los Traslados Definitivos se llevan a cabo posteriormente al desarrollo del procedimiento correspondiente, como lo supo manifestar la Jefe de Personal en la Auditoría, como lo revelaron las auditorias de comprobación y lo evidenció el muestreo.

*Permisos para Estudios Regulares :*

En referencia a los datos recabados se ha podido determinar que el departamento de RR HH de la DPSC, concede Permisos para Estudios Regulares, siempre y cuando la Ley así lo permita, como lo indicó la Jefe de Personal, los funcionarios auditados y lo ratificó el muestreo. Cabe señalar que en el período auditado únicamente se ha concedido un Permiso para Estudios Regulares y para la concesión del mismo se ha cumplido con el proceso establecido.

#### *Control de Asistencia:*

En cuanto a la información recopilada se pudo determinar que en la DPSC se lleva a cabo el Control de Asistencia en los formularios establecidos para el efecto, confirmando así lo dicho por el Jefe de Personal en respuesta a las preguntas de la Auditoría, por las dos personas auditadas también y por el muestreo de documentos.

#### *Vacaciones:*

De acuerdo a los datos recopilados en el muestreo, así como en las Auditorías aplicadas a la Jefe de Personal y los funcionarios también auditados, se pudo confirmar que el Departamento de RR HH, concede las vacaciones correspondientes al personal que presenta su solicitud y cuenta con la aprobación de su jefe inmediato. Sin embargo se detectó que no se cuenta con un calendario de vacaciones elaborado.

#### *Cesación de Funciones:*

En base a la Auditoría aplicada al Jefe de Personal de la DPSC, así como en las dos Auditorías de comprobación aplicadas al personal, y en los documentos muestreados, se confirmó las Renuncias se dan a través de la presentación de la Solicitud, la elaboración de la Acción de Personal y su legalización, como lo indica el procedimiento.

#### *Cuadros Ocupacionales:*

Con respecto a la Auditoría aplicadas tanto al Jefe de Personal, como al personal y en los documentos muestreados, se determinó que las funciones de cada trabajador y empleado se encuentran claramente determinadas y establecidas, para así permitir su correcto desempeño.

*Esparcimiento:*

En referencia a la información muestreada, auditada a la Jefe de Personal y al mismo personal, se confirmó que los funcionarios de la DPSC cuentan con actividades de esparcimiento, principalmente deportivas las mismas que se dan con bastante frecuencia y en horarios de trabajo; de igual manera cuentan con los días libres señalados en el Calendario Cívico.

*Control Gubernamental:*

Durante el desarrollo del presente documento y a través de la aplicación de las preguntas de la Auditoría, se pudo determinar que la Jefe de Personal posee amplios conocimientos sobre el Código de Trabajo y sobre la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

*Auditoría de Trabajo:*

*NOTA: La Auditoría que se aplicó específicamente al desarrollo del trabajo en el Departamento de RR HH, busca ser un complemento a la Auditoría de Procesos, pues son las personas que laboran en este Departamento las que en base a su trabajo dan o no cumplimiento a tales Procesos.*

*Cabe indicar que está fue aplicada a los dos subordinados del Departamento y para fines de su comprobación también fue aplicada a la Jefe de Personal.*

*Ambiente de Trabajo:*

Los empleados del Departamento de RR HH consideran que el ambiente de trabajo es adecuado y la relación existente entre ellos es frecuentemente buena, manifestando tener siempre buenas relaciones con su superior, basado en un adecuado nivel de respeto y en una correcta delegación de funciones por parte de su Jefe.

Además los empleados reconocen ser motivados por su superior, siempre que ejecutan bien su trabajo, y manifiestan que ella acepta sus observaciones sin demostrar favoritismo por ninguno de ellos, por tanto estos funcionarios manifiestan estar de acuerdo con el estilo de dirección de su Jefe.

#### *Estructura Organizacional:*

En este sentido los empleados del Departamento de RR HH, dicen que se les ha indicado claramente la posición que ocupan en el Departamento, así como los deberes y responsabilidades que les corresponden y manifiestan estar de acuerdo con el trabajo que se les ha encomendado. Dicen además que tales funciones están correctamente coordinadas y que no existe duplicidad entre éstas.

Los funcionarios de este departamento, indican cumplir a cabalidad con sus funciones, así como con sus horarios de trabajo; por otro lado indican que permanecen frecuentemente en sus sitios de trabajo, situación injustificada pues las tareas que desempeñan a diferencia de la de la Jefe del Departamento no requiere su movilización a excepción de cuando se presentan asuntos sumamente esporádicos. En otro aspecto indicaron que las funciones que desempeñan les ocupan las 8 horas laborables.

Estos empleados indicaron que necesitan ser capacitados en cuanto a las leyes, reglamentos y conocimientos de computación puesto que son elementos que se requieren para el desarrollo de su labor, ésto a fin de optimizar al máximo el tiempo y los recursos.

#### *Políticas y Procedimientos:*

Los funcionarios del Departamento de RR HH expresaron conocer a ciencia cierta las políticas y objetivos del Departamento, y dijeron cumplir frecuentemente los procedimientos establecidos así como las disposiciones gubernamentales.

### *El Trabajo:*

En cuanto al trabajo, el personal que labora en este departamento dice cumplir las actividades que se les encomienda, con claridad, adecuación y en los tiempos requeridos, revisando los procedimientos establecidos para la tramitación de las diferentes actividades con frecuencia.

Los empleados indican que los procedimientos que se desarrollan en el Departamento están simplificados al máximo y a su forma de ver dicen que no creen que estos puedan combinarse, pero en algunos casos si mejorarse.

### *Recursos Físicos:*

En este aspecto se ha indicado que el equipo y el mobiliario del Departamento se encuentra en buen estado, pero dijeron no utilizarlo al máximo, aunque éste se encuentra ubicado de tal manera que brinda el mayor de los provechos, manifestaron.

Es necesario indicar que lo manifestado por los subordinados del Departamento de RR HH fue corroborado por la Jefe de Personal, quién fue interrogada al respecto.

### **3.4.1 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FALLAS ENCONTRADAS**

Analizando el informe se pudo determinar que las fallas encontradas, se dan en los siguientes procedimientos:

- Selección
- Inducción
- Evaluación
- Contrataciones
- Esparcimiento

- El Trabajo en Departamento de RR HH
- Estructura Organizacional
- El Desarrollo del Trabajo

Cabe indicar que sobre Esparcimiento no se encontró ningún procedimiento establecido, la conclusión a la que se llegó fue el resultado de hallazgos en los Registros revisados.

*Selección, Concurso Interno mal Aplicado.-*

Se detecto una violación al procedimiento establecido al hacer tabla raza de lo estipulado en las normas del “Manual de Procedimientos de Personal “ indicadas para Concursos Internos, ésto es específicamente en cuanto a la conformación del Tribunal Evaluador y a los porcentajes aplicados a los parámetros a calificarse.

*Perjuicio Presente:*

A consecuencia de lo anteriormente señalado se han suscitado problemas de tipo legal, que sientan un mal precedente y son extremadamente dañinos para la imagen de la institución.

*Perjuicios a Futuro:*

Tal situación causará en lo posterior desconfianza y malestar en la gente que se presente a Concursos Internos y se vea en una situación similar, repercutiendo tal situación en la lealtad y el aprecio de los empleados y trabajadores hacia la Institución.

*Inducción, no se aplica el proceso en su totalidad.-*

Debido a que este proceso se lleva a cabo de una forma completamente oral y a la carencia de algún tipo de folleto o manual de bienvenida para el personal nuevo que ingresa se cae en desconocimiento, mal entendidos y hasta olvidos que en un momento dado podrían causar inconvenientes laborales.

#### *Perjuicios Presentes:*

Por lo anteriormente señalado, cuando un nuevo empleado o trabajador ingresa a la Institución, un proceso de Inducción inconcluso le causará incertidumbre e inseguridad, pues se sentirá en desventaja de los demás que ya trabajan algún tiempo allí y su adaptación se tornará dificultosa y quizá frustrante, repercutiendo así en su desempeño.

#### *Perjuicios Futuros:*

La permanencia a futuro del funcionario incorrectamente inducido, será poco placentera puesto que al no tener un completo conocimiento de los aspectos de la Institución en general, no se sentirá parte de ella y actuará como tal, afectando esto al espíritu de Cuerpo de la DPSC y la mismo funcionario que no explotará al máximo sus capacidades.

*Evaluación, en el período auditado no se encontraron casos.*

#### *Contrataciones Injustificadas.-*

Los Justificativos Técnicos para las Contrataciones no reflejan, como deberían, las necesidades de los departamentos que los emiten o bien podría concluirse que dichos Contratos no son sumamente necesarios, además se pudo detectar que la mayoría de los contratados se encuentran concentrados en uno o dos departamentos de la Institución ( Departamento Financiero y de Contabilidad ).

*Perjuicios Presentes:*

Al contratar personal innecesario se está provocando una subutilización del recurso humano y del económico, que bien podría ser empleado en otras actividades verdaderamente necesarias para la DPSC.

*Perjuicios Futuros:*

De continuarse dando tales contrataciones sin ningún criterio técnico, o medida de tope, se propenderá a fomentar la baja productividad del personal afectándose de grave manera la prestigiosa imagen que por años ha forjado la Institución.

*Actividades de Esparcimiento, se llevan a cabo con bastante frecuencia y en horarios de trabajo.-*

En una organización las Actividades de Esparcimiento son de suma importancia puesto que fomentan los lazos de amistad entre el personal y contribuyen a insentivarlo y motivarlo para que trabaje mejor, más al darse de manera muy frecuente y en horarios de trabajo causan un efecto contraproducente.

*Perjuicios Presentes:*

Por lo señalado anteriormente, el personal descuida su trabajo que es la razón de ser de la Intuición, priorizando a este tipo de actividades.

*Perjuicios Futuros:*

Estas actividades podrían convertirse en una costumbre, a tal punto que se solicite en demasía su realización, lo que podría a la larga terminar mermando el desempeño laboral de los funcionarios y las relaciones con sus Jefes.

*El trabajo en el Departamento de RR HH.-*

Estructura Organizacional:

*Frecuente permanencia de los empleados en su sitio de trabajo:*

Los empleados aceptaron no encontrarse en su puesto de trabajo durante las 8 horas laborables.

*Necesidades de Capacitación:*

Indicaron también requerir capacitación sobre las leyes y reglamentos que se manejan en el Departamento, así como en computación.

*Perjuicios Presentes :*

Estas ausencias de los empleados, sumadas a la falta de conocimiento indicada perjudican el correcto desarrollo de su trabajo y a la puntual entrega de tareas encomendadas.

*Perjuicios Futuros:*

De continuar esta situación a futuro podría terminar afectando directamente a la imagen de estos empleados y por ende del Departamento, pues no sería raro que se susciten equívocos o trabajos incorrectos.

El Trabajo:

Las actividades y tareas encomendadas se realizan solo frecuentemente con claridad, adecuación y en los tiempos establecidos.

*Perjuicios Presentes:*

Esta situación viene a ser una consecuencia de las necesidades de capacitación y de las ausencias de los empleados en sus sitios de trabajo, dificultando así el correcto y puntual desempeño del trabajo en el Departamento.

*Perjuicios Futuros:*

Si en un futuro no se tomaran correctivos para las falencias ya indicadas, terminarían por dañar por el prestigio adquirido por el Departamento de RR HH y el de la Institución en general.

Recursos Físicos:

El mobiliario y el Equipo no se utiliza al máximo.

*Perjuicio Presente:*

De existir mobiliario y equipo ocioso, dificulta la ágil realización del trabajo.

*Perjuicio Futuro:*

Si este mobiliario y equipo continuara en el Departamento sin prestar ningún servicio, la condición arriba señalada se agravará.

### **3.4.2 LOS PROCEDIMIENTOS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS**

Luego de llevar a cabo un análisis concienzudo de la información obtenida en la Auditoría, en relación con los Objetivos que persigue el Departamento de RR HH de la DPSC, se ha determinado que de continuarse con la realización de algunos procedimientos que como ya se indicó anteriormente se dan de manera

incompleta o incorrecta, el Departamento podría no llegar a la consecución de los objetivos que persigue, los cuales se encuentran enunciados al inicio de este capítulo.

A continuación nos referiremos específicamente a cada uno de los procedimientos que han mostrado incongruencia con los objetivos:

#### Selección:

Al aplicar incorrectamente el Proceso de Selección de Personal, mal puede la Institución lograr que todos sus puestos sean cubiertos con personal idóneo, como es su objetivo, si no se está cumpliendo con la necesidad de estudiar las habilidades y capacidades de los solicitantes, para de esta manera decidir objetivamente cuales tiene mayor potencial para el puesto vacante y por ende posibilidades de desarrollo a futuro.

#### Inducción:

Cuando el Proceso de Inducción es incompleto, no se logrará lo propuesto en uno de los objetivos de la Institución, que indica que se le debe proporcionar al trabajador o funcionario, toda la información necesaria, así como realizar todas las actividades pertinentes para de esta manera lograr su rápida incorporación a la Institución, permitiendo así su identificación con la misma.

#### Evaluación:

Pese a que este es un proceso que no pudo ser auditado debido a que no se ha dado hace aproximadamente 2 años, me permito referirme al mismo debido a la importancia que este reviste para el correcto desarrollo del trabajo institucional, pues como lo indica uno de los objetivos de la DPSC, se hace sumamente necesario Evaluar, valiéndose de los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador, sobre las obligaciones y responsabilidades de su puesto. Solo de está

manera se podrá determinar el nivel de corrección con la que los trabajadores desempeñan su labor y detectar falencias para corregirlas sobre la marcha a través de la capacitación.

#### Contrataciones:

Al darse Contrataciones, sin observaciones técnicas, ni límites establecidos, se estaría haciendo caso omiso a uno de los objetivos institucionales que persigue la optimización del recursos humanos y material de la DPSC. Propendiendo de esta manera al desperdicio de los recursos y esfuerzos de la Institución.

#### Esparcimiento:

Cuando las actividades de esparcimiento para el personal suceden con bastante frecuencia y en horarios laborables, se está violando el objetivo que indica que las actividades de esparcimiento, no deben interferir con el desarrollo de la labor institucional.

### **3.4.3 RECOMENDACIONES SOBRE LOS OBJETIVOS**

La DPSC debe desarrollar los medios y acciones necesarias para dar fiel cumplimiento a los objetivos del Departamento de RR HH, pues solo de esta manera se logrará la consecución de los objetivos institucionales, y se consolidará el liderazgo que pretende alcanzar la institución en cuanto a servicios de salud se refiere.

Sin embargo cabe indicar que a fin de que se cumpla como es debido el objetivo que habla sobre la Evaluación, será menester establecer tiempos o períodos en los cuales ésta deberá darse obligatoriamente, ya que de no ser así se pasa por alto un procedimiento de extrema importancia para establecer el nivel de capacitación y desempeño del personal de la Institución.

En cuanto a los objetivos que se refieren a la Capacitación, difícilmente pude llegar a concretarse, cuando no existe un procedimiento claramente definido sobre ésta, por tal razón se hace sumamente indispensable establecer tal proceso inmediatamente, puesto que el desarrollo de las potencialidades y capacidades del personal y por ende de la Institución depende directamente de la Capacitación.

#### **3.4.4 INFORMACIÓN QUE NO PUDO AUDITARSE**

Durante el período de 8 meses que se escogió para llevar a cabo la Auditoría, no se encontraron casos de :

- Evaluación de Desempeño
- Encargo de Funciones
- Permisos para Docencia
- Maternidad y Lactancia Materna
- Sanciones

Por tal razón estos procesos no pudieron ser auditados.

El proceso de Capacitación a Diferencia de los anteriores no fue contemplado en los procedimientos a auditarse , por no encontrarse establecido formalmente.

#### **3.4.5 PRESENTACIÓN DEL INFORME A LA INSTITUCIÓN**

El Informe fue presentado en la Institución en una reunión en la cual estuvieron presentes el Director de Salud de Cotopaxi, Dr. Fernando Mejía, la Jefe de Personal, Lcda. Ivette Naranjo y todos los demás Jefes Departamentales. Durante esta reunión expuse el Informe de Auditoría , al final de su lectura la

Jefe de Personal ratificó la veracidad de dicho Informe y conjuntamente con el Director de Salud se comprometieron a tomar las medidas correctivas al respecto, apoyándose en las propuestas y recomendaciones que se presentan más adelante en el presente documento.

### **3.5 MEDICION DE LA OPINION DEL PERSONAL SOBRE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RR HH**

#### **3.5.1 DISEÑO DEL CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA**

##### **ENCUESTA DE ACTITUD Para el Personal de la DPSC**

*Objetivo:*

La presente encuesta busca conocer sus puntos de vista en relación a la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, así como sobre el trabajo que Usted desempeña, los mismos serán de singular importancia para corregir las fallas que puedan existir.

*Instrucciones:*

Por ningún motivo, ponga Usted su nombre, firma, u otro dato que pueda identificarlo, se requiere que exprese su opinión con toda sinceridad y franqueza. Cuando haya contestado el Cuestionario, por favor póngalo en las urnas colocadas para recogerlos.

Sus sugerencias y su franca cooperación, serán de gran valor para la Institución y para Usted mismo. Oportunamente le informaremos sobre los resultados de la Encuesta.

Muchas gracias por su cooperación.

*Cuestionario:*

1.- ¿Cómo se siente en su puesto ?

- a) no me gusta ( )
- b) me parece bien ( )
- c) no me satisface del todo ( )
- d) me agrada mucho ( )

2.- ¿Cómo considera a su jefe inmediato ?

- a) no sabe mandar ( )
- b) es muy buen jefe ( )
- c) no es del todo malo ( )
- d) es el mejor que conozco ( )

3.- ¿Considera que se le ha entrenado para su trabajo ?

- a) no he recibido ningún adiestramiento útil ( )
- b) el adiestramiento ha sido regular ( )
- c) me han adiestrado muy bien en todo lo que necesito ( )
- d) mi adiestramiento fue bueno, pero incompleto ( )

4.- ¿Considera que los resultados de las evaluaciones han sido:

- a) no me he enterado de los resultados ( )
- b) los resultados han sido bastante justos ( )
- c) justos para todos ( )
- d) para nada justos ( )

5.- ¿Considera usted que la Institución se interesa por el bienestar de sus trabajadores ?

- a) definitivamente no ( )
- b) no creo que se interese en gran medida ( )
- c) se interesa lo necesario ( )

d) siempre he recibido pruebas de su gran interés ( )

6.- ¿Esta satisfecho de trabajar en esta Institución ?

a) no ( )

b) me satisface mucho trabajar aquí ( )

c) como si estuviera en cualquier otra empresa ( )

d) me cambiaría si pudiera

7.- ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es:

a) muy amistoso ( )

b) de grande y constante fricción ( )

c) bueno, pero podría ser mejor ( )

d) malo, pero tolerable ( ) ?

8.- ¿Considera usted que los ascensos y promociones:

a) son manejadas con justicia ( )

b) son adecuados, pero a veces se dan desigualdades ( )

c) se conceden siempre por amistad ( )

d) la mayor parte de las veces se dan sin explicaciones, sobre las personas que ascienden ( ) ?

9.- ¿Sus quejas han sido:

a) siempre resueltas muy justamente ( )

b) siempre desechadas, olvidadas y mal resueltas ( )

c) tomadas en cuenta, pero no resueltas como lo creía justo ( )

d) resueltas frecuentemente con errores ( ) ?

10.- ¿Que es lo que más le satisface de su trabajo en esta Institución ?

a) el sueldo que recibe ( )

b) el tipo de trabajo que realiza ( )

c) la forma en que es tratado ( )

d) las posibilidades de progreso ( )

e) ninguna de estas circunstancias ( )

11.- ¿Conoce usted a ciencia cierta las funciones y obligaciones que le corresponden desempeñar ?

a) no las conozco ( )

b) tengo una idea ( )

c) simplemente hago lo que se me ordena ( )

d) las conozco a carta cabal ( )

12.- ¿Cómo considera la disciplina en la Institución ?

a) es muy pobre ( )

b) es muy buena y espontanea ( )

c) es buena, pero solo se mantiene en base a amenazas ( )

d) es regular ( )

13.- ¿Considera usted que trabaja en un ambiente físico adecuado ?

a) sí ( )

b) el ambiente físico en el que trabajo no es el mejor, pero se puede trabajar ( )

c) no se puede trabajar bien en este lugar por que no reúne las condiciones necesarias ( )

d) el sitio de trabajo es ideal ( )

14.- ¿Conoce el organigrama de la Institución ?

SI ( )

NO ( )

15.- ¿Conoce el Reglamento Interno de la Institución ?

SI ( )

NO ( )

16.- ¿Conoce la Visión de la Institución ?

SI ( )

NO ( )

17.- ¿Conoce la Misión de la Institución ?

SI ( )

NO ( )

18.- ¿Conoce los Objetivos de la Institución ?

SI ( )

NO ( )

### **3.5.2 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA**

Para aplicar la Encuesta se procedió a explicar al personal de la DPSC, la finalidad de la misma, la manera en la que debía ser llenada y donde podía ser depositada; de esta manera, el personal tubo la oportunidad de hacer preguntas y consultas, que al ser satisfechas les inspiró más confianza. La Encuesta fue entregada a los 40 funcionarios entre empleados y trabajadores que laboran en la Institución.

### 3.5.3 TABULACION DE DATOS DE LA ENCUESTA

#### Encuesta de Actitud

#### Para el Personal de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi

PREGUNTAS	LITERAL	# de repeticiones	Porcentaje
1.- Como se siente en su puesto ?	a) no me gusta	0	0%
	b) me parece bien	12	30%
	c) no me satisface del todo	10	25%
	d) me agrada mucho	18	45%
2.- Como considera a su jefe inmediato ?	a) no sabe mandar	15	37,5%
	b) es muy buen jefe	9	22,5%
	c) no es del todo malo	11	27,5%
	d) es el mejor que conozco	5	12,5%
3.- Considera que se le ha entrenado para su trabajo ?	a) no he recibido ningún adiestramiento útil	15	37,5%
	b) el adiestramiento ha sido regular	7	17,5%
	c) me han adiestrado muy bien en todo lo que necesito	7	22,5%
	d) mi adiestramiento fue bueno pero incompleto	9	22,5%
4.- Considera que los resultados de las Evaluaciones han sido:	a) no me he enterado de los resultados	15	37,5%
	b) los resultados han sido bastante justos	10	25%
	c) justos para todos	13	32,5%
	d) para nada justos ?	2	5%
5.- Considera Ud. que la Institución se interesa por el bienestar de su personal ?	a) definitivamente no	14	35%
	b) no creo que se interese en gran medida	6	15%
	c) se interesa lo necesario	15	37,5%
	d) siempre he recibido pruebas de su gran interés	5	12,5%
6.- Está satisfecho de trabajar en esta Institución ?	a) no	0	0%

PREGUNTAS	LITERAL	# de Repeticiones	Porcentajes
7.- Cree Ud. que el ambiente de trabajo es:	b) me satisface mucho trabajar aquí	23	57,5%
	c) como si estuviera en cualquier otra empresa	3	7,5%
	d) me cambiaría si pudiera	14	35%
	a) muy amistoso	14	35%
8.- Considera Ud. que los ascensos y promociones son manejados con justicia ?	b) de grande y constante fricción	3	7,5%
	c) bueno pero podría ser mejor	15	37,5%
	d) malo pero tolerable ?	8	20%
	a) son manejados con justicia	0	0%
9.- Sus quejas han sido:	b) son adecuados pero a veces se dan desigualdades	12	30%
	c) se conceden siempre por amistad	21	52,5%
	d) la mayor parte de veces se dan sin explicaciones sobre las personas que ascienden	7	17,5%
	a) siempre resueltas muy justamente	3	7,5%
10.- Qué es lo que más le satisface de su trabajo en esta Institución ?	b) siempre desechadas, olvidadas y mal resueltas	10	25%
	c) tomadas en cuenta pero no resueltas como lo creía justo	25	62,5%
	d) resueltas frecuentemente con errores ?	2	5%
	a) el sueldo que recibe	4	10%
	b) el tipo de trabajo que realiza	20	50%
	c) la forma en que es tratado	2	5%

PREGUNTAS	LITERAL	# de Repeticiones	Porcentajes
11.- Conoce Ud. a ciencia cierta las funciones y obligaciones que le corresponden desempeñar ?	d) las posibilidades de progreso	8	20%
	e) ninguna de estas circunstancias	6	15%
	a) no las conozco	2	5%
	b) tengo una idea	2	5%
	c) simplemente hago lo que se me ordena	9	22%
12.- Como considera Ud. la disciplina en la Institución ?	d) las conozco a carta cabal	27	67%
	a) es muy pobre	14	35%
	b) es muy buena y espontánea	7	17%
	c) es buena, pero solo se mantiene en base a amenazas	2	5%
	d) es regular	17	42,5%
13.- Considera Ud. que trabaja en un ambiente físico adecuado ?	a) sí	16	40%
	b) el ambiente físico en el que trabajo no es el mejor pero se puede trabajar	13	32,5%
	c) no se puede trabajar bien en este lugar por que no reúne las condiciones necesarias	11	27,5%
	d) el sitio de trabajo es ideal	0	0%
	14.- Conoce el Organigrama de la Institución ?	SI	18
NO		22	55%
15.- Conoce el Reglamento Interno de la Institución ?	SI	12	30%
	NO	28	70%

PREGUNTAS	LITERAL	# de Repeticiones	Porcentajes
16.- Conoce la Visión de la Institución ?	SI	18	45%
	NO	22	55%
17.- Conoce la Misión de la Institución ?	SI	27	67,5%
	NO	13	32,5%
18.- Conoce los Objetivos de la Institución ?	SI	29	72,5%
	NO	11	27,5%

### 3.5.4 INFORME DE LA ENCUESTA DE ACTITUD

Las respuestas obtenidas de los empleados y trabajadores en la Encuesta de Actitud, han permitido determinar, la apreciación y opinión que éstos tienen sobre los procedimientos del Departamento de RR HH y de la Institución en general.

Casi la mitad de funcionarios de la DPSC, esto es el 45% dijeron que su puesto de trabajo les agrada mucho, el 30%, indicó que su puesto de trabajo les parece bien, y apenas el 25% indicó no estar satisfecho del todo con el puesto de trabajo que ocupa.

Lo indicado podría sugerir que aunque el proceso de Reclutamiento y Selección esta dando buenos resultados, hace falta que todas las personas que pretendan laborar en la Institución atraviesen por estos procesos, mismos que sirven para determinar la idoneidad, preparación y predisposición de las personas para ocupar tal o cual puesto. Condiciones que luego deberán fortalecerse con una correcta Inducción.

En cuanto a la opinión que el personal tiene sobre sus jefes, el 37,5% de ellos coinciden que su jefe no sabe mandar, el 27,5% indica que su jefe no es del todo malo, mientras que los funcionarios restantes dicen que sus jefes son los mejores que conocen ( 12,5% ), o que son muy buenos jefes ( 22,5%).

Estos resultados indican claramente la falta de liderazgo existente, en mucho más de la mitad de los jefes de la DPSC, siendo extremadamente necesario incluir en los programas de Capacitación cursos o seminarios de liderazgo.

Con respecto al adiestramiento el 37,5% de los funcionarios, indica no haber recibido ningún adiestramiento útil, el 17,5% dice que su adiestramiento fue regular, mientras que el personal restante manifiesta que lo han adiestrado muy bien en todo lo que necesita ( 22,5% ), y otro 22,5% dice que su adiestramiento fue bueno pero incompleto.

Por tal razón surge la necesidad imperiosa de diseñar un procedimiento de Capacitación adecuado a las diversas necesidades, pues más de la mitad del personal ha indicado que así lo requiere.

En cuanto al proceso de Evaluación, el 37,5% dice no haberse enterado de los resultados, el 35% dice que los resultados han sido bastante

nto con períodos fijos, que deberán cumplirse.

nto con períodos fijos, que deberán cumplirse.

Con respecto al interés que los empleados y trabajadores consideran que la Institución demuestra hacia ellos, el 37,5% considera que ésta se interesa lo necesario, el 12,5% indica siempre haber recibido pruebas de su gran interés, el 35% cree que la Institución definitivamente no se interesa en su personal y apenas el 15% dice no creer que se interese en gran medida .

Pese a que más de las  $\frac{3}{4}$  partes siente que la Institución se interesa en ellos de una u otra forma, no está por demás invertir más esfuerzos en esta acción (enterándose de sus problemas, obstáculos, o inconvenientes ya sea familiares o laborales, y prestarles ayuda para solucionarlos), que motivan grandemente al personal.

Más de la mitad de funcionarios, esto es el 57,5% indican estar muy satisfechos de trabajar en la DPSC, frente a un 35,5% que indica que si pudiera se cambiaría de trabajo, y un 7,5% que dice sentirse en la Dirección como si estuvieran en cualquier otra empresa.

Dichos resultados confirman una vez más la necesidad de que todo el personal que ingresa atravesase por un riguroso proceso de Reclutamiento y Selección, así como de Inducción; y de igual manera se requiere crear y fortalecer en el

personal, el Espíritu de Cuerpo y por ende el compromiso y aprecio hacia la Institución.

En cuanto al ambiente de trabajo 37,55% de los funcionarios de la Institución indican que este es bueno, pero que podría ser mejor, otro 35% indican que el ambiente es muy amistoso, mientras que un 20% manifiesta que es malo pero tolerable, y el 7,5% restante cree que el ambiente de trabajo es de grande y constante fricción.

Las respuestas de esta pregunta ratifican una vez mas la falta de liderazgo, y la necesidad de capacitación existente entre los jefes de la DPSC, pues de ellos depende lograr una armonía y estabilidad basada en principios de respeto y consideración, que rijan las relaciones del personal a su cargo.

En referencia a los Ascensos y Promociones, el personal de la Dirección en un 52,5% , manifiesta que se conceden siempre por amistad, el 30% dice que son adecuados pero a veces se dan desigualdades, para el 17,5% se conceden sin explicaciones sobre las personas que ascienden.

Tal situación revela la inconformidad y desconfianza, que el personal percibe sobre el tema, tal situación podrá evitarse únicamente planteando reglas claras y respetándolas.

En las preguntas que interrogaban sobre las quejas el 62,5% de los funcionarios piensa que estas son tomadas en cuenta, pero no resueltas como ellos lo creían justo, el 7,5% dice que sus quejas han sido siempre resueltas muy justamente, a diferencia del 25% restante que indica que estas han sido desechadas y olvidadas y mal resueltas y un 5% que cree que estas han sido resueltas frecuentemente con errores.

Por tal motivo se considera necesario establecer un canal por medio del cual el personal pueda expresar sus quejas y tener conocimiento del trámite que se le da a las mismas.

Se ha determinado que el factor que causa mayor satisfacción al personal de la DPSC es el trabajo que realizan, 50% de ellos lo manifestaron así, a este factor le sigue las posibilidades de progreso con un 20%, el sueldo que reciben con un 10%, y la forma en la que son tratados con un 5%; mientras que un 15% de funcionarios manifestaron que ninguna de estas circunstancias le satisface de trabajar aquí.

Lo anterior ratifica una vez más la estricta necesidad de que todo el personal atraviese por un proceso de Reclutamiento , Selección , e Inducción, así como de Motivación.

Los funcionarios de la DPSC en su mayoría, esto es el 67,5%, dijeron conocer a carta cabal, las funciones que les corresponden desempeñar, el 22,5% indicó que hace lo que se le ordena, mientras que un 5% dice tener solo una idea sobre ellas, y otro 5% dice no conocerlas..

Pese a que más de la mitad del personal conoce sus funciones, se hace necesario recalcar a cada nuevo empleado o funcionario sus funciones y entregarlas por escrito.

El 42,5% del personal de la Dirección , considera que la disciplina en la institución es regular, el 35% dice que ésta es muy pobre, mientras que el 17,5% indica que ésta es buena y espontanea, y el restante 5% cree que la disciplina es buena pero solo se mantiene en base a amenazas.

Las anteriores aseveraciones crean la necesidad de fortalecer de manera inmediata el sistema disciplinario en la Institución , basándolo esencialmente en la motivación que cada funcionario deberá recibir de su Jefe inmediato, por lo cual se reitera la necesidad de capacitar a los mismos, para que puedan desempeñar correctamente su función de líderes.

Con respecto al ambiente físico, los funcionarios en un 40% creen que este es adecuado, el 32,5% dice que aunque este no es el mejor se puede trabajar en el, a diferencia de 27,5% que piensa que no se puede trabajar bien en el, por que no reúne las condiciones necesarias.

Aunque más de las  $\frac{3}{4}$  partes de los funcionarios están conformes con el ambiente físico de su sitio de trabajo, se podrían utilizar recursos que como anteriormente he indicado se están desperdiciando en otros menesteres innecesarios, para mejorarlo.

En cuanto al grupo de preguntas que averiguaban si el personal , tiene conocimiento sobre el Organigrama de la Institución, el Reglamento Interno, la Misión, la Visión, y los Objetivos resultó alarmante detectar que la mayoría de personas no tiene conocimiento sobre tales aspectos. Por tal razón se hace necesario como lo dijimos anteriormente se den a conocer estos elementos que fortalecen el Espíritu de Cuerpo de la Institución y motivan al personal.

### **3.5.5 PRESENTACIÓN DEL INFORME EN LA INSTITUCIÓN**

Al igual que el Informe de la Auditoría de Personal, el de la Encuesta de Actitud fue puesto a consideración del Director de Salud, de la Jefe de Personal y de los demás Jefes Departamentales; al final de la exposición de dicho Informe el Director y la Jefe de Personal de la Institución, se comprometieron a tomar las medidas correctivas del caso amparándose en las propuestas y sugerencias que se presentan en este documento más adelante.

## **CAPITULO IV**

### **DISEÑO Y REDISEÑO DE PROCESOS**

#### **4.1 LOS PROCEDIMIENTOS PUEDEN MEJORARSE?**

Luego de haber llevado a cabo un análisis concienzudo de los datos recabados tanto en la Auditoría de Personal, como en la Encuesta de Actitud, se concluye que determinados Procedimientos sí pueden mejorarse, debido a que en ellos se han detectado falencias; en este caso dichos, Procedimientos serán Rediseñados, mientras que las carencias detectadas en otros Procedimientos serán motivo de Diseño, lo que permitirá contribuir de una manera más eficaz a la consecución de los objetivos del Departamento de RR HH, y por ende a los de la DPSC.

Sin embargo, es necesario señalar que son pocos los Procedimientos que deberán sujetarse al Diseño y Rediseño, planteado inicialmente, como lo veremos más adelante; por otro lado, existen otros Procedimientos en los cuales únicamente se hace necesario sugerir en determinados aspectos; los procesos que serán objeto de sugerencias superan a aquellos que deberán ser Diseñados y Rediseñados.

#### **4.2 SUGERENCIAS A LOS PROCEDIMIENTOS**

Se encuentran enmarcados en esta categoría aquellos Procedimientos que pese a encontrarse correctamente planteados y especificados por escrito, no cumplen su función por cuanto no se aplican en su totalidad o no se aplican correctamente.

- En cuanto al Reclutamiento en la DPSC se sugiere que:

Se establezca una Lista de Elegibles y se analicen las Fuentes de Reclutamiento, lo que permitirá obtener un grupo de candidatos, de los cuales se pueda elegir al más calificado para ocupar el puesto vacante.

Se utilicen todos los formularios existentes para el efecto, como lo son el Formulario de Oferta de Servicio, el Formulario de Cita a Prueba , el Formulario de Cita a Entrevista y el Formulario de Control de Aspirantes, de tal manera que todo el Proceso de Reclutamiento quede debidamente documentado.

- En cuanto a la Selección se sugiere que:

El Comité Evaluador sea establecido correctamente, según lo indicado, pues únicamente de esta manera se obtendrá transparencia en el Proceso.

Se respeten los parámetros y puntajes indicados para la calificación de los concursantes, a fin de que los resultados sean un claro reflejo de las condiciones de cada aspirante.

Los aspirantes a ocupar las vacantes, se sometan a las evaluaciones planteadas para el efecto, como lo son las Pruebas Escritas, la Evaluación Competitiva, y se investiguen sus referencias, lo que permitirá tener un conocimiento más completo de una de las personas reclutadas.

- En cuanto al Esparcimiento se sugiere que:

Las actividades establecidas para el Esparcimiento del personal, se lleven acabo fuera de los horarios laborables, de tal manera que no causen inconvenientes en el desarrollo de las actividades de trabajo.

- En cuanto a las Vacaciones, se sugiere que:

Se establezca conforme lo indica el procedimiento, el Calendario de Vacaciones, ya que de esta manera no se verán perjudicadas las actividades laborables.

### **4.3 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS**

Los Procedimientos que serán objeto de Diseño son:

- El Proceso de Capacitación.
- El Proceso de Contratación.

Debido a que estos procesos están destinados a brindar un servicio al Cliente Interno de la Institución, es decir al personal que labora en la DPSC, se han tomado en consideración para su diseño los siguientes factores, que se describen a continuación:

El Diseño de procesos de Servicios implica las siguientes etapas:

Investigación Básica.- Actividades de investigación que representan la investigación original dirigida hacia el avance del conocimiento científico, no tiene ningún objetivo específico.

Investigación Aplicada.- Representa a la actividad de investigación orientada hacia el descubrimiento del nuevo conocimiento científico, vislumbrando objetivos específicos para los nuevos procesos.

Desarrollo.- Actividades técnicas relacionadas con los problemas no rutinarios que se presentan al transformar los descubrimientos de la investigación en procesos.<sup>18</sup>

Implementación.- Se dará lugar una vez que los otros componentes han sido completados.

Diseño del Proceso de Capacitación.-

La Capacitación permite preparar, actualizar y perfeccionar los conocimientos de los empleados y trabajadores que laboran en la DPSC, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos que la Institución posee.

Capacitar implica proporcionar al funcionario, mayores opciones, herramientas y conocimientos que le permitirán desempeñarse con mayores posibilidades de éxito en el puesto que este ocupa o podría ocupar a futuro.

A través de la aplicación de este Plan se pretende lograr que la Capacitación sea un aporte a la solución de problemas que se presentan en el desarrollo de las labores diarias del personal.

Además se busca establecer una interacción entre la Institución y la Comunidad Universitaria de la provincia, a fin de lograr los lazos de unión tan necesarios entre ambas para su desarrollo conjunto, aportando así con los beneficios resultantes al engrandecimiento de la provincia, puesto que para el presente Plan de Capacitación, se sugiere la firma de un convenio interinstitucional entre la DPSC y la ESPE, en el cual la primera se comprometería a permitir el desarrollo de pasantías a los estudiantes de dicha Universidad en los diferentes departamentos de la Institución, mientras que la

---

<sup>18</sup> ADAM EVERT. Administración de las Operaciones y la Producción. Primera Edición. Pag. 135.

segunda igualmente se comprometerá a capacitar a los funcionarios de la Dirección en sus diversos requerimientos.

Políticas.-

- a) Se impulsarán planes de entrenamiento, a través de la capacitación sobre las funciones administrativas de todos los niveles.
- b) Se buscará obtener ayudas oficiales, para la realización de acciones de capacitación de personal.
- c) Ningún departamento o unidad de salud podrá desarrollar eventos de capacitación sin la correspondiente coordinación, control y evaluación del Departamento de RR HH.

Objetivos.-

- a) Actualizar los conocimientos de los funcionarios que laboran en la DPSC.
- b) Consolidar y complementar los conocimientos que el personal de la Dirección ya posee.
- c) Forjar una estrecha relación, con la Comunidad universitaria de la Provincia.

Información General.-

- Es sumamente importante la firma del convenio propuesto, porque de esta manera los costos disminuirían en gran porcentaje, y se establecería una beneficiosa relación con dicha Universidad.
- Para aquellos cursos que no puedan ser impartidos por la ESPE, se requerirá la intervención de otras entidades.

- Los eventos de capacitación se llevarán a cabo en el salón, que se encuentra destinado para el efecto en la DPSC.
- Tales eventos se darán desde las 14H30, hasta las 16H30, en las fechas señaladas.
- Para la aprobación de los cursos se deberá contar con un mínimo del 85% de asistencia y 70 puntos de aprovechamiento, ( estas bases se obtuvieron luego de la revisión de varios datos referenciales, en cuanto a Capacitación se refiere ).
- Los equipos, mobiliarios, instalaciones y otros que sean usados por los participantes en los eventos de capacitación, serán estrictamente de su responsabilidad.
- Cuando un alumno no hubiere aprobado el curso, contará con un mes para rendir una prueba supletoria, previa solicitud del Capacitador y su aprobación.

***Procedimiento de Capacitación.-***

- Establecer las necesidades de capacitación en base a los resultados obtenidos de las evaluaciones.
- Determinar los Objetivos que se persiguen con la Capacitación.
- Establecer cuales serán las entidades que brindarán la Capacitación
- Determinar el personal a ser capacitado ( número de personas en cada curso), según sus requerimientos específicos.
- Establecer las fechas y horarios en los cuales se llevará a cabo la Capacitación.
- Estructurar el “ Plan de Capacitación “.
- Difundir el “Plan de Capacitación “ a través de carteleras.

**DISEÑO DE LA NORMATIVA DEL PROCESO DE CONTRATACION**

El tema de la Contratación de personal, no es un asunto que debe dejarse al azar cuando las necesidades presionan, puesto que éste debe surgir de la trayectoria prevista de la Institución; es decir del crecimiento de la misma, en base al principio administrativo de Continuidad, que indica que las organizaciones no son constantes y tienden a crecer.

Las Contrataciones deben ser preparadas con tiempo suficiente, si dejamos que sea la necesidad inmediata la que nos obligue a contratar personal, correremos el riesgo de no contratar la personal mas adecuado, si no al que este disponible en ese momento.

Se debe indicar que en este caso no se diseñará el proceso de Contratación como tal, pues este ya existe y es correcto, lo que se hará es establecer lineamientos bajo los cuales deberán darse las Contrataciones, a fin de evitar que se cometan excesos o incorrecciones.

#### ***Normativas para la Contratación.-***

- El número de personas a contratarse deberá calcularse conforme a la cantidad de tareas a realizarse, sirviéndose para el efecto del “ Descriptivo de Puestos” y de la especificación de Funciones de cada uno de ellos.
- Deberá evitarse la duplicidad de funciones.
- El personal contratado deberá responder a las tareas específicas del departamento que solicite su contratación.
- Al contratar se deberá tomar en cuenta los conocimientos, experiencia, capacidad profesional y habilidades del personal a contratarse.
- Será necesario que se den las evaluaciones periódicas correspondientes a fin de determinar la permanencia o no del contratado.
- Se deberá establecer cuales son las prioridades en cuanto en las necesidades de la DPSC, y en base a ello determinar si es o no necesario contratar personal.

- Los Contratos deberán hacerse por, escrito, según las leyes lo indican y contando con el criterio del asesor jurídico.

## **Rediseño de Procedimientos**

El Procesos a Rediseñarse es el siguiente:

- El Proceso de Inducción.

Partiendo de la idea de que Reingeniería o Rediseño, significa volver a empezar partiendo de cero, es decir la identificación y el abandono de supuestos fundamentales sobre los cuales se venían sustentando los procesos, que no son otra cosa que una serie de actividades que tomadas en su conjunto producen un resultado que deberá ser valioso.

“La Reingeniería de Procesos es por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento en cuanto a servicio, calidad, costos, etc. , mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas que se enfocan en la Institución , orientándolas hacia el cliente.”<sup>19</sup>

La Reingeniería o Rediseño surge como una respuesta a la necesidad de generar satisfacción en las personas que se sirven de los resultados de un proceso, puesto que se detecto que en algunos de los Procedimientos que se llevan a cabo en el Departamento de RR HH de la DPSC, no se estaba logrando lo señalado.

Debe quedar claro que mejorar un procedimiento, que es lo que busca la Reingeniería o Rediseño, no implica incrementar la cantidad de trabajo o hacerlo más duro, si no aprender a trabajar de otra manera.

---

<sup>19</sup> HAMMER Michael / CHAMPY James. Reingeniería. Primera Edición. Pag. 34.

Entre los principios fundamentales que rigen a la Reingeniería o Rediseño, y que se ajustan a los casos que nos ocupan se encuentran los siguientes:

Los Clientes asumen el mando.- Cuando se habla de clientes, se hace referencia a los clientes Internos, como externos, en este caso, debido a que los Procedimientos que nos ocupan, tienden a servir o tienen como destinatario al personal de la Institución, el cliente al que me refiero es al Interno. Debe quedar claro que la razón de ser de toda Institución son sus clientes, así como el recurso de mayor importancia con el que cuentan es el humano en función de lo que es necesario hacerse antes o después, dejando de lado las secuencias rectilíneas que se imponían anteriormente.

en función de lo que es necesario hacerse antes o después, dejando de lado las secuencias rectilíneas que se imponían anteriormente.

en función de lo que es necesario hacerse antes o después, dejando de lado las secuencias rectilíneas que se imponían anteriormente.

en función de lo que es necesario hacerse antes o después, dejando de lado las secuencias rectilíneas que se imponían anteriormente.

en función de lo que es necesario hacerse antes o después, dejando de lado las secuencias rectilíneas que se imponían anteriormente.

#### Rediseño del Proceso de Inducción.-

Partiendo de la concepción de que el primer contacto que tiene el nuevo funcionario, con la nueva Institución a la que ya pertenece, es decisivo, la Inducción se considera sumamente importante; por tanto al tiempo que se desarrollan las acciones para el Nombramiento o Contratación de nuevo personal, es necesario disponer de un plan que los familiarice con lo que será su trabajo.

Todo el esfuerzo invertido en una correcta Selección de personal sería echado al traste si luego dejamos a los seleccionados a sus propias fuerzas y a su inexperiencia en un ambiente poco conocido para ellos, entre procedimientos distintos a los que estaban acostumbrados a manejar en sus empleos anteriores.

Es así que la necesidad de ayudar y vigilar la adaptación del nuevo personal al nuevo puesto y a la nueva empresa, se hace imperiosa. Esta tarea como ya se sabe está a cargo del Departamento de RR HH de la DPSC, hasta cuando el encargado de esta departamento presenta al nuevo elemento a quien será desde ese momento en adelante su nuevo Jefe inmediato, desde ese momento la incorporación de dicho elemento al puesto correrá a sus cargo, será él quien deba explicarle como deberá desarrollar sus funciones y solventar todas las dudas que se le presenten en la marcha del desempeño de su labor. Esto no quiere decir que el departamento de RR HH se desentenderá de este funcionario, pues a lo largo de su permanecía en la Institución su relación será sumamente estrecha y cordial.

#### Políticas.-

- a) Se designará oficialmente al nuevo trabajador o empleado un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
  
- b) Se les dará a conocer a los nuevos funcionarios todos aquellos conocimientos e indicaciones sobre la Institución que permitan su correcto desempeño en la misma.

#### Objetivos.-

- Proporcionar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a su medio de trabajo.
- Desarrollar los esfuerzos pertinentes para lograr una identificación entre el nuevo miembro y la Institución y viceversa.

### **Procedimiento de Inducción.-**

- Bienvenida por parte de la Jefe de RR HH
- Explicación general sobre la Institución a la que ya pertenece, indicando la actividad a la que esta se dedica, los objetivos que persigue, sus principales funcionarios, su organización, etc.
- Darle a conocer al funcionario las funciones específicas que deberá desempeñar, entregándoselas por escrito.
- Proporcionarle una breve explicación de las políticas del Recurso Humano, indicándole que espera la Institución de él, y que debe esperar él de la Institución.
- Indicarle cuales son sus obligaciones en cuanto a su asistencia.
- Explicación sobre el Código de Conducta de la Institución, indicándole cuales son los parámetros de disciplina en los cuales deberá estar enmarcado su comportamiento.
- Darle a conocer los beneficios de los cuales podrá gozar.
- Proporcionarle las respectivas indicaciones de los principales formularios que existen en el Departamento de RR HH.
- Entregarle el “ Manual de Bienvenida “ , indicándole la utilidad del mismo.
- Llevarlo a una corta visita por las instalaciones de la Institución, explicándole brevemente la función que cumple cada Departamento.
- Presentarle a su Jefe Inmediato, en el departamento en el cual se desempeñará.

### **MANUAL DE INDUCCION**

DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI

## BIENVENIDA

“Mi mensaje emocionado de BIENVENIDA a los trabajadores de la Salud, pues estoy confiado que su capacidad y experiencia dará mejores frutos a la Institución a la que desde ahora pertenecen.

Esta entidad tiene como objetivo fundamental servir a la comunidad con calidad y calidez, dando lo mejor de cada uno de nosotros , impulsando así al desarrollo del país en busca de incansables metas.

Día a día nos esforzamos para que la infraestructura física este acorde con los avances tecnológicos y constituya un verdadero aporte al confort y comodidad de nuestros empleados y trabajadores. Se están cumpliendo las metas, ahora aunemos esfuerzos: Directivos, Jefe Departamentales y Empleados para que la salud mejore, debemos participar, cultivando los valores morales, éticos, espirituales y patrióticos, pues ello contribuirá a que nuestro Ecuador enfrente con decisión y eficacia los desafíos del próximo milenio.

Tenacidad, esfuerzo y suerte son los deseos de esta dirección, es su diario trajinar en el trabajo que desarrolle.

Estaré siempre dispuesto y gustoso para escuchar vuestras inquietudes y contribuir a la búsqueda de soluciones a los problemas; en todo momento lucharé incansablemente para que esta Institución alcance sus objetivos , se cumplan su Misión y Visión y se ubique en el contexto de la mejor institución pública del país.

Gracias por haber escogido esta casa, su casa”.

Dr. Fernando Mejía Pintado.

Director Provincial de Salud de Cotopaxi.

El presente Manual pretende ayudarte a llenar algunas de las expectativas que siempre nos preguntamos cuando ingresamos a una nueva empresa, como: ¿ Quiénes somos, que producimos, cuales son nuestros objetivos, cuales son tus compañeros? . En fin interrogantes que a medida que vayas utilizando este manual encontraras sus respuestas, caso contrario no dudes en recurrir a tus superiores o al Departamento de RR HH.

### *Nuestra Ubicación*

La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi tiene su domicilio en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, funciona en el antiguo edificio ubicado en las calles Dos de Mayo y Hermanas Páez esquina.

El amplio y funcional edificio que ocupa le ha permitido crecer y desarrollarse con el paso de los años, cumpliendo así con las expectativas de la ciudadanía de la provincia, en cuanto a salud se refiere.

### *Nuestra Historia*

La existencia de esta institución se remonta hacía muchos años atrás, en sus inicios se denominaba Junta de Asistencia Social, hasta que el 25 de Abril de 1972, con Decreto Supremo Nro. 232, publicado en el Registro oficial Nro. 48 se suprimen las anteriormente mencionadas en el país, y se crean las Jefaturas Provinciales de Salud, las que posteriormente con Acuerdo Ministerial Nro. 412 del Ministerio de Salud Pública, del 5 de marzo de 1982 se elevaron a la categoría de Direcciones Provinciales de Salud . Desde entonces hasta hoy la institución ha venido trabajando por la salud de los cotopaxences.

## Misión

“La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, brinda una atención de salud integral de calidad, eficiente, eficaz y oportuna en la promoción, prevención, y recuperación de salud y del medio ambiente, que garantice elevar y mantener el estado de Salud y la calidad de vida de su población, a través de la participación social y la optimización de sus recursos “

## Visión

“ La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, desea consolidarse a futuro, como una institución de salud, líder en el medio, con cobertura provincial, reconocida por la excelencia de sus profesionales, quienes a través de su labor propenden al desarrollo de Cotopaxi “

## Políticas

La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, posee las siguientes políticas:

- Se promoverá a nivel local la participación social en salud y control ciudadano, que permita ejercer los derechos de información, reclamación y atención digna.
- Se desarrollaran acciones de prevención, control y vigilancia de las enfermedades y riesgos biológicos, laborales y psicosociales que afectan a la salud de grupos específicos de la población.
- Se fortalecerán los procesos de descentralización administrativos y financieros, que faciliten el uso racional de los recursos disponibles e implementar acciones de auto gestión a través de la recuperación parcial de los costos.

## Objetivos

### a) Objetivos Generales :

- Difundir en la población en forma permanente conocimientos básicos sobre el cuidado de la salud individual, familiar y colectiva, promoviendo la

demanda por los servicios, orientándola para situaciones de salud emergentes.

- Velar porque el micro y macro ambiente mantenga adecuadas condiciones de higiene y salubridad.
- Coordinar con otras instituciones de salud públicas y privadas y con los gobiernos seccionales y locales el control higiénico sanitario, la atención a las personas y la conservación del ambiente, incluyendo acciones de saneamiento básico.
- Promover, regular y evaluar la participación de los organismos no gubernamentales, organizaciones de la comunidad y sector privado, en la gestión y operación de los servicios de salud.

b) Objetivos Específicos :

- Planificar y desarrollar acciones individuales y colectivas para la promoción, protección y fomento de la salud de la comunidad.
- Conocer y analizar la situación de la salud de la población e impartir medidas con carácter integral para su mejoramiento y mantenimiento.
- Impulsar el desarrollo de los recursos humanos y el cambio de la cultura organizacional a través de la capacitación continua y el establecimiento de estímulos por desempeño.
- Evaluar el cumplimiento de la cobertura, eficiencia y calidad en las áreas de salud y hospitales de su jurisdicción y en función de ellos y de las prioridades de la población atendida, orientar la formulación de los programas presupuestarios respectivos.

*Nuestro Financiamiento*

La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, para desarrollar sus actividades se financia principalmente a través de la subvención fiscal, que le corresponde de acuerdo al Presupuesto General del Estado, enviado por el Ministerio de Finanzas y Economía mediante alícuotas mensuales; cuenta además con los

fondos que recibe del proyecto FONIN; y por último están sus ingresos propios por concepto de arrendamiento de bóvedas y sitios en el cementerio, concesión de permisos de funcionamiento y cobro de multas.

### *Nuestro Producto*

La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, es la encargada de apoyar técnica y administrativamente a las Areas de Salud y a los Hospitales de su jurisdicción geográfica, para así garantizar su implantación, desarrollo progresista y funcionamiento, supervizándolos periódicamente para evaluar su operación y gestión, consiguiendo de esta manera mejorar el nivel de salud de la provincia, utilizando adecuadamente las instalaciones, los recursos humanos y materiales disponibles, procurando llegar a toda la población, buscando mejorar día a día y practicando el concepto de salud en su total contenido y con un profundo sentido humano de servicio.

### *Los Valores de Nuestra Institución*

La DPSC aspira que la conducta de todos y cada uno de sus funcionarios, se encuentre siempre basada en el Código de Valores Institucionales, que se detalla a continuación. Se observará que todas las actividades que se desarrollen en la DPSC, se encuentren enmarcadas en estos fundamentos éticos, cuyo cumplimiento será permanentemente evaluado.

- a) Sincero compromiso con la Institución y la sociedad en general.
- b) Honestidad y Justicia en todos los actos.
- c) Disciplina en su desempeño
- d) Constante búsqueda de calidad y excelencia
- e) Respeto a los derechos humanos y a las libertades individuales
- f) Lealtad y solidaridad para con la Institución y la labor que desempeña
- g) Organización en el desarrollo de todas las actividades
- h) Respeto mutuo entre el personal
- i) Honradez a toda prueba
- j) Responsabilidad para con sus funciones y obligaciones
- k) Creatividad y perseverancia en el cumplimiento de las tareas

### *Nuestra Organización*

De conformidad con el Artículo 2 del Reglamento de la Estructura Orgánica de las Direcciones Provinciales de Salud, la Dirección cuenta con los siguientes niveles :

- Ejecutivo
- Asesorías
- Apoyo Administrativo
- Operativo

Cuentan además con la Comisaría de Salud .

#### Nivel Ejecutivo :

El Director Provincial de Salud

El Subdirector Provincial de Salud

#### Nivel Asesor:

El Comité Interinstitucional

El Comité de Gestión Provincial

El Departamento de Asesoría Jurídica

El Departamento de Comunicación Social y Educación

#### Nivel de Apoyo Administrativo:

Departamento de Recursos Humanos

Departamento Administrativo

Departamento Financiero

Departamento de Estadística e Informática

#### Nivel Operativo

Fortalecimiento de la Red de Servicios de Salud

Vigilancia Epidemiológica

Salud Ambiental y Control Sanitario por Areas de Salud y Hospitales

### *Organización por Áreas*

La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, es una institución del sector público, perteneciente al Ministerio de Salud, que pretende brindar a la comunidad servicios médicos de calidad, así como educación para la salud, buscando que las personas logren su bienestar físico, emocional y social. Es así que ésta se convierte en una institución cuyo valor fundamental radica en el recurso humano que posee.

La Regionalización de los Servicios de Salud, es la forma en la que la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi cumple con la obligación de prestaciones de Salud con criterio fundamentalmente social y universalmente accesible para todos, tanto en lo geográfico como en lo tecnológico y en lo económico. Sobre todo buscando llegar a más población con mayor eficiencia y aprovechando de mejor manera los recursos disponibles.

Bajo el concepto expuesto han dividido a la provincia de Cotopaxi en las siguientes áreas:

Area 1, Latacunga .- El Centro de Salud es la unidad base, más 9 subcentros y el Hospital Provincial. Se incluye el Subcentro de las Pampas que está a 168 kms de Latacunga y a 61 kms de Santo Domingo de los Colorados.

Area 2, Pujilí .- La unidad base es el Centro de Salud Hospital Cantonal, con 6 Subcentros.

Area 3, Salcedo .- La unidad base es el Hospital Cantonal, con 10 Subcentros.

Area 4, Saquisilí .- La unidad base es el Centro de Salud, con 11 Subcentros.

Area 5, La Maná .- La unidad base es el Centro de Salud, con 7 Subcentros.

Area 6, El Corazón .- La unidad base es el Centro de Salud Hospital Cantonal, con 4 Subcentros.

Area 7, Zumbahua .- A partir del mes abril del año 2000 se desintegra esta área, debido a que el número de habitantes de la localidad no justificaba su existencia; cuando esto sucedió 2 unidades operativas de la misma pasaron a pertenecer al Area 4, Saquisilí, y las dos restantes al Area 2, Pujilí, quedando únicamente el Centro de Salud Hospital Claudio Bernatty, para atender a la población de Zumbahua.

Area 8 , Sigchos .- Es un proyecto aún, muy justificable por cierto, debido a la desintegración del Area 7, la cabecera de esta área, sería el Centro de Salud de Sigchos, más las unidades de Paloquemado, Isinliví y Chugchilán , por estar más cerca. Esta aspiración tiene sustento técnico debido al número de habitantes, ya que Sigchos constituye un cantón más de la provincia.

Desde 1995 se inicia en la provincia la descentralización Administrativa y Financiera, cada área manejará sus recursos, ésto permitirá sin lugar a duda mayor agilidad, y mejor prestación de servicios, dando así cumplimiento con lo que se pretende de la Descentralización y Desconcentración.

A partir del año 2000 se puso en ejecución la autogestión en los servicios de salud de la provincia, ésto con la finalidad de obtener mayores recursos para su

desempeño, los directivos de la institución buscan, brindar una mejor atención para los usuarios.

### **Políticas de Personal**

Las Políticas son un medio de impulsión, a través de criterios generales que orienten a la acción y al mismo tiempo fijan límites y enfoque bajo los cuales las acciones deberán realizarse.

Sin embargo las Políticas no deben ser categóricas si no más bien inflexibles, puesto que de no ser así se convertirían en reglas y dejarían de orientar la acción, señalando caminos únicos lo que sería totalmente contraproducente tratándose de Administración de Recursos Humanos.

El Departamento de RR HH de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi maneja las siguientes políticas:

- a) Se encaminará la búsqueda del Recurso Humano, hacia las personas más capacitadas para el puesto de trabajo vacante.
- b) Las vacantes que se produzcan, serán preferentemente cubiertas con personal de la Institución, que posean las aptitudes necesarias.
- c) En ningún caso se reclutarán carpetas de aquellas personas que se hubieren acogido a la venta de renuncias en otras instituciones.
- d) Bajo ningún concepto se reclutarán personas que no llenen los requisitos necesarios del puesto vacante.
- e) No se reclutarán personas de edad inferior a los 18 años, ni mayor los 35 años.

- f) Se propenderá a seleccionar a los trabajadores más adecuados para los puestos vacantes.
- g) Para obtener una selección objetiva, deberá recurrirse a los procedimientos determinados para el efecto, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.
- h) Se designará oficialmente al nuevo trabajador o empleado un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
- i) Se les dará a conocer a los nuevos funcionarios todos aquellos conocimientos e indicaciones sobre la Institución que permitan su correcto desempeño en la misma.
- j) Los nombramientos se registrarán en los plazos indicados.
- k) Se realizarán los esfuerzos necesarios para adaptar al nuevo personal, lo más rápido y eficazmente que sea posible, al nuevo medio en el que se desenvolverá.
- l) En base a los resultados de las evaluaciones, se determinarán los ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona, en relación con las funciones de su puesto y departamento.
- m) Se dará a conocer al personal de la institución, la obligación que tiene en cuanto a su asistencia.
- n) Se deberá dar cumplimiento a lo dispuesto en las leyes.

- o) Ningún departamento o unidad de salud podrá desarrollar eventos de capacitación sin, la correspondiente coordinación, control y evaluación del Departamento de RR HH.
- p) Las solicitudes de traslados definitivos, encargos de funciones, permisos para estudios y docencia, licencias, calamidad doméstica serán estudiadas en todos los casos y si están debidamente fundamentadas se procurará satisfacerlas.
- q) En cuanto a la solución de problemas de tipo familiar de los trabajadores y empleados, se deberá mantener una actitud de respeto.
- r) Las actividades de recreación, le corresponden a todo el personal, estas se darán paso teniendo como prioridad el trabajo, metas y objetivos que persigue la institución, siempre tomando en cuenta las disposiciones legales.

#### *Horarios de Trabajo.-*

Nuestro horario de trabajo es:

En la mañana desde las 08h00 hasta las 13h00, con un receso que se extiende hasta las 13h30, en la tarde hasta las 16h30.

El Control de Asistencia y horarios son registrados firmando en las carpetas de control que se encuentran organizadas por departamento y están ubicadas a la entrada del Departamento RR HH.

Se Debe ingresar a las labores con la debida anticipación para iniciar el trabajo en las horas señaladas.

En el horario se establece un margen de gracia por retrasos ocasionales de 15 minutos. Si se retrasa más de este tiempo establecido, tal situación se pondrá en conocimiento del jefe de RR.HH, para que se tomen las acciones pertinentes.

En la DPSC, la puntualidad y asistencia son muy importantes a fin de mantener la imagen de la Institución, creada gracias al esfuerzo de todos los que laboramos en ella.

### Información General:

La DPSC tiene su razón de ser en la población de la Provincia de Cotopaxi, orientando todo su esfuerzo en la solución de los problemas de salud que en ella se presentan:

Estamos convencidos de la participación activa y dinámica de la Institución en la evolución social , a través del servicio de calidad en salud que esta presta.

La DPSC a través de su gestión busca aportar a la construcción de un nuevo país, sobre las bases del trabajo honesto y mancomunado de sus miembros.

Se hace necesaria la conservación, defensa y atención del medio ambiente, a fin de lograr la concepción de salud integral.

El cultivo de los principios y valores en los que se enmarca la salud integral del individuo, se contraponen a cualquier forma de discriminación e intolerancia.

### **Los Procedimientos:**

Selección.- La Selección en la DPSC, persigue escoger a las personas que posean las mejores condiciones en relación al resto de aspirantes, por cuanto la

calidad del servicio público descansa principalmente en la calidad de quienes laboran en el.

Los méritos de los participantes serán determinados a través de evaluaciones objetivas de aptitud, conocimientos y otras características exigidas para el eficiente desempeño del puesto.

Por tanto para cumplir este cometido se hace necesario una evaluación imparcial a través de un proceso que garantice objetividad e igualdad de oportunidades para todos.

Nombramientos y Contrataciones.- Una vez tomada la decisión de Seleccionar a un candidato y aceptarlo para el puesto al que debe dedicarse, se da la necesidad de solicitarle su documentación a fin de elaborar su Nombramiento o Contrato e integrar su expediente de trabajo.

Los funcionarios que ingresan a la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi están sujetos a la normativa del Código de Trabajo, o a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, a las cuales deberán sujetarse estrictamente durante su permanencia en la Institución.

Inducción .- Cuando un funcionario ingresa a laborar a la Institución, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad se agregará a ella. Es así que la Institución debe preocuparse por informarle al nuevo empleado o trabajador, sobre todo cuanto se refiere a la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi en el menor tiempo posible, con el propósito de acelerar la integración del individuo a su puesto y a la organización en general. He allí el objetivo de este Manual.

Adiestramiento.- La capacitación de su personal es extraordinariamente necesaria e importante para la DPSC, puesto que permitirá el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos, en el desempeño de las funciones de cada puesto.

Debido a que ésta Institución considera al Recurso Humano como su activo más importante, y a causa de las diferencias existentes entre los individuos que integran la Dirección, así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, se hace imprescindible adecuar las características habilidades del elemento humano con las tareas que está desempeñando actualmente o las que a futuro realizará, surgiendo así como una repuesta el Plan de Capacitación que ofrece la DPSC a su personal.

Traslados Definitivos.- Cuando la Institución así lo requiera y contando con la orden escrita del Director de la Institución o del Jefe de Area en su caso, se procederá al Traslado del personal reintegrándolo a la Unidad a la que pertenece.

Encargo de Funciones .- En el caso de presentarse en la Institución la necesidad de Encargar Funciones, tal acción se llevará a cabo ( luego de analizar si el puesto es o no caucionado ) a través de orden escrita del Director de la Institución o del Jefe de Area en su caso.

**Avisos que la Institución requiere se hagan con anticipación.**

Horas Extras.- Si es necesario el ingreso a la Institución para laborar los fines de semana y/o días festivos, o luego del horario de trabajo diario es importante solicitar la autorización correspondiente con 24 horas de anticipación al Jefe Inmediato.

Lo señalado deberá estar amparado por el formulario correspondiente denominado “ Orden de Trabajo”

Permisos Justificados.- Si es necesario ausentarse del trabajo para realizar asuntos personales, hay que solicitar el permiso correspondiente al Jefe Inmediato, para lo cual se llena el formulario “ Permiso de Salida” ( ANEXO ), debiendo comunicarle tal situación a la Jefe de RR HH. Los permisos de 3 días en adelante deberán ser otorgados por el Director de la institución o en su caso por el Jefe de Area. Dichos permisos serán descontados de las Vacaciones.

No se descuenta de Vacaciones, en los casos de enfermedad, debidamente justificado o de Calamidad Doméstica.

Cuando la inasistencia responde a una enfermedad es necesario presentar un certificado médico, otorgado por el IESS que tiene que ser entregado en el Departamento de RR.HH en un lapso de 24 horas. Es necesario señalar que los funcionarios podrán atenderse en el IESS a los 6 meses de su ingreso a la Institución, por tal razón durante este lapso de tiempo se aceptará un certificado médico emitido en alguna dependencia del Ministerio de Salud Pública, o en cualquier otra entidad que a este pertenezca, como justificativo de la inasistencia por causa de enfermedad.

Permisos para Estudios Regulares y Docencia.- Para obtener un permiso para Estudios Regulares o Docencia es necesario dirigir una solicitud al Director de la Institución o en su caso al Jefe de Area, previo Visto Bueno del Jefe Inmediato, y adjuntando la documentación justificativa, posteriormente dichos documentos pasarán al Departamento de RR HH quien emite su criterio al respecto.

Licencias.- Se procede en forma similar al caso anterior.

Vacaciones.- Para obtener vacaciones, es necesario presentar en el Departamento de RR HH la solicitud con el Visto Bueno del Jefe Inmediato. Quien emitirá su criterio en base al Calendario de Vacaciones. Si se diera el caso requerir que el funcionario se reintegre a la Institución, así se le notificará, debiendo este suspender sus vacaciones, para hacer uso de las restantes un otro momento.

### **Días y Formas de Pago.-**

La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, cancelará la remuneración a sus funcionarios de la siguiente manera:

Se pagará el total de sus haberes los 3 últimos días del mes, a través de cheques personales que deberán ser canjeados en el Banco Nacional de Fomento.

Para tal efecto es necesario acercarse al Departamento Financiero a retirar el mencionado cheque y firmar el rol de pagos en el que se detalla los ingresos y descuentos de la remuneración, información que si es considerada necesaria puede ser solicitada en dicho departamento.

La estructura Salarial está conformada con todos los beneficios de ley que constan en la Ley de Servicio Civil Carrera Administrativa, Escalafón Profesional y Contrato Colectivo.

La Institución cancela además del sueldo o salario fijo cuatro remuneraciones adicionales que son:

1. -DECIMO TERCER SUELDO.-

2. -DECIMO CUARTO SUELDO:
3. -DECIMO QUINTO SUELDO.-
4. -DECIMO SEXTO SUELDO.-

## **FORMULARIO DE AUTORIZACION DE PERMISOS**

### **Días Festivos.-**

Son días de descanso obligatorio en: Enero 01, Mayo 01, Mayo 24, Agosto 10, Octubre 09, Noviembre 02 y 03, Diciembre 25 y Viernes Santo.

Además las fechas correspondientes a fiestas civiles locales, dependiendo del territorio como:

El Noviembre 11, Independencia de Latacunga.

### **Vacaciones.-**

En la DPSC , se conceden 30 días de vacaciones pagadas cada 11 meses a las personas que se sujeten a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, mientras que al personal perteneciente a Código de Trabajo les corresponde 15 días de vacaciones pagadas cada 12 meses, hasta que entran a formar parte del Contrato Colectivo, cuando podrán hacer uso de 30 días de vacaciones pagadas. La Institución está plenamente convencida de la necesidad que tiene su personal de descansar y relajarse, durante el tiempo que le corresponde de vacaciones, solo de esta manera se podrá exigir de ellos un correcto desempeño de sus funciones.

### **Causas para la Terminación de las Relaciones Laborales.-**

El contrato individual de trabajo se puede terminar por una de estas causas:

- 1.- Por demostrar ineficiencia o incapacidad en el desempeño de su trabajo.
- 2.- Por cumplir con negligencia las funciones encomendadas.

- 3.- Por encontrarse inmerso en el cometimiento de faltas graves establecidas en el Código del Trabajador o en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, según les corresponda.
- 4.- Por acudir a la Institución en estado de embriagues o bajo la influencia de sustancias estupefacientes.
- 5.- Por acuerdo de las dos partes.
- 6.- Por voluntad unilateral de una de las partes.
- 7.- Por causas ajenas a su voluntad de las partes ( como enfermedades graves por ejemplo).
- 8.- Por vencimiento del período de prueba o del contrato.

### **Seguro.-**

En el momento de la incorporación o salida de un empleado se envía al I.E.S.S el aviso de salida para la afiliación o desafiliación respectiva, así también se sella el carnet de afiliación individual, haciendo constar la modalidad de trabajo, fecha de ingreso o salida, datos de identificación personal del trabajador; datos de identificación del empleador, la firma y sello del representante legal de la empresa y firma del trabajador.

Si el empleado no es afiliado, se solicita la emisión del carnet e igualmente se llena todos los datos necesarios.

Aporte Personal al I.E.S.S.- Los trabajadores sujetos a la LSCCA aportan el 16,35%, mientras que los trabajadores pertenecientes a Código de Trabajo, aportan el 14,35%, calculados sobre el sueldo y la antigüedad.

Aporte Patronal.- Del empleador es del 9,15%, en el caso de los empleados pertenecientes a la LSCCA y del 12,15%, en el caso de los trabajadores correspondientes al Código de Trabajo.

Fondos de Reserva.- El fondo de reserva es el trabajo capitalizado que cada trabajador ha ido acumulando a través de los años. Este derecho se lo establece cuando el trabajador ha completado un año de servicios al mismo empleador; a partir de este primer año tiene derecho a un sueldo por cada año completo posterior a ese primer año. Para más información sobre el tema puedes acercarte a la Tesorería de la Institución.

Prestaciones.- El Seguro Social protege a los trabajadores contra los riesgos de:

- 1.- Enfermedad.
- 2.-Maternidad.
- 3.- Invalidez.
- 4.- Vejez.
- 5.- Cesantía.
- 6.- Riesgos del trabajo.
- 7.- Fondo mortuario.

Préstamos.- El Seguro Social nos da opciones del siguiente préstamo:

- Préstamo Quirografarios.- No excederán en ningún caso de un monto equivalente a 10 Salarios Mínimos Vitales Igualmente se llenará el formulario para el trámite respectivo.

*Actividades Sociales y Recreativas.-*

Actividades recreativas.- Para lograr que se estrechen aún más los lazos de fraternidad entre ésta gran familia de empleados y trabajadores, la DPSC organiza toda clase de actividades deportivas, recreativas, sociales y culturales, que enriquecen el espíritu de nuestra gente. Le invitamos a participar activamente en todas ellas. Estas actividades recreativas puede ser campeonatos de fútbol, basquet, festejos navideños, entre otras.

Cumpleaños o Santo- El día de su cumpleaños o santo podrá tomarlo libre.

Paseo Anual.- Cada año la Institución invita a todos sus empleados a un paseo de convivencia para que disfrutes de unos días de descanso, entre compañeros y amigos.

Todas estas actividades sociales son comunicadas a través de las carteleras que existen en cada una de las áreas de la empresa. Estos son medios de comunicación eficaces que nos ayudan a comunicarnos internamente.

Beneficios.-

Un subsidio familiar para los hijos menores de 18 años.

Un subsidio educacional para los hijos que se encuentren estudiando.

Un subsidio por antigüedad.

Para el pago de los antes mencionados, se requerirá de la solicitud del empleado o trabajador presente los documentos justificativos en el Departamento de RRHH, quién los califica y remite esta información al Departamento Financiero.

Adelantos de Sueldo.- Son aquellos casos imprevistos o fortuitos inevitables de emergencia económica.

Un empleado puede ser sujeto de un nuevo préstamo, tres meses después que haya cancelado la última cuota del préstamo anterior.

*Directorio Telefónico*.-

Central	11
Dirección	12
Fomento y Protección	13
Personal	14
Secretaría	16

Financiero	17
Control Sanitario	18
Comisaría	19
Estadística	20
Contabilidad	21
Farmacia Popular	22
Administrativo	23
Educación para la Salud	24
Vacunación	25
Epidemiología	26

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Una vez desarrollados todos los capítulos planteados en un inicio y en base al análisis profundo de los resultados de la Auditoría y Rediseño de los Procesos del Sistema de Personal, del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, se concluye lo siguiente:

- No se utilizan los formularios establecidos en el Manual de Reclutamiento de Personal para el proceso de Reclutamiento de personal, condición que sin duda no permite que dicho proceso se de correctamente.
- No se observan los parámetros y puntajes establecidos en el Manual de Procedimientos de Personal, para la calificación de los participantes de los Concursos Internos de la Institución, razón por la cual se podría considerar que los resultados de tales concursos serían erróneos.
- Existe un exceso de personal contratado en la DPSC, lo cual sin duda implica un desperdicio de recursos.
- El Procedimiento de Inducción se lleva a cabo de forma incompleta, por tanto el personal podría no incorporarse correcta e inmediatamente a la Institución, como esta lo requiere para el desarrollo de su labor.
- No se cumple con el procedimiento de Evaluación establecido en el Manual de Procedimientos de Personal, por tanto no se puede establecer cual es el desempeño del personal de la Institución y tomar cartas sobre el asunto.
- El Departamento de RR HH no cuenta con un procedimiento de Capacitación establecido y por ende tampoco con un Plan Anual de Capacitación, situación que torna dificultoso el desarrollo y crecimiento profesional del personal de la Institución.

- Las actividades de esparcimiento se llevan a cabo en horarios de trabajo, interfiriendo así con las actividades laborales.
- El personal auxiliar del Departamento de RR HH, no se encuentra correctamente capacitado para el desempeño de su trabajo, lo que sin duda perjudica al buen desarrollo de sus labores.
- La DPSC no cuenta con un Plan Estratégico que guíe los recursos, esfuerzo, y actividades de la Institución, por tanto la conse

■

## **5.2 Recomendaciones**

### **5.2 Recomendaciones**

### **5.2 Recomendaciones**

- Utilizar los formularios existentes en el Manual de Reclutamiento para el proceso de Reclutamiento de Personal, a fin de agilizar dicho proceso y llevarlo a cabo correctamente.
- Respetar los parámetros y puntajes establecidos en el Manual de Procedimientos de Personal, para la realización de los Concursos Internos de la Institución, asegurando de esta manera la veracidad y justicia de los resultados.
- Analizar, instituir y aplicar las Normativas para el Proceso de Contratación de Personal, propuestos en el presente documento, con el objeto de lograr la optimización de los Recursos tanto humanos como materiales.
- Estudiar, implantar y utilizar el Procedimiento de Inducción de Personal propuesto en el presente trabajo, el mismo que pretende incorporar en forma inmediata al nuevo personal con la Institución, permitiendo de esta manera el desarrollo de sus habilidades y capacidades.
- Aplicar el Procedimiento de Evaluación del Desempeño que se encuentra establecido en el Manual de Procedimientos de Personal, a fin de determinar el nivel de desempeño del personal, y determinar sus necesidades de capacitación.

- Analizar, instituir y aplicar el Procedimiento y Plan de Capacitación 2002, propuesto en el presente documento, con el objeto de permitir el crecimiento y desarrollo profesional del personal y por ende de la Institución en general.
- Programar actividades de Esparcimiento para el personal, fuera del horario de trabajo, de esta manera no se verán interrumpidas las actividades laborales.
- Adiestrar al personal auxiliar del Departamento de RR HH, para así asegurar el correcto cumplimiento de la importante labor que estas personas desempeñan.
- Elaborar un Plan Estratégico Institucional, con el propósito de encaminar la utilización de los esfuerzos y recursos hasta la consecución de los objetivos institucionales.
- Difundir la Misión, Visión y Objetivos de la DPSC, pues de esta manera se logrará fomentar el espíritu de cuerpo en la Institución.
- Crear un Departamento de Auditoría Interna en la DPSC, con el objeto de mejorar el Control Interno en el Institución.