



# GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

10 de noviembre 2023

**Lic. Enf. Ma. Noel Peisino**

Especialista en Administración de Servicios de Salud  
Adjunta Unidad de Calidad y Desarrollo Organizacional-ASSE

**Lic. Quím. Ma. Célica Borca**

Especialista en Gestión de la Calidad UNIT  
Especialista en Gestión de Servicios de Salud. UCU  
Director Unidad de Calidad y Desarrollo Organizacional-ASSE

## CONTENIDO:

**1 CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD**

**2 HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS**



**COFFEE BREAK**

**3 TALLER PRÁCTICO**



# ¿POR QUE CALIDAD EN SALUD?

Dentro de las instituciones de salud converge numeroso tipo de actividades: asistenciales, administrativas, de control y evaluación, y una gran variedad de servicios de apoyo, imprescindibles para el buen funcionamiento de estas actividades.

A su vez, muchas de estas actividades son desarrolladas por personas de muy diversas profesiones, en diferentes niveles de atención, lo que incorpora procesos de coordinación, traslado, comunicación, entre otros.



**Pagos**  
←

**Autorizaciones**  
←

**Turnos**  
→

**Medicamentos**  
←

**Cirugias**  
→

**Citas**  
←



# CALIDAD EN SALUD

Por este motivo, quien diseñe, lidere o participe en la gestión de una o proceso de atención en salud (directivos, superintendentes, administrativos) debe comprender que los servicios de salud deben ser **planificados, dirigidos, medidos y mejorados.**

**GESTIONADOS con CALIDAD**



# ¿QUÉ ENTENDEMOS POR CALIDAD EN SALUD?



“La medida en la cual los servicios de salud que se ofrecen a individuos y poblaciones de pacientes mejoran los resultados de salud deseados.

Para lograr esto, la atención médica debe ser segura, efectiva, oportuna, eficiente, equitativa y centrada en las personas ”.

# DIMENSIONES DE LA CALIDAD SEGUN LA OMS



**SEGURIDAD:** referido a proveer servicios de salud que minimicen el riesgo actual o potencial de generar daño a los usuarios.

**EFFECTIVIDAD:** implica brindar servicios sanitarios basados en la evidencia y que generen los efectos deseados en individuos y comunidades.

**EFICIENCIA:** implica que la efectividad se logre maximizando el rendimiento de los recursos y evitando el mal uso de estos.

# DIMENSIONES DE LA CALIDAD SEGUN LA OMS



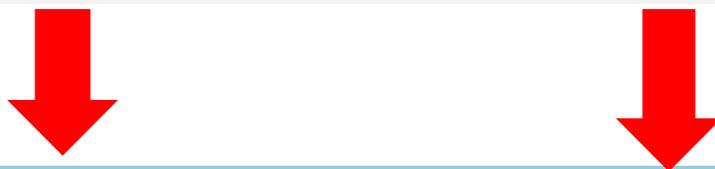
**ACCESIBILIDAD:** refiere a la facilidad con la que se puede obtener un servicio de salud teniendo en cuenta factores geográficos, de horario, económicos, culturales, entre otros.

**CENTRADA EN LA PERSONA:** la calidad asistencial implica brindar servicios que tomen en cuenta deseos, preferencias y cultura de los usuarios.

**EQUIDAD:** los servicios de salud deben brindarse a todos por igual, sin hacer distinciones por raza, género, etnia, localización geográfica o estatus socioeconómico.

# SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad en los servicios de salud requiere de un marco teórico de referencia, que permita el conocimiento y la aplicación estandarizada de conceptos de calidad en todos los niveles de la organización.

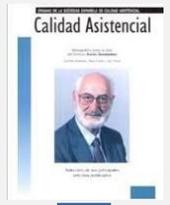


Requiere un “Modelo de Calidad”



# Modelos de Calidad

Avedis Donavedian



Modelo Normativo  
Familia Normas ISO



Método Deming  
Japón



Malcolm Baldrige  
(Americano)



Modelo de Excelencia  
EFQM  
Europeo



Modelo  
Iberoamericano



MMC  
INACAL

## Normas ISO 9001



## Modelo EFQM



## Joint Commission



ACREDITACIÓN  
Joint Commission International

- Certificación
- Acreditación
- Premiación

## Modelo MC -INACAL





## CRITERIO

### Modelo Compromiso con la Gestión Pública - Criterio 1

#### 1) Liderazgo

	Puntos máx.	Puntos asignados	PUNTAJE DEL CRITERIO
1. La dirección realiza una revisión sistemática para el conocimiento de sus grupos de interés e identifica las necesidades y expectativas de los mismos.	7,5	0	0
2. La dirección tiene definidas de forma participativa, la misión, visión y política de calidad orientadas a la satisfacción de sus grupos de interés y las revisa sistemáticamente. Las mismas son difundidas a los grupos de interés.	7,5	0	
3. Hay una clara definición de los valores y de su aplicación en la práctica diaria a través del ejemplo.	7,5	0	
4. La dirección cuenta con una planificación estratégica generada de forma participativa, que asegura el cumplimiento de sus objetivos de acuerdo a los cometidos establecidos por ley y es comunicada dentro y fuera de la unidad [2].	10	0	
5. La dirección realiza sistemáticamente la evaluación de riesgos y un plan de contingencia para la gestión de sus recursos [3].	7,5	0	
6. La dirección realiza sistemáticamente un análisis de las necesidades presupuestales requeridas en la planificación estratégica del periodo [4] y proyecta las del periodo siguiente.	7,5	0	
7. La dirección elabora sistemáticamente planes operativos para alcanzar los objetivos estratégicos, asignando y/o administrando los recursos necesarios para su ejecución.	7,5	0	
8. La dirección realiza sistemáticamente reuniones de seguimiento de los indicadores estratégicos y operativos, así como de los planes para alcanzarlos, y se toman acciones ante desvíos.	7,5	0	
9. La dirección tiene conocimientos y/o está capacitada en la función pública y la gestión de calidad/majora continua.	7,5	0	
10. La dirección promueve y desarrolla la comunicación e integración necesarias para el fortalecimiento del vínculo con otras unidades de la organización.	7,5	0	
11. La dirección fomenta un clima de participación y recepción de ideas, así como de evaluación de las mismas para ser llevadas a la práctica. Realiza la correspondiente retroalimentación.	7,5	0	
12. La dirección se compromete y asigna recursos sistemáticamente para la toma de acciones que fomenten una ciudadanía responsable y participativa.	7,5	0	
13. La dirección realiza y fomenta acciones de responsabilidad social.	7,5	0	

PRÁCTICAS



# MODELOS DE CALIDAD

Todos los Modelos abarcan áreas relevantes para la gestión:



- ❖ Liderazgo
- ❖ **Desarrollo de las personas**
- ❖ Enfoque en los grupos de interés
- ❖ Gestión por Procesos
- ❖ Comunicación
- ❖ Resultados

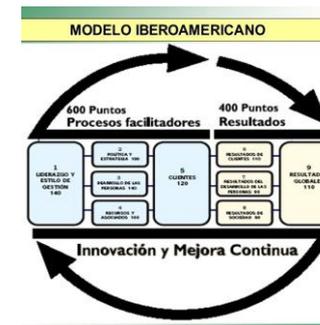
## 2) Desarrollo de los funcionarios [1]

1. Se realizan sistemáticamente inducciones a todos los funcionarios[2] que ingresan a la unidad, ya sea por primera vez o por movilidad dentro de la organización.
2. Se definen los perfiles ocupacionales por competencias, asegurando su polivalencia, las características inherentes al rol del servidor público y orientado a cumplir los objetivos de los procesos [3].
3. Se dispone de una metodología para la detección de necesidad, reclutamiento, selección e ingreso de los funcionarios en la unidad.
4. Se aplica sistemáticamente un plan de contingencia que asegura la cantidad y competencias necesarias de funcionarios ante retiros, ausencias por enfermedad o estudio, aumento de la demanda de trabajo, vencimiento de contratos de trabajo, etc.
5. Se realiza un análisis sistemático de la brecha detectada entre las competencias existentes de los funcionarios y las necesarias, para el mejor desempeño de sus funciones y cumplimiento de la planificación estratégica.
6. Se elabora un plan de desarrollo de competencias de acuerdo a dicha brecha existente, el perfeccionamiento y actualización de los funcionarios y a la demanda prevista en la unidad [4].
7. Se asegura la disponibilidad y asignación de recursos para el cumplimiento del plan de desarrollo de competencias.
8. Se evalúa sistemáticamente la ejecución y efectividad del plan de desarrollo de competencias.
9. Se definen los criterios y parámetros para la evaluación de desempeño individual y grupal, con la participación de los funcionarios, teniendo en cuenta los requisitos de los grupos de interés, el rol del servidor público y el aporte a la mejora de los procesos.
10. Se realizan evaluaciones sistemáticas del desempeño individual y grupal, en función de los criterios y parámetros definidos para los puestos.
11. Se retroalimenta sistemáticamente a los funcionarios respecto a la evaluación de desempeño y las acciones que surjan de ella.
12. Se gestiona sistemáticamente el conocimiento a través de su transferencia y de la experiencia existente entre los funcionarios, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para la unidad.
13. Se aplican sistemáticamente mecanismos para conocer la percepción de los funcionarios respecto al ambiente laboral, se toman acciones en función de los resultados de la misma y se les comunica.
14. Se realiza la implementación, seguimiento y evaluación de opciones innovadoras para el desarrollo de los funcionarios.
15. Se aseguran condiciones físicas y ambientales adecuadas para el lugar de trabajo (accesibilidad, disposición de oficinas, flujo de trabajo, equipamiento).
16. Se aseguran condiciones adecuadas de salud (ergonomía) y seguridad de los funcionarios en su trabajo.
17. Se identifican y promueven acciones para la equidad respecto al tipo de función, edad, género, condiciones físicas diferentes, nivel económico y social, sexual y cultural.

# MODELOS DE CALIDAD



## FAMILIA DE NORMAS ISO



# DESARROLLO DE LAS PERSONAS





# Desarrollo de las Personas

El desarrollo profesional y personal de los equipos que integran las organizaciones de servicios de salud influye de forma directa en el logro de los objetivos planteados y en la calidad de los servicios prestados.

Una persona formada y motivada logra ser productiva, exitosa y comprometida con lo que hace en su trabajo.



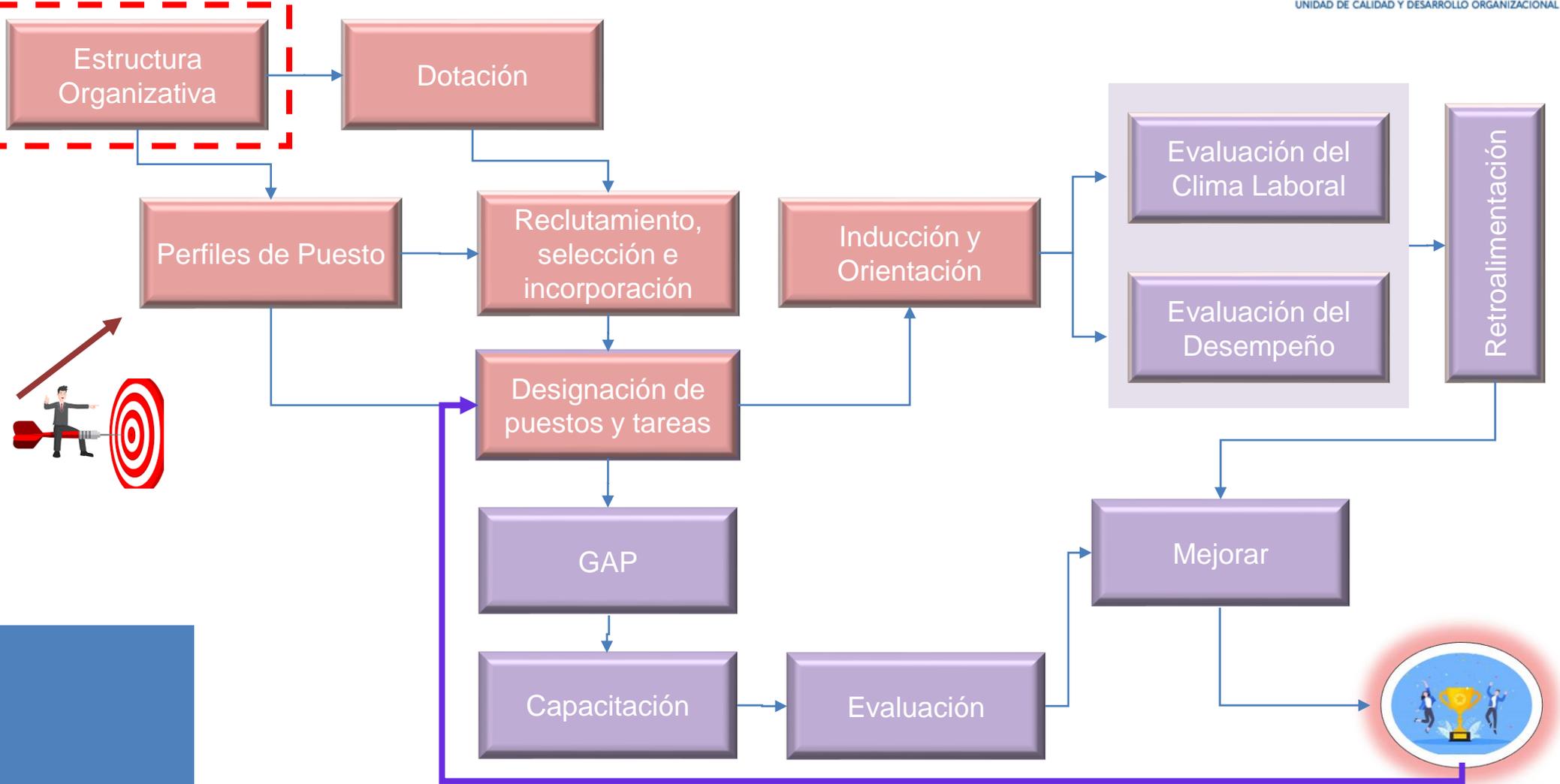


# Desarrollo de las Personas

El desarrollo humano es un **proceso continuo** que implica el crecimiento y mejora de las capacidades de las personas a lo largo de su vida personal y laboral.

Se basa en la idea de que todas las personas tienen el potencial de crecer y desarrollarse, y que este desarrollo debe ser equitativo y sostenible.

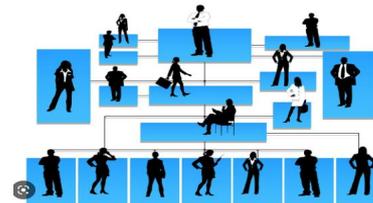




La estructura organizativa define el ordenamiento de los puestos de trabajo, departamentos/sectores/áreas de la organización.

Es la forma en la que se asignan las funciones y responsabilidades que tienen que cumplir cada unidad o servicio dentro de una organización para alcanzar los objetivos propuestos.

Toda estructura organizativa debe dar respuesta a los objetivos y cometidos de la organización.



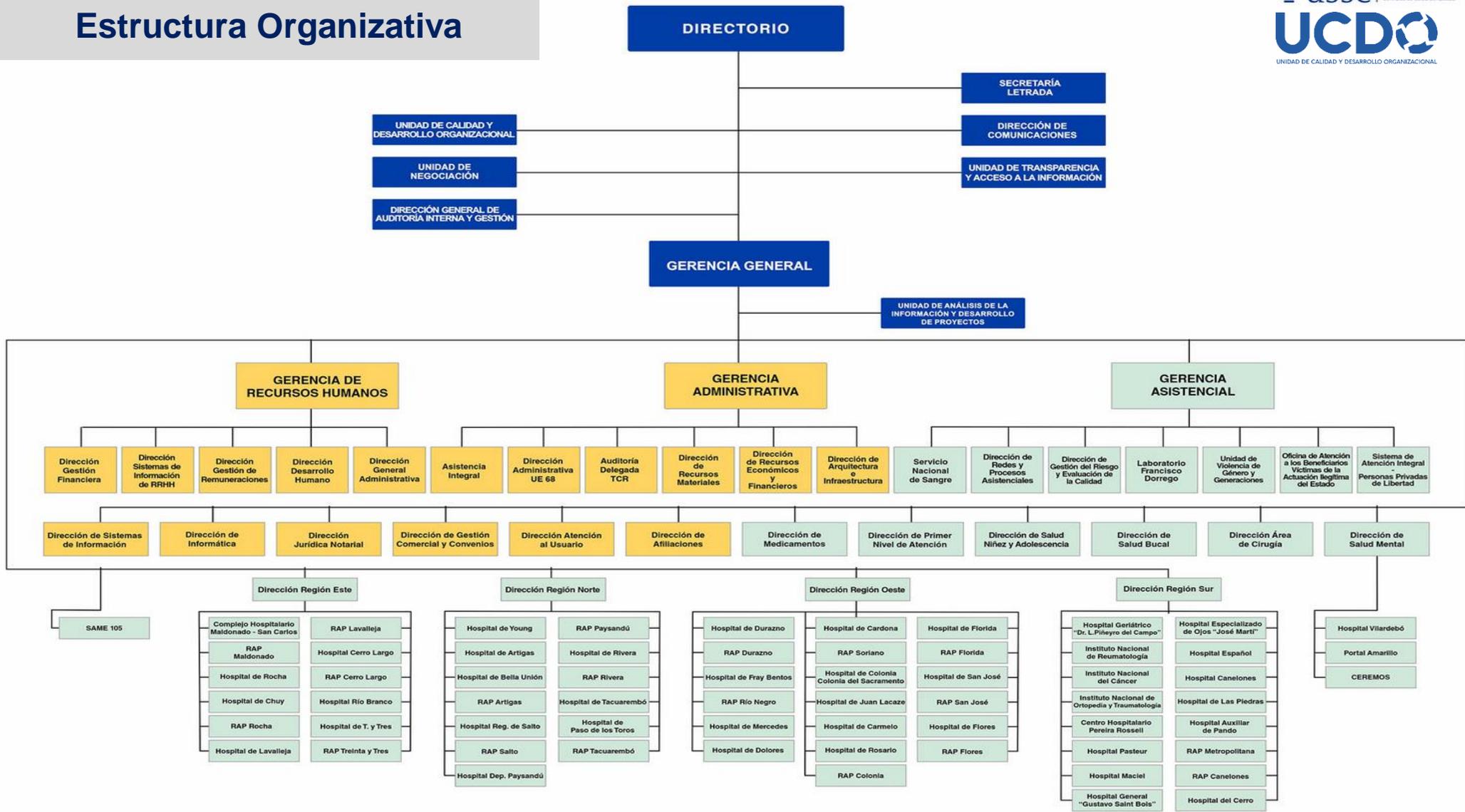
# ORGANIGRAMA

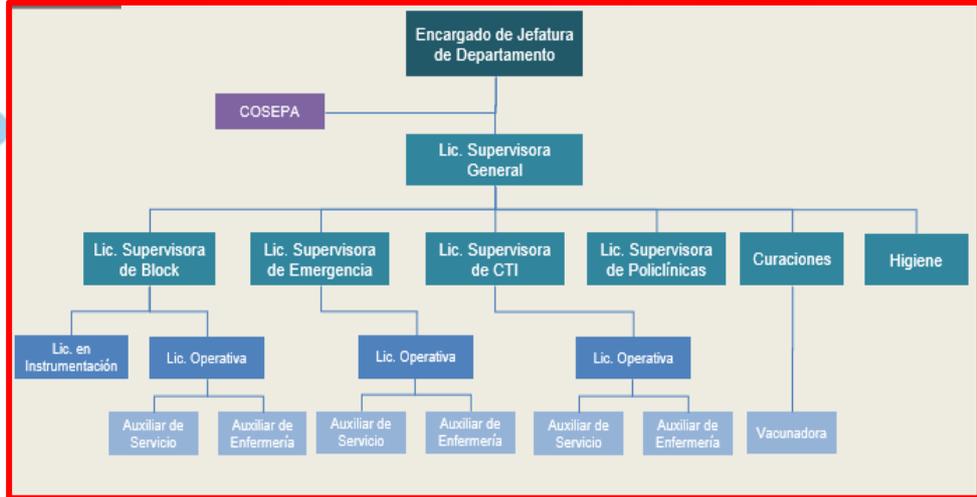
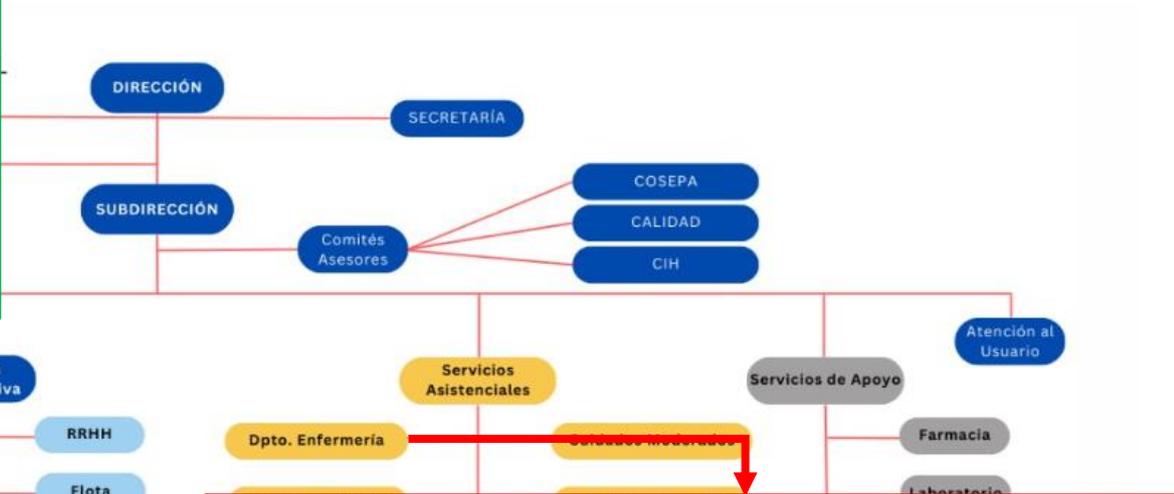
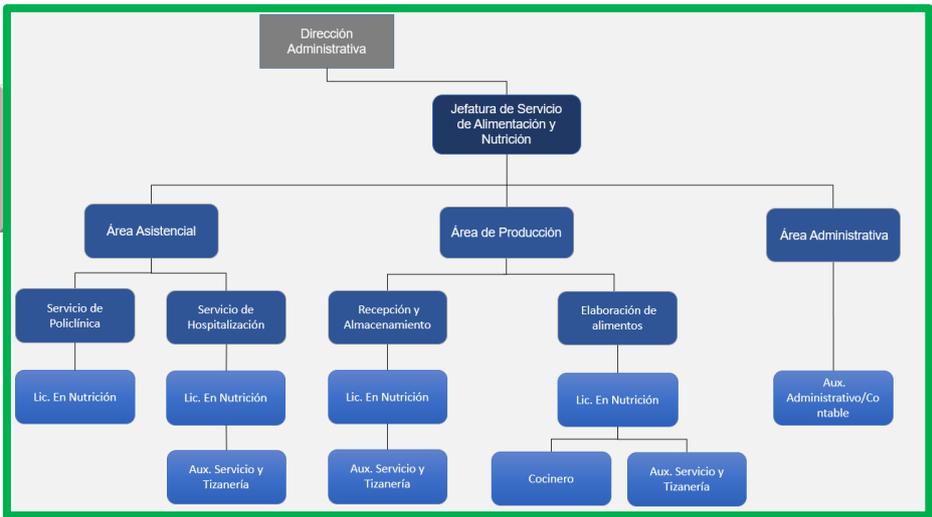
El Organigrama es una representación gráfica de la estructura de una organización, que incluye todas las áreas que la integran, los cargos que la comprenden, sus diferentes niveles de jerarquía y la relación que ellos mantienen.

Es una herramienta estratégica que brinda información y contribuye en el ordenamiento de las personas, en el flujo de trabajo y la comunicación, facilitando el desarrollo de los procesos.

Todas las personas que integran la organización deben poder visualizarse en algún lugar del Organigrama.

# Estructura Organizativa

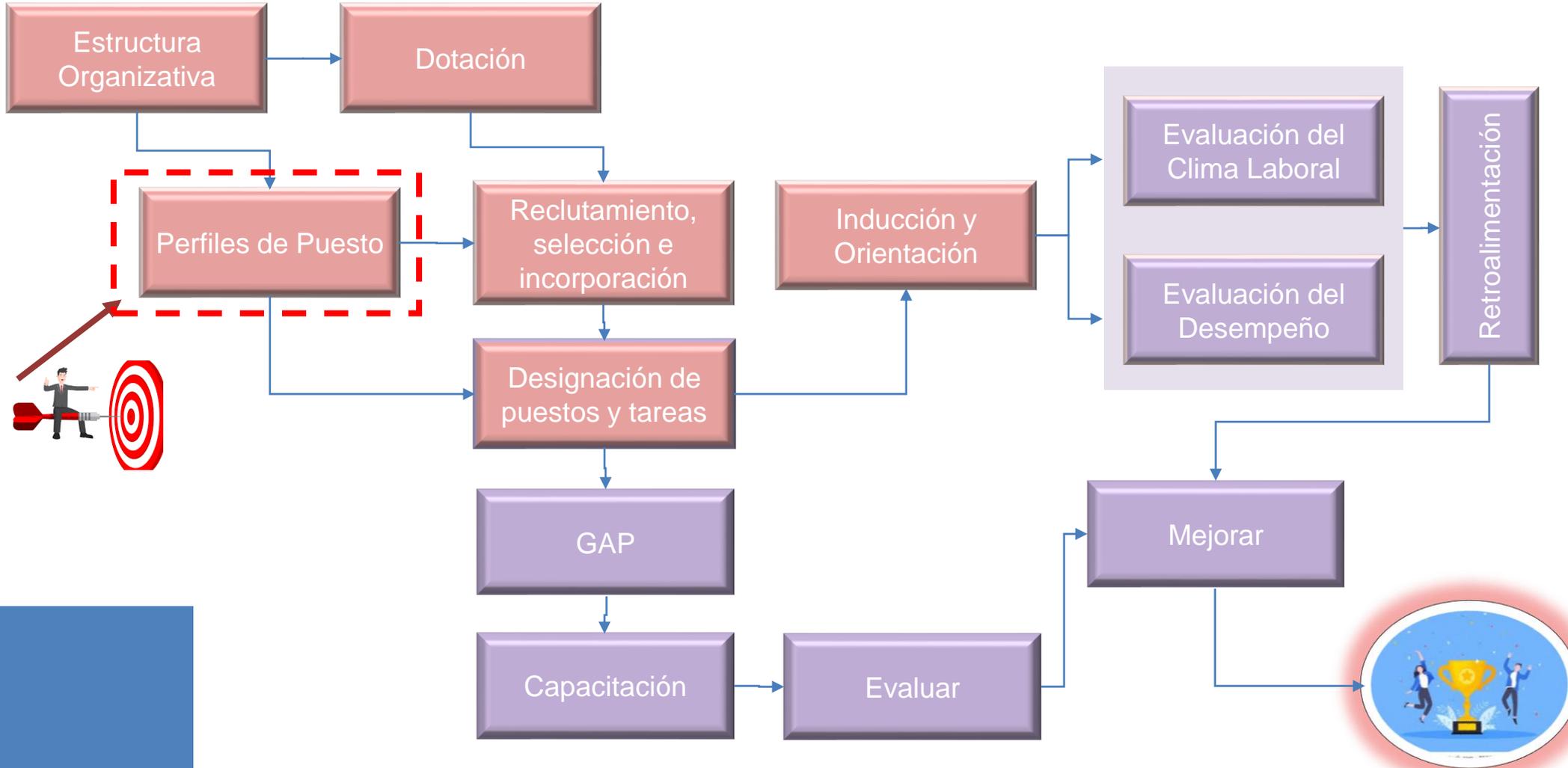




**¿SU U.E. CUENTA CON  
SU PROPIO ORGANIGRAMA....?**

**¿LOS SERVICIOS A SU CARGO, TIENEN  
DEFINIDOS SUS ORGANIGRAMAS....?**





# PERFILES DE PUESTO

Perfiles de Puesto



- Los perfiles de puesto son descripciones concretas de las características, tareas y responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe.
- Un perfil de puesto no debe de ser un manual de operación o guía detallada.
- Existen varios formatos y métodos para su elaboración, todos válidos siempre y cuando se ajusten a la realidad y a los requerimientos establecidos por la organización.

# PERFILES DE PUESTO

Perfiles de Puesto

## Componentes mínimos:

- ❖ Servicio
- ❖ Nombre del Puesto
- ❖ Dependencia jerárquica
- ❖ Objetivo del Puesto
- ❖ Funciones/responsabilidades
- ❖ Formación requerida
- ❖ Competencias/habilidades
- ❖ Experiencia



**1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

<b>1.1. Servicio/Unidad Organizativa</b>	
<b>1.2 Nombre del Puesto</b>	

<b>1.3 Relación de Dependencia</b>
<b>1.3.1. Reporta a:</b>
<b>1.3.2. Supervisa a:</b>

<b>1.4. Objetivo del Puesto</b>
---------------------------------

<b>1.5. Principales Funciones y Responsabilidades</b>
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

**2. PERFIL DEL PUESTO**

<b>2.1 Formación</b>
2.1.1.
2.1.2.

<b>2.2 Habilidades/ Conocimientos básicos requeridos</b>
2.2.1.
2.2.2.

<b>2.3 Experiencia de Trabajo</b>
2.3.1.

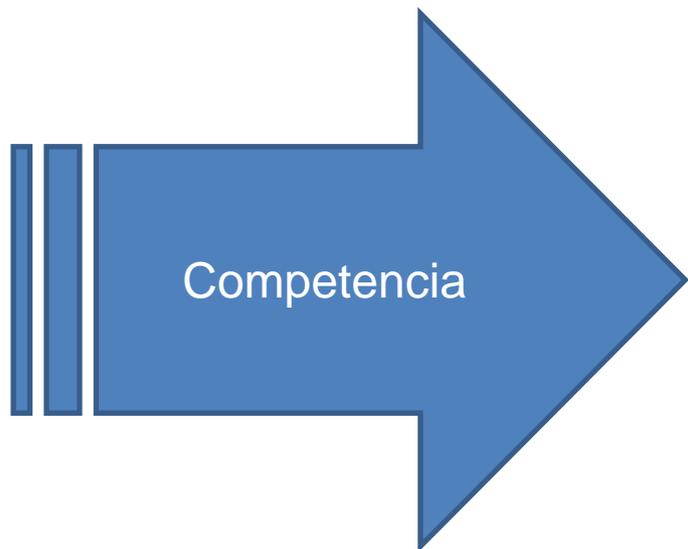
**3. COMPETENCIAS**

- 3.1. Liderazgo
- 3.2. Orientación a resultados
- 3.3. Manejo de crisis y contingencia
- 3.4. Comunicación asertiva
- 3.5. Compromiso con la organización
- 3.6. Orientación al usuario
- 3.7. Trabajo en equipo

	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por: (formato del SGC)	Lic. Quím. Esp. Cal. Ma. Céllica Borca	Directora de la Unidad de Calidad y Desarrollo Organizacional	Marzo 2022	

# Perfiles de Puesto



“hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.”  
(Alles, 2009)

# Competencias Ejemplos



- **Planificación y Organización:** Habilidad para establecer eficazmente acciones, plazos y recursos para el logro de los objetivos definidos, estableciendo su seguimiento y verificación



- **Orientación a Resultados:** Capacidad para orientar sus acciones hacia el logro de los objetivos previstos, gestionando los recursos y atendiendo a la calidad, los costos y los beneficios



- **Trabajo en Equipo:** Capacidad de integrarse a grupos de trabajo, colaborando y aportando para el logro de objetivos



- **Liderazgo:** Habilidad para influir en otros, promoviendo que el trabajo fluya con entusiasmo hacia el logro de los objetivos



- **Negociación:** Capacidad de buscar el beneficio de todas las partes, planificando alternativas para lograr los mejores acuerdos



- **Delegación:** Condición por la cual las personas transfieren y guían la posibilidad de actuar con distintos grados de autonomía



- **Relaciones Interpersonales:** Habilidad para establecer relaciones humanas positivas, basadas en el respeto y la confianza, aún con personas con ópticas diferentes a la suya



- **Comunicación:** Capacidad de escuchar y entender al otro, expresando conceptos e ideas en forma efectiva, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales



- **Orientación al Usuario:** Compromiso para conocer y satisfacer las necesidades de los usuarios, anticipándose a las mismas en tiempo y forma

Líderes

Operativas

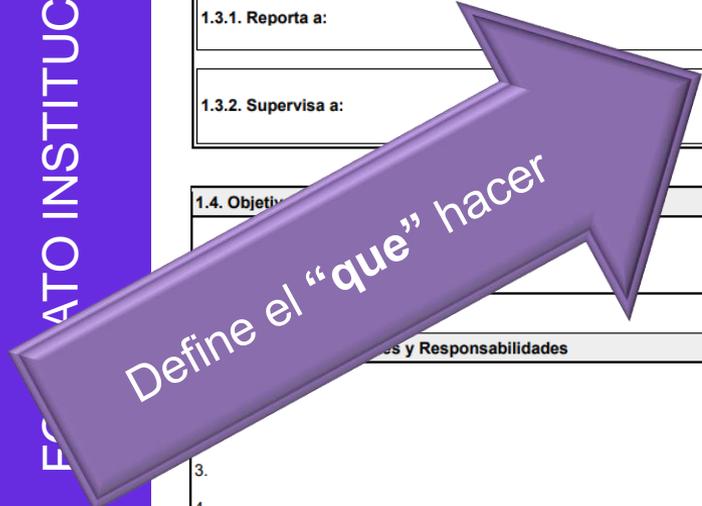
**1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

<b>1.1. Servicio/Unidad Organizativa</b>	
<b>1.2 Nombre del Puesto</b>	

<b>1.3 Relación de Dependencia</b>
<b>1.3.1. Reporta a:</b>
<b>1.3.2. Supervisa a:</b>

<b>1.4. Objetivo</b>
----------------------

<b>Funciones y Responsabilidades</b>
3.
4.
5.
6.
7.
8.



**2. PERFIL DEL PUESTO**

<b>2.1 Formación</b>
2.1.1.
2.1.2.

<b>2.2 Habilidades/ Conocimientos básicos requeridos</b>
2.2.1.
2.2.2.

<b>2.3 Experiencia de Trabajo</b>
2.3.1.

**3. COMPETENCIAS**

- 3.1. Liderazgo
- 3.2. Orientación a resultados
- 3.3. Manejo de crisis y contingencia
- 3.4. Comunicación asertiva
- 3.5. Compromiso con la organización
- 3.6. Orientación al usuario
- 3.7. Trabajo en equipo

	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por: (formato del SGC)	Lic. Quím. Esp. Cal. Ma. Cécica Borca	Directora de la Unidad de Calidad y Desarrollo Organizacional	Marzo 2022	

# PROCEDIMIENTOS

Define el "cómo" hacer

	Procedimiento Documentado	
	"Unidad/Gerencia /Servicio"	PR.UCDO.XX.01
	"Nombre del Procedimiento"	Página 1 de 1
Versión 01		

1. **Objetivo**

2. **Alcance**

3. **Referencias**

4. **Definiciones y abreviaturas**

5. **Responsabilidades**

6. **Desarrollo de las actividades**

- 6.1.
- 6.2.
- 6.3.

7. **Registros que se generan**

8. **Anexos**

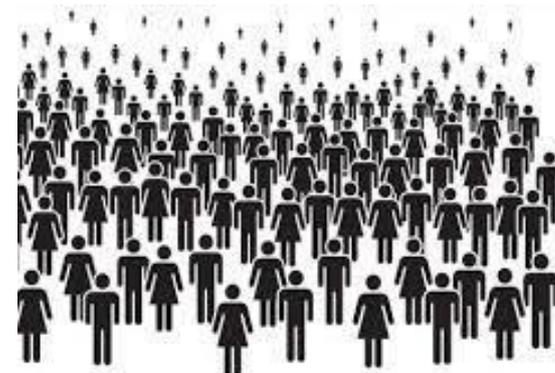
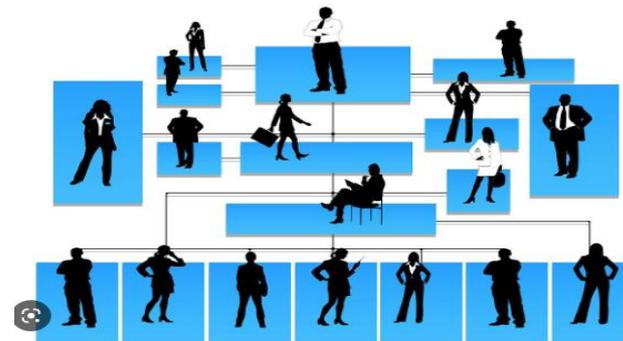
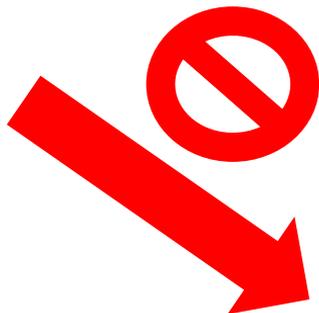
9. **Histórico de modificaciones**

Versión	Fecha	Modificaciones
00		Primera emisión

	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

Formato del SGC	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por:	Lic. Quím. Célica Borca	Directora Unidad de Calidad y Desarrollo Organizacional	Mayo 2023	
Código	FO. UCDO.14			
Versión	Versión 02			

Perfiles de Puesto



Perfiles de Puesto

Dirección  
Administrativa

Jefatura de Servicio  
de Alimentación y  
Nutrición

Área Asistencial

Área de Producción

Área Administrativa

Servicio de  
Policlínica

Servicio de  
Hospitalización

Recepción y  
Almacenamiento

Elaboración de  
alimentos

Lic. En Nutrición

Lic. En Nutrición

Lic. En Nutrición

Lic. En Nutrición

Aux.  
Administrativo/Co  
ntable

Aux. Servicio y  
Tizanería

Aux. Servicio y  
Tizanería

Cocinero

Aux. Servicio y  
Tizanería

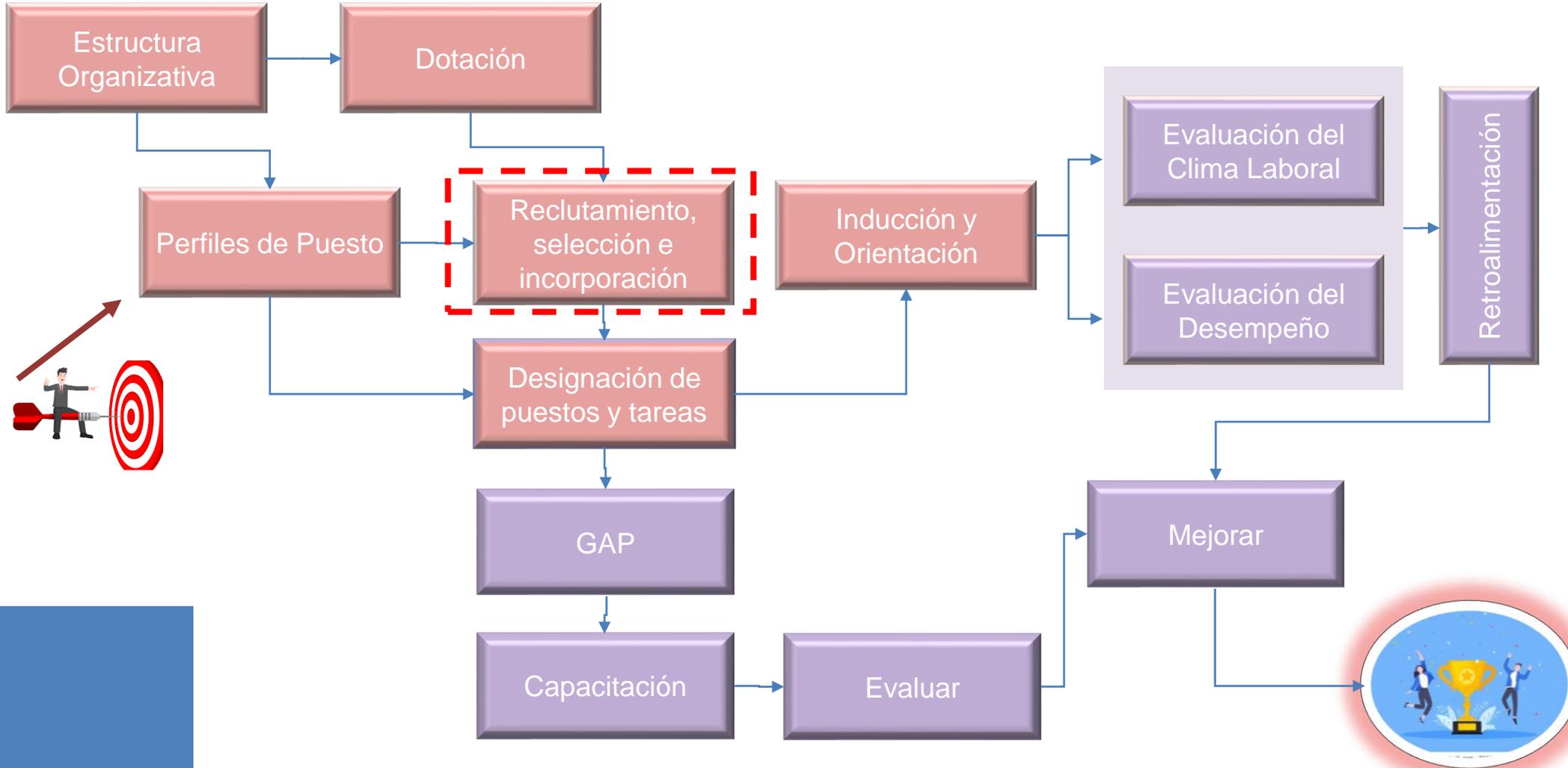


**¿CUENTA CON LA DEFINICIÓN DE SU  
PERFIL DE PUESTO?.....**



**Y SU PERSONAL A CARGO.....?**





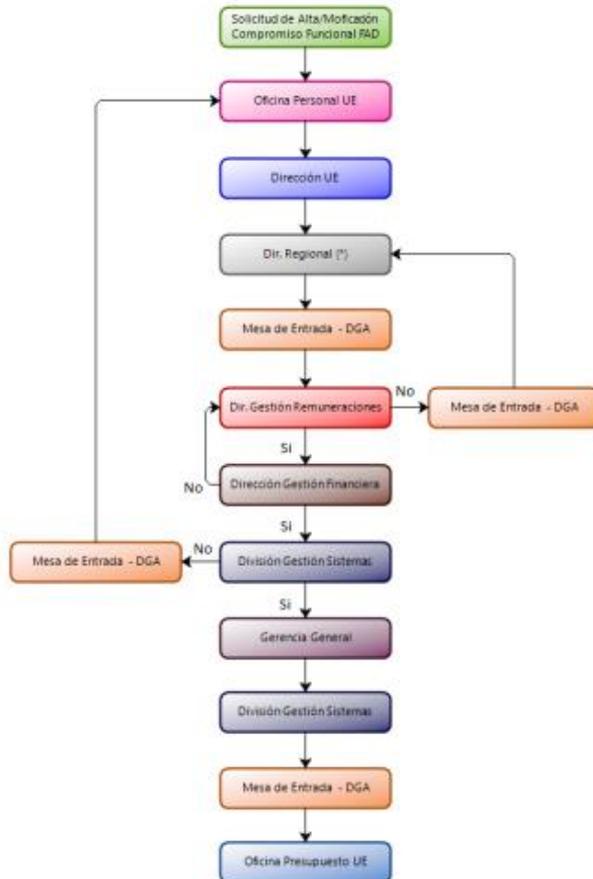
# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS

Versión 5

Octubre - Año 2023

Gerencia de Recursos Humanos  
Dirección General Administrativa

1



## FORMULARIO

Esc.	U.E.	T	N°	Año
29				

## FORMULARIO PARA ACUMULACIÓN DE EMPLEOS PÚBLICOS

Art. 32 de la Ley 11.833 de fecha 27/03/1983  
L.R. N° 1) del numeral 5) de la Resolución N°9674/2014 del Directorio de ASSE de fecha 18/12/2014

A: EXCEPCIONES	Normativas: Ley N° _____	Normativas: Ley N° _____
B: NO APLICABILIDAD	Normativas: Ley N° _____	Normativas: Ley N° _____

De uso Interno para el Sector de Normativa y Resoluciones - Dirección General Administrativa.

### 1. UNIDAD EJECUTORA

#### 1.1. OFICINA DE PERSONAL/RRHH

Nombre completo del funcionario	Cédula de Identidad
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Domicilio	Teléfono/Celular
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Localidad/Departamento	E-mail
<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### 1.2. Cargo y Función que desempeña:

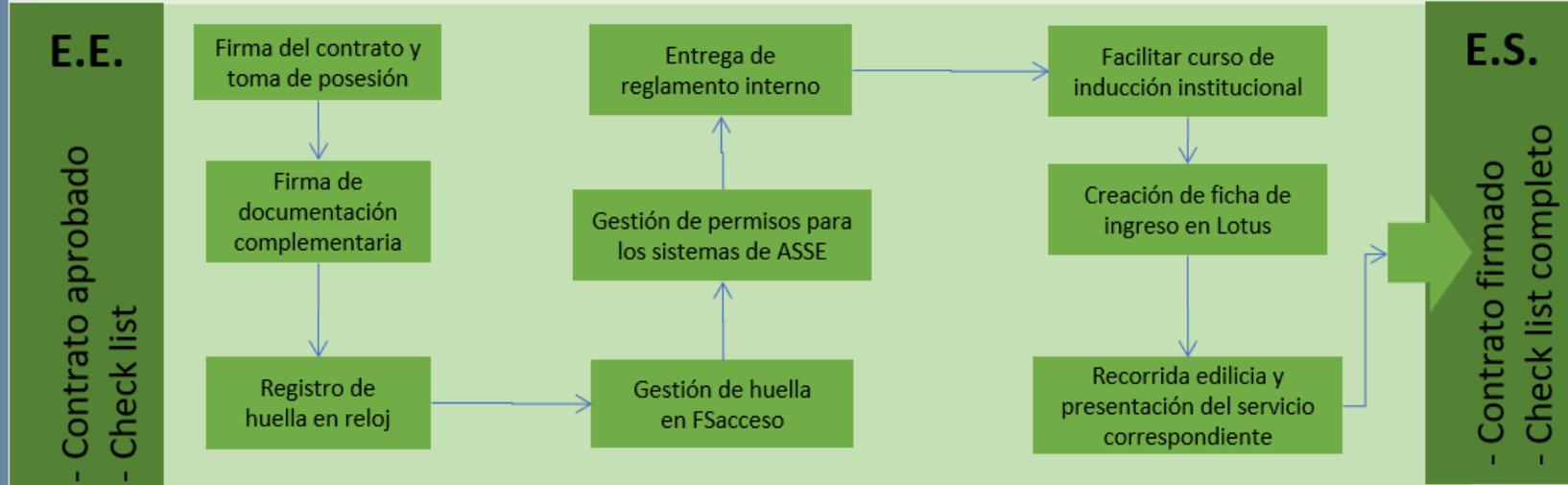
Organismo	Unidad Ejecutora	Horas semanales
Esc. Gdo. Denominación del Cargo	Función	
Vínculo Jurídico <input type="radio"/> Presupuestado <input type="radio"/> Contratado <input type="radio"/> Suplente <input type="radio"/> Otro		
Esc. Gdo. Denominación	Función	
Vínculo Jurídico <input type="radio"/> Presupuestado <input type="radio"/> Contratado <input type="radio"/> Suplente <input type="radio"/> Otro		
Esc. Gdo. Denominación	Función	
Vínculo Jurídico <input type="radio"/> Presupuestado <input type="radio"/> Contratado <input type="radio"/> Suplente <input type="radio"/> Otro		
Esc. Gdo. Denominación	Función	
Vínculo Jurídico <input type="radio"/> Presupuestado <input type="radio"/> Contratado <input type="radio"/> Suplente <input type="radio"/> Otro		

Sub total de horas (1.2.1.) =

### Proceso de Incorporación del Personal a la U.E. por Art. 256

Oficina de  
Recursos Humanos

Persona seleccionada para su  
incorporación



Funcionario incorporado a la U.E.

Recursos requeridos

Sistema Lotus Notes

Procedimiento documentado

FS acceso

RRHH con permisos de acceso

PC con red a los sistemas

**CHECK LIST DE CONTROL INTERNO**  
Proceso de Incorporación del Personal: contrato Art. 256



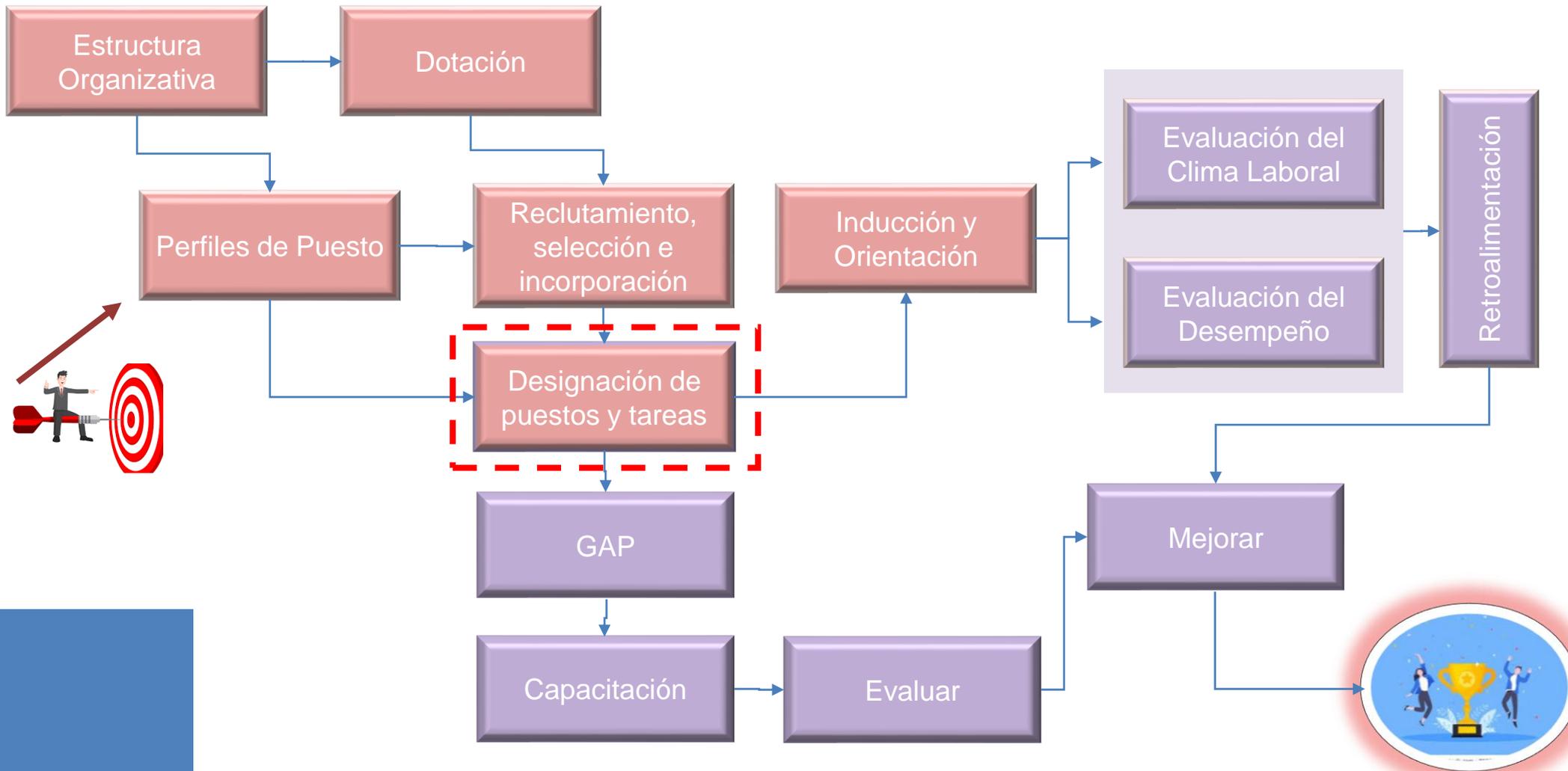
Nombre del funcionario incorporado	
CI	
Servicio	
Nº de funcionario	
Fecha de ingreso	



Documentación/acción	Si	Responsable	Observación
Firma del contrato			
Firma de toma de posesión			
Firma declaración jurada de BPS			
Firma formulario 3100 de DGI			
Firma formulario inclusión financiera			
Alta en Historia Laboral de formulario BPS y DGI			
Firma compromiso funcional			
Registro de huella para marca en reloj			
Creación de ficha en FSacceso			
Gestión de permiso correo zimbra			
Gestión de permiso en Geo Salud			
Informar a farmacia para gestión de recetarios			
Curso de inducción laboral institucional virtual			
Reglamentos internos y operativos de RR. HH			
Recorrida orientativa por planta física			
Creación de ficha en Lotus Notes y asociación con correlativo asignado			
Realizar ficha para control de licencias y Libres por feriado			



Control final de actividades	Fecha	Nombre	Firma



# DESIGNACIÓN DE TAREAS

Cada una de las personas que integran el servicio/organización debe tener asignado un cargo (Lic. en Enfermería), una función (Supervisora de área) y un puesto (cuidados moderados).

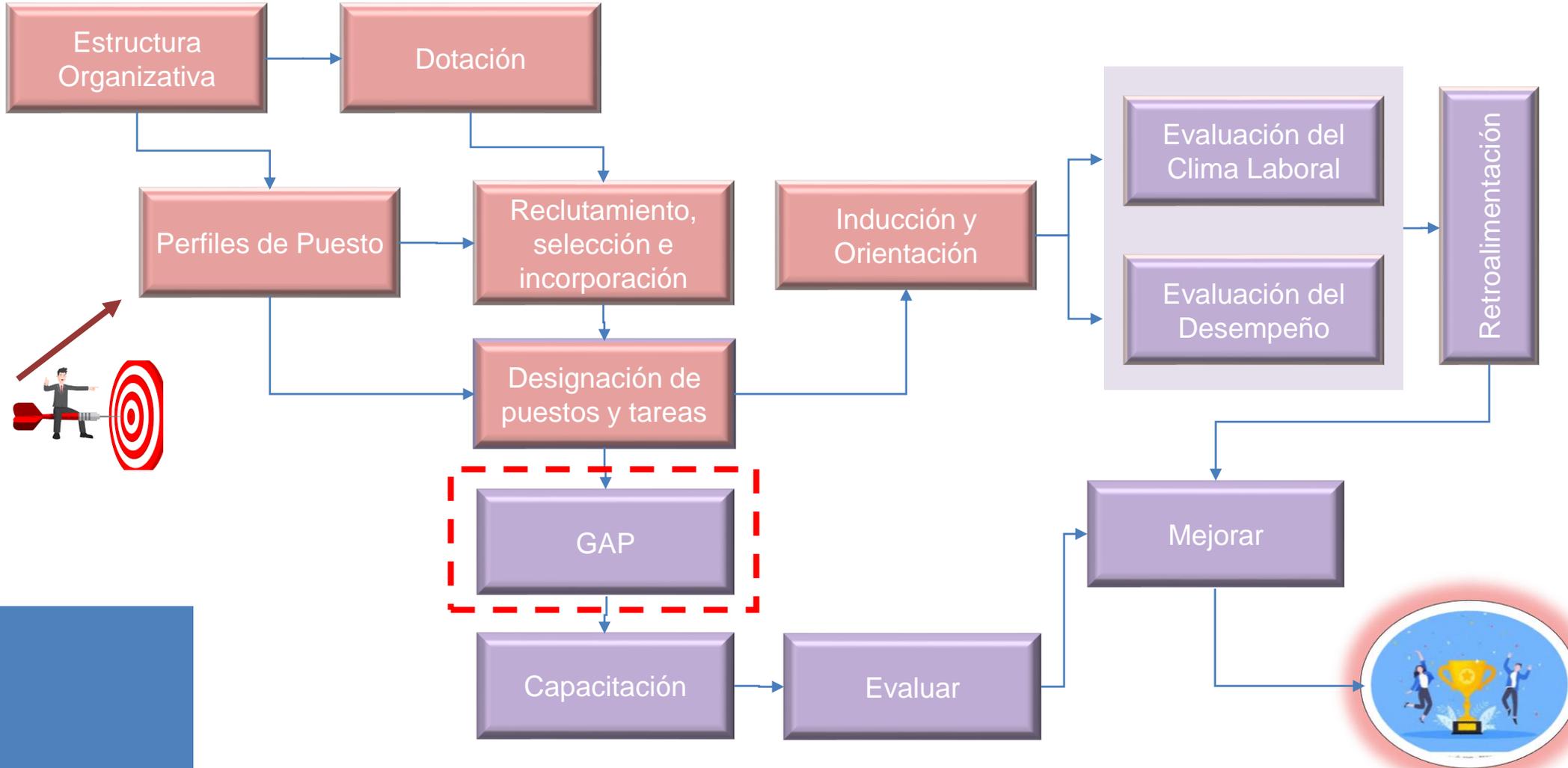
Complementariamente a los perfiles de Puesto, es recomendable contar con una descripción detallada y comprensible de las tareas específicas de cada persona, de modo que estas, sean responsables de un conjunto de actividades limitadas, en lugar de “tareas en general”.



<b>SERVICIO:</b>	<b>Departamento de Farmacia</b>	<b>Período:</b>	<b>Febrero a julio 2023</b>
------------------	---------------------------------	-----------------	-----------------------------

Nombre	Función	Puesto	Turno	Tarea	Insumos	Suplente
Juan Pérez	Auxiliar de Farmacia	Dosis Unitaria	Matutino	Fraccionamiento de medicamentos Control de vencimientos	PR.FA.09 Instructivo de fraccionamiento	Marcos Paz
Ana Karen	Auxiliar de Farmacia	Despacho ambulatorio	Vespertino	Control de stock Reposición Gestión de errores	PR control de stock Listado de solicitudes PR de errores	Clara González
Clara González	Auxiliar de Farmacia	Despacho ambulatorio	Vespertino	Atención al público	PR crónicos PR agudos Instructivo web farma	Suplente externo
Marcos Domínguez	Administrativo	Administración	Matutino	Ingreso de facturas Reclamo a proveedores Canjes	Instructivo SIFF Listado de Proveedores PR de canjes	Q.F. Lorena Clac

	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				



# ANÁLISIS DE BRECHA: GAP

Es el análisis metódico de comparación entre las competencias actuales de las personas (conocimiento y habilidades) y las necesidades actuales y futuras del servicio (definidas en el Perfil de Puesto).

Nos permite identificar las personas que requieren ser capacitadas para el desarrollo de sus competencias.

De esta forma, se identifica la brecha existente entre lo necesario y lo presente (normalmente denominado GAP).

Recién ahora comienzo a vincular personas, con puestos.



GAP

# ANÁLISIS DE BRECHA

Un análisis de brecha metódico y alineado con los objetivos de la organización, nos permite identificar a tiempo cuáles son las necesidades en materia de capacitación, priorizarlas y trabajarlas de forma conjunta y transversal a toda la organización.



# ANÁLISIS DE BRECHA

	<b>Documento de Calidad</b>	FO. UCDO. 21
	<b>Análisis de la Brecha existente entre formación y competencias requeridas para el puesto y las actuales</b>	VERSION 02
		Página 1 de 1

<b>SERVICIO</b>	<b>Departamento de Farmacia</b>	<b>FECHA</b>	/ /
-----------------	---------------------------------	--------------	-----

**Puesto: Auxiliar de Farmacia Dosis Unitaria**

Nombre del funcionario	Formación y competencias requeridas para el cargo:			Gap de formación y competencias
	Curso Auxiliar de Farmacia	Fraccionamiento de medicamentos	Calidad	
Juan Pérez	✓	✓	X	Formación en Calidad
Ana Méndez	✓	✓	✓	No existe GAP
Clara González	✓	X	X	Formación en Calidad Conocimiento en Fraccionamiento
Luis Rodríguez	✓	✓	X	Formación en Calidad



	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

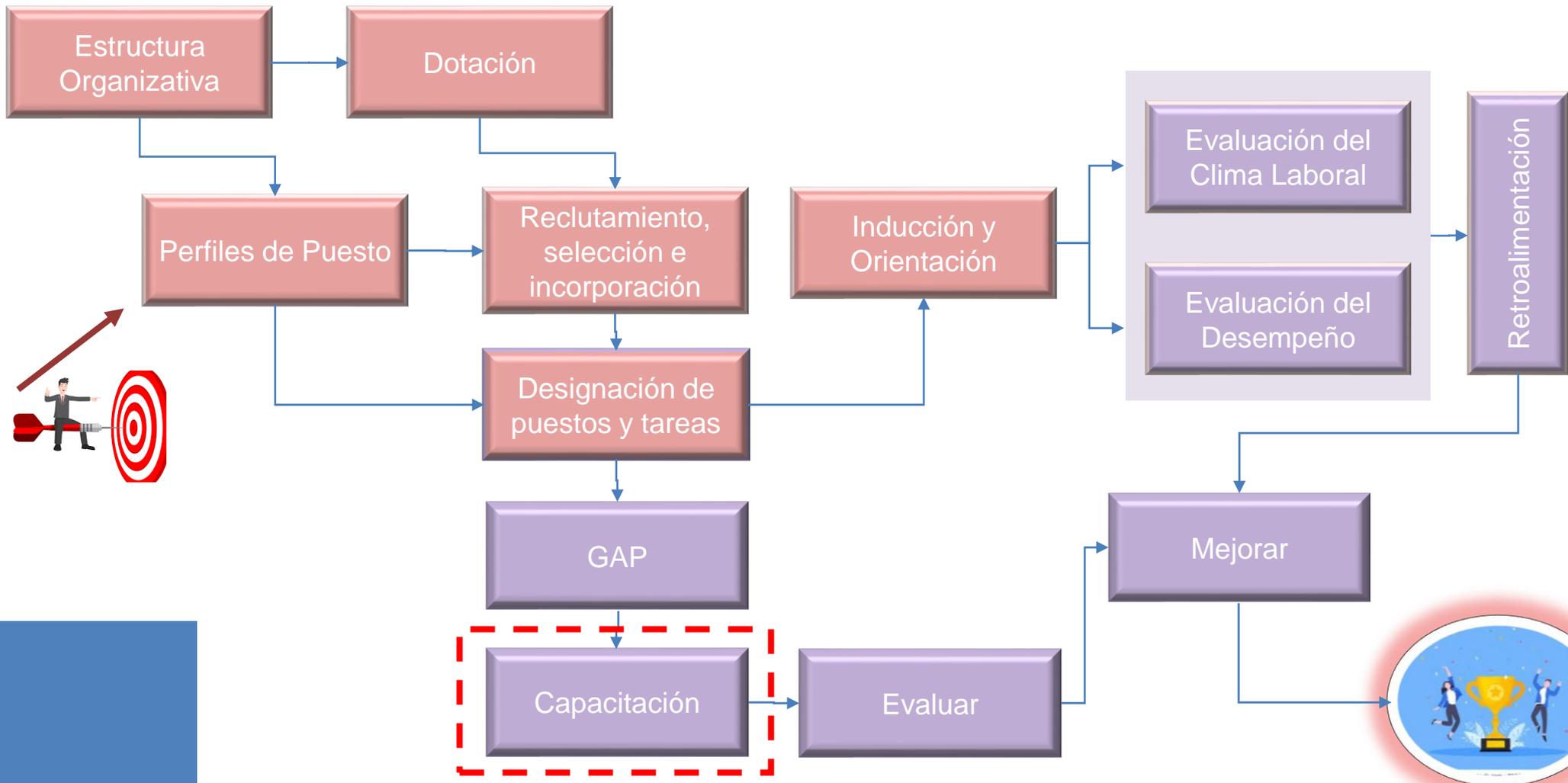
GAP

# ANÁLISIS DE BRECHA



¿Conoce su GAP?

- En cuanto a su Formación
- En cuanto a sus Habilidades
- En cuanto a sus Competencias



# PLANES DE CAPACITACIÓN



El desarrollo de las personas dentro de la organización, debe ir acompañado de un fuerte componente de capacitación.

La capacitación permite a las personas mejorar en sus habilidades, competencias y crecer en lo funcional, así como en lo profesional, contribuyendo positivamente en la satisfacción personal y grupal.

Mediante las capacitaciones se busca minimizar la brecha entre el perfil de la persona y lo requerido para el puesto de ocupa.

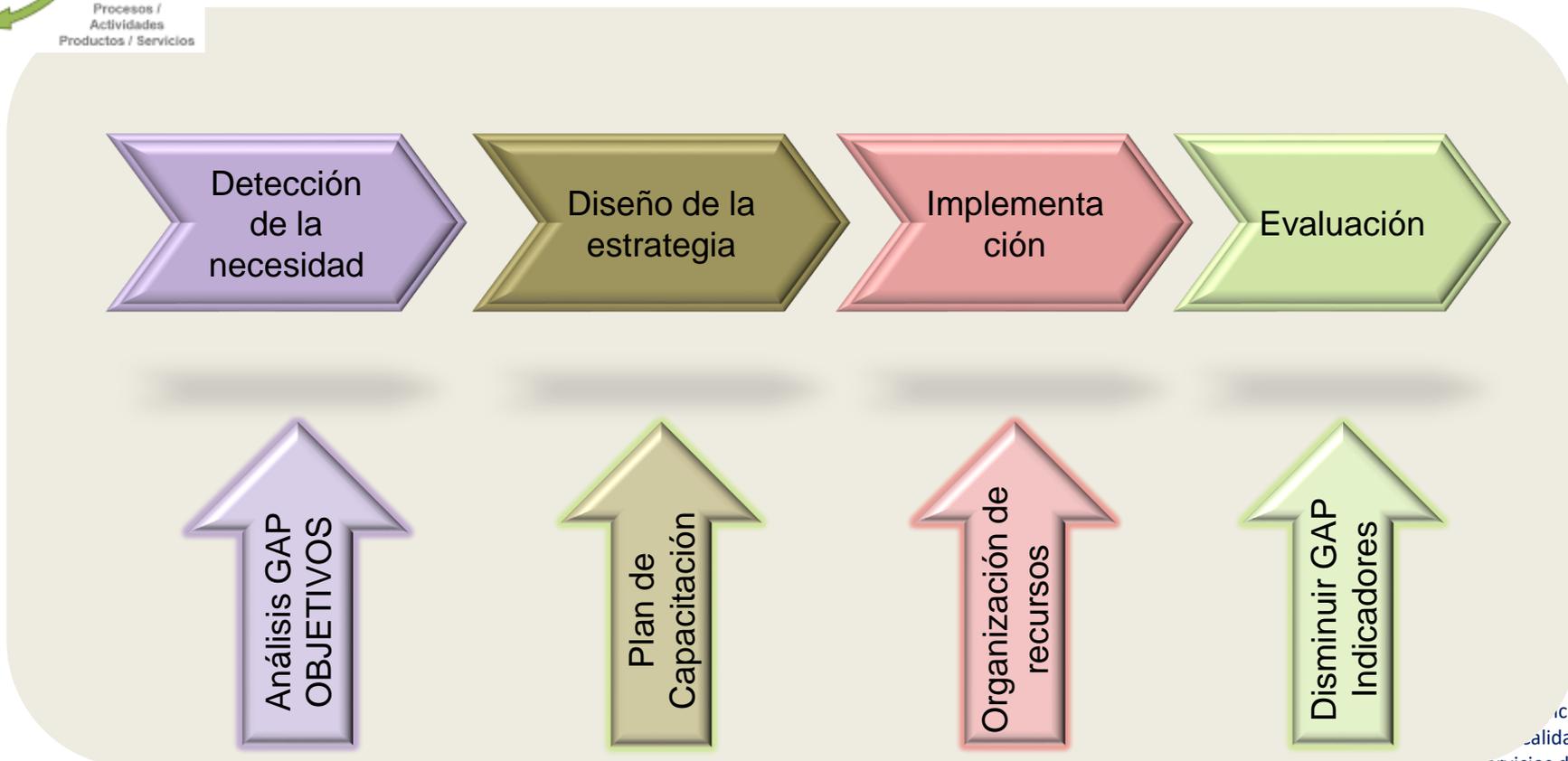
# PLANES DE CAPACITACIÓN

- Si bien, el análisis de brecha es el principal insumo para la elaboración de planes de capacitación, no es el único.
- En ocasiones, son los propios funcionarios quienes manifiestan su interés por capacitarse en temas vinculados al desarrollo de sus funciones u orientados al desarrollo personal quizás no expresados en su perfil de cargo, pero que también podrán ser considerados como insumo para la elaboración del plan de capacitación.
- También pueden existir determinados indicadores que nos estén informando la necesidad de capacitar en determinado proceso/área.





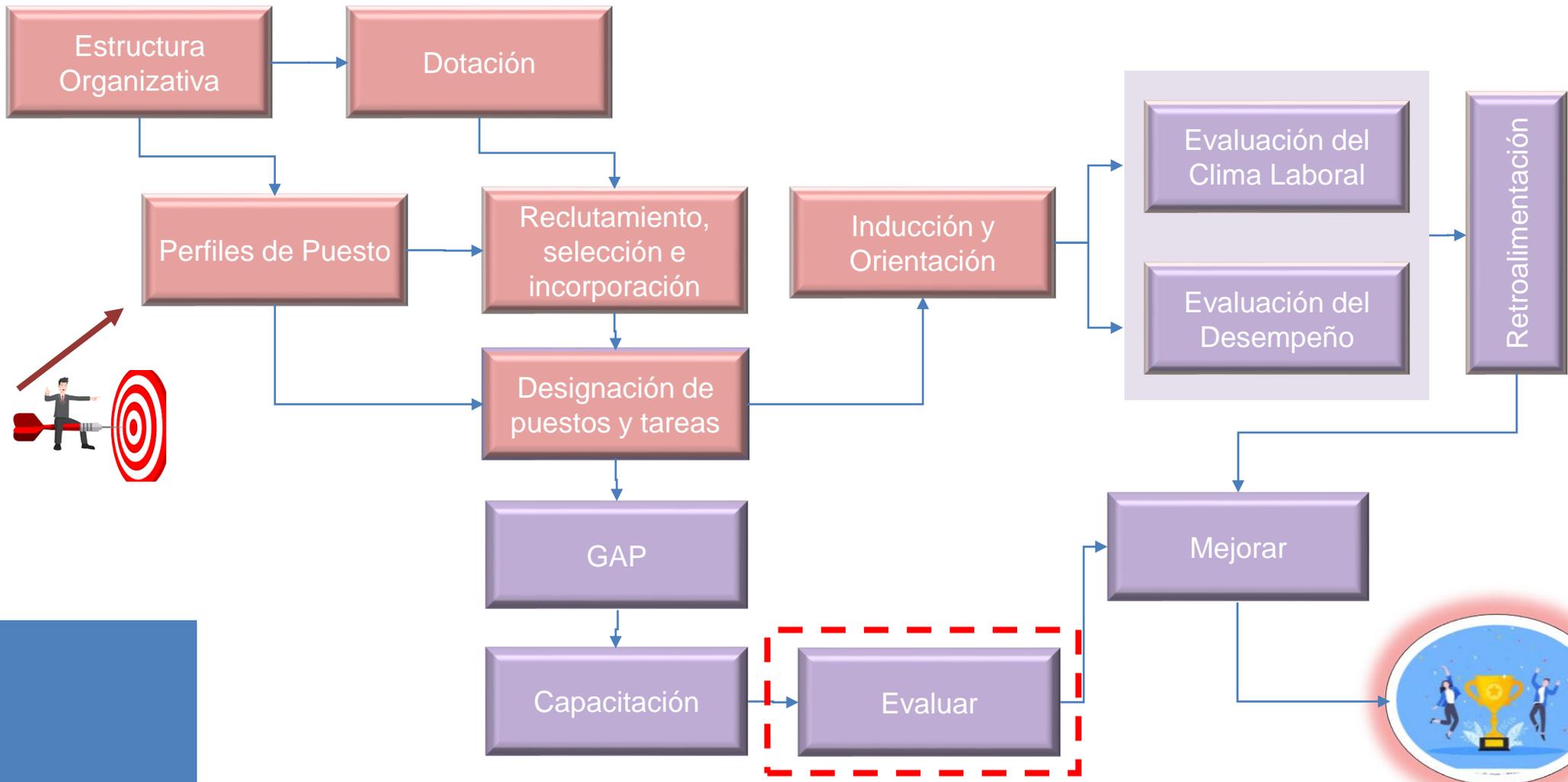
# PROCESO de CAPACITACIÓN



<b>SERVICIO:</b>	Departamento de Farmacia	<b>Período de Capacitación:</b>	2022-2023
------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------

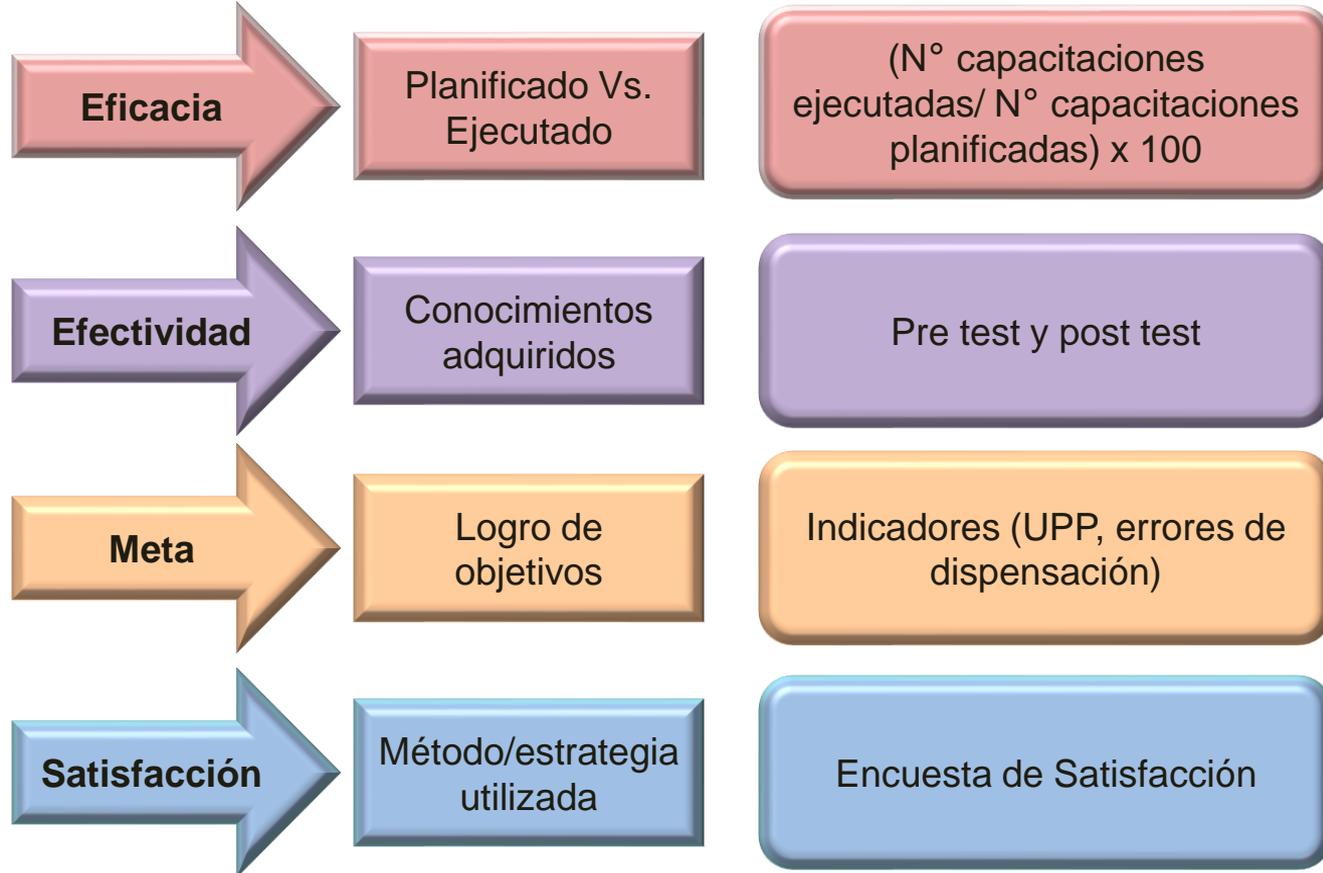
Cargo/Nombre	Objetivo de la capacitación	Nombre del Curso	Fecha prevista	Carga Horaria	Recursos necesarios	Expositor Int/Ext	Seguimiento					
							Participantes		Fechas			
							Prevista	Reales	Fecha realizado	Fecha de Evaluación	Resultado Indicador	
Juan, Clara y Luis	Adquirir nuevos conocimientos que permitan avanzar en la implantación de un SGC en el Departamento	Gestión de la Calidad en los Servicios de Salud	Junio 2023	40hs	\$ x 3	UCU	3					
Clara	Capacitar en materia de fraccionamiento de medicamentos de acuerdo con las necesidades del servicio	Fraccionamiento medicamentos	Agosto 2023	8hs	Convenio	AQFU	1					
Todo el equipo	Actualización de las herramientas informáticas del servicio e institución	Sistemas de Información	Setiembre	4hs	---	Interno (informática)	25					

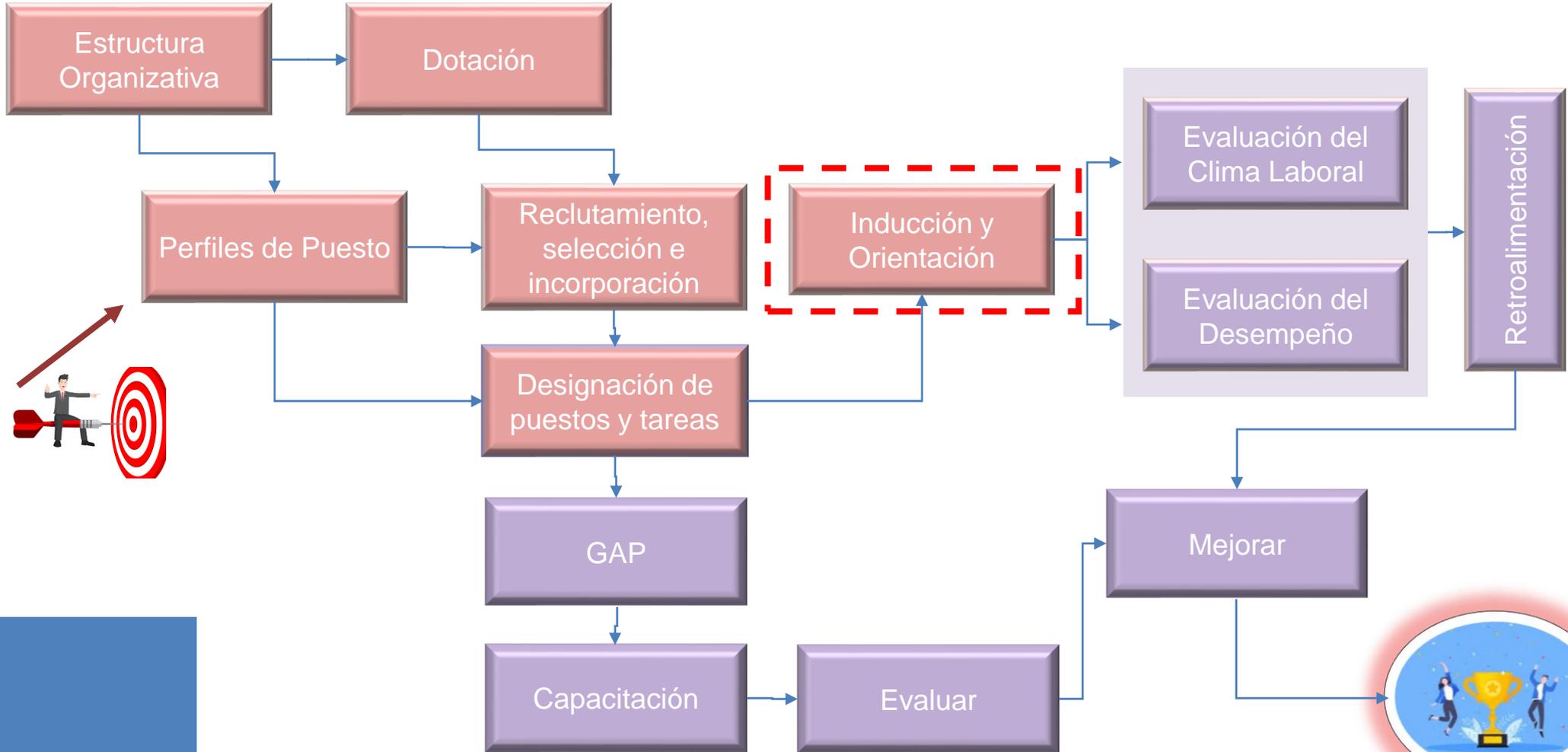
	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				



Evaluar

# EVALUACIÓN





# INDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN

En el ámbito de la salud, son procesos de mucha importancia dado que es la instancia donde la persona podrá conocer la organización en su conjunto (**Inducción**) y el funcionamiento del servicio en particular (**Orientación**).

Los procesos de **Inducción** se dan en cada oportunidad que se incorpora una persona a la Institución.

Los procesos de **Orientación**, se dan en cada oportunidad que ingresa la persona a la unidad/servicio (sin importar que ya pertenezca o no a la institución).



# INDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN

## INDUCCIÓN:

- Refiere a un proceso institucional.
- Se trata de un único proceso diseñado para todos los nuevos integrantes de la organización, sin discriminación de modalidad y periodo de contratación.
- Generalmente se brinda a distancia (plataformas interactivas).
- En general es responsabilidad de Recursos Humanos diseñarlo e implementarlo.
- Web ASSECapacita.

## ORIENTACIÓN:

- 
- Refiere a un proceso interno, propio de cada servicio.
  - Debe diseñarse un proceso de Orientación para cada cargo.
  - Consiste en explicarle al colaborador qué debe hacer, cómo lo debe hacer, qué resultados se esperan de lo que el haga, cuáles son los procedimientos que debe cumplir y con quién debe relacionarse.
  - Se brinda mediante la práctica diaria (debidamente planificado) y también se pueden incorporar plataformas interactivas.
  - Es responsabilidad de los encargados de los servicios diseñarlo, implementarlo y supervisarlos.

**NOMBRE DEL SERVICIO/UNIDAD ORGANIZATIVA**

UNIDAD DE CALIDAD Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Función y puesto** Adjunta a la Dirección

**DESARROLLO DE LA INDUCCIÓN**

El proceso de inducción refiere a un proceso institucional, llevado a cabo por la División de Capacitaciones de ASSE. Se trata de un único curso, denominado "Curso de Inducción laboral", diseñado para todos los nuevos integrantes de la organización, sin discriminación del vínculo contractual y período de contratación.

El acceso al mencionado curso deberá ser facilitado por la jefatura inmediata, al momento de la incorporación al servicio.

**Link de acceso a la Inducción:** <https://moose.asse.com.uy/cursoinstancia/>

**Responsable de la Inducción:** Capacitaciones de ASSE

**Responsable de la supervisión de la Inducción:** jefatura a cargo

**Período de inducción:** a definir por Capacitaciones de asse

**DESARROLLO DE LA ORIENTACIÓN**

**1. ALCANCE**

**1.1. En la Unidad de Calidad:**

**Período: 2 meses**

Conocimiento de Objetivos y metas de la UCDO  
Desarrollo de Planes, Programas y Proyectos  
Mecanismos de comunicación, Organigrama  
Proceso de Asesoramiento  
Modelos de Calidad utilizados

Página 1 de 3

Formato del SGC	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por:	Lic. Quím. Ma. Cécica Borca	Directora Unidad de Calidad y Desarrollo Organizacional	Setiembre 2022	
Código	PL. UCDO.XX.02			
Versión	Versión 02			

**1.2. En el Directorio de ASSE:**

**Período: 1 semana**

Estructura  
Objetivos  
Vinculación

**1.3. En la 068:**

**Período: 2 semanas**

Estructura  
Vínculos  
Cometidos y referentes de cada unidad

**1.4. En las U.E.:**

**Período: 1 mes**

Estructura  
Vínculos  
Cometidos y referentes de cada unidad  
Referentes de Calidad

**2. CRONOGRAMA:**

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
1.1.								
1.2.								
1.3.								
1.4.								

**3. DOCUMENTACIÓN PARA PROPORCIONAR:**

**3.1. Propios del Servicio:**

- 3.1.1. Perfil de Puesto
- 3.1.2. Matriz de Objetivos
- 3.1.3. Planes de Trabajo
- 3.1.4. Proyectos en Curso
- 3.1.5. Guía de Proyectos de la UCDO

**3.2. De toda la institución:**

- 3.2.1. Organigrama
- 3.2.2. Ejes estratégicos
- 3.2.3. Manual de RRHH
- 3.2.4. Proyectos institucionales en curso
- 3.2.5. Definiciones de competencia de cada unidad organizativa
- 3.2.6. Nombres de responsables a cargo de cada unidad organizativa

Página 2 de 3

**3.2.7. Indicadores institucionales**

**3.3. Bibliografía:**

- 3.3.1. Manual de Calidad de ASSE
- 3.3.2. Principios de Avedis Donavedian
- 3.3.3. Guía de Proyectos PMO Book

**4. RESPONSABLE DE LA ORIENTACIÓN**

- Alcances Técnicos: Dirección de la UCDO
- Alcances operativos y organizativos: Adjunta a la UCDO

**5. CRITERIOS DE ACEPTACIÓN**

Al finalizar el período de inducción, se realiza una instancia de intercambio entre la persona orientada y la Dirección de la Unidad de Calidad, donde se valorará la comprensión de los temas tratados durante el proceso de orientación.

Se valorará también la calidad y cantidad de los productos alcanzados durante el transcurso de su orientación.

Versión	Fecha	Modificaciones
01	Octubre 2021	Primera versión
02	Setiembre 2022	Se incorpora la diferenciación entre Inducción y Orientación. Se modifica el alcance de la orientación.

	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por:	Lic. Esp. Cal. Cécica Borca	Directora UCDO	Setiembre 2022	
Revisado por:	Lic. Ma. Noel Peisino	Adjunta	Setiembre 2022	
Aprobado por:	Lic. Esp. Cal. Cécica Borca	Directora UCDO	Setiembre 2022	

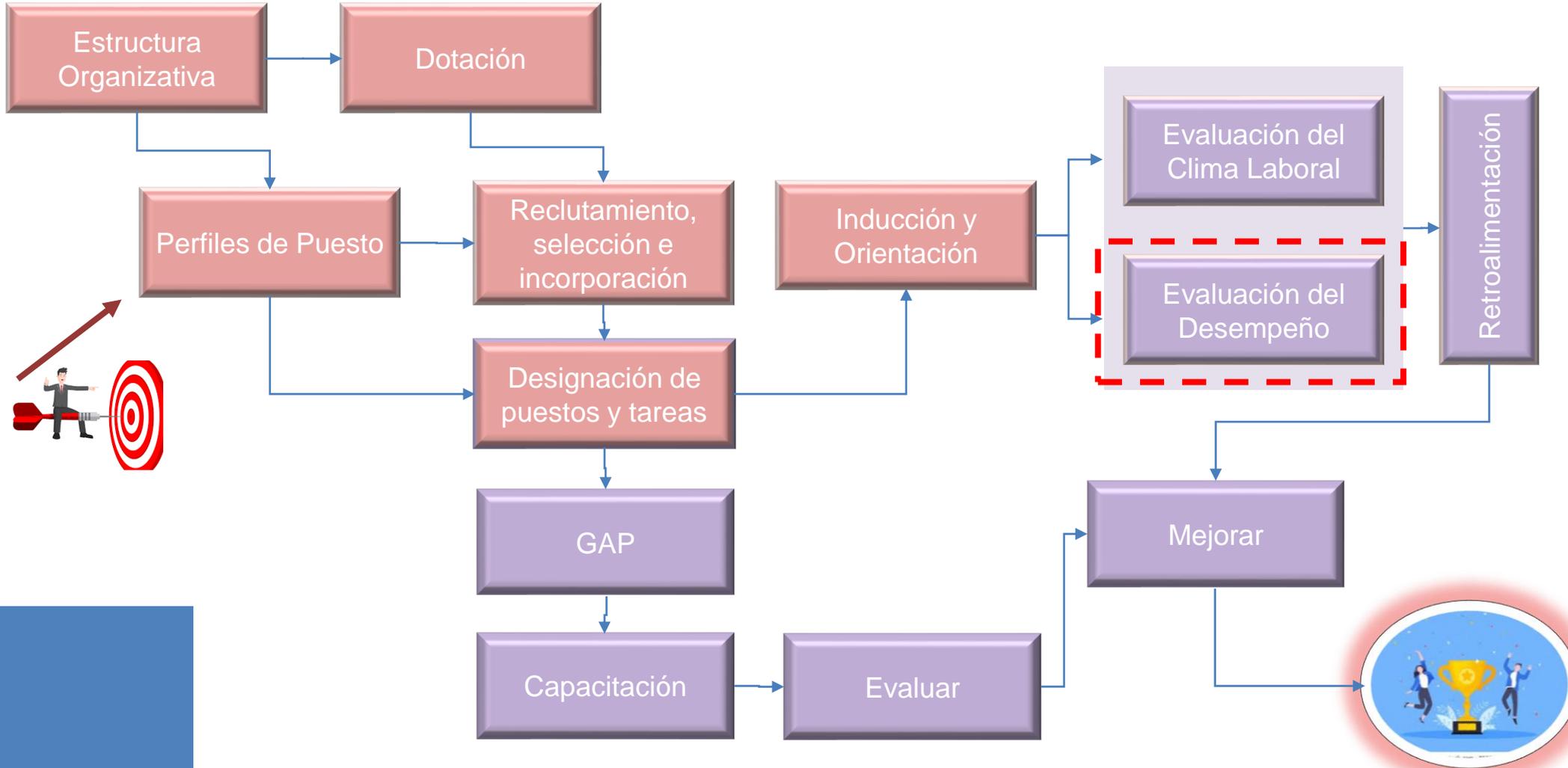
<b>U.E.</b>	068
<b>Servicio/unidad/gerencia</b>	Unidad de Calidad y Desarrollo Organizacional

Nombre funcionario	Función	Fecha de Ingreso	Resolución número	Fecha de Inducción	Período de Orientación		Responsable de la Orientación	Documentos proporcionados	Efectividad de la Orientación		Firma funcionario orientado
					Fecha de inicio	Fecha de finalización			Acceptable	No acceptable	
Adriana Barlocco	Secretaria	10.06.2021	2540/2021	Marzo.2020	14.06.2021	15.07.2021	Célica Borca	Perfil de Puesto Agendas Organigrama	X		
Lic. Noel Peisino	Adjunta a Dirección	14.10.2021	4799/2021	Marzo 2018	20.10.2021	20.12.2021	Célica Borca	Definida en el Plan de Inducción PL. UCDO.02; V.01	X		
Silvia Gauthier	Adjunta a Dirección	24.08.2022	4303/2022	N/C	19.09.2022	19.11.2022	Ma. Noel Peisino	Definida en el Plan de Inducción PL. UCDO.02; V.02	X		



Fecha de última actualización	Diciembre 2022
Registrado por	Lic. Célica Borca. Directora

Formato del SGC	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por:	Lic. Quím. Ma. Célica Borca	Directora Unidad de Calidad y Desarrollo Organizacional	Junio.2021	
Código	FO. UCDO.XX.00			
Versión	Versión 02			



Para **Chiavenato** (1999), (...) la **evaluación de desempeño** es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Toda **evaluación** es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

También busca asegurar y mantener las habilidades y las competencias requeridas para cada cargo y promover continuamente el desarrollo de las personas.



## ¿ Como medir el desempeño individual y grupal ?

### Individual:

- Monitoreando el logro de los objetivos y metas planteadas.



### Grupal:

- Resultados de trabajos en equipo (proyectos, planes, programas)
- Encuestas de satisfacción del usuario
- Encuestas de satisfacción del cliente interno
- Logro de objetivos generales del servicio



Evaluación de Desempeño

<b>EVAL</b>	
INCISO	U. EJECUTORA
APELLIDO PATERNO	
DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO ESPECIALIZADA A SEGUIR	
FACTORES	
RENDIMIENTO Y CALIDAD	1 - CANTIDAD DE 2 - CALIDAD DE L 3 - PREOCUPACI
CONDICIONES PERSONALES	1 - CONOCIMIENT 2 - INTERES POR 3 - CAPACIDAD P 4 - RELACIONES I
COMPORTAMIENTO DEL FUNCIONARIO	1 - ASISTENCIA Y 2 - CUMPLIMIENT
APTITUDES EN CARGO DE SUPERVISION Y RESPONSABILIDAD	1 - SUPERVISION 2 - LOGRO DE ME 3 - INICIATIVA 4 - COMPROMISO 5 - RESPONSABIL
FECHA DE EVALUACION DEL SUPERVISOR	
FECHA DE NOTIFICACION DEL FUNCIONARIO	
FECHA DE CALIFICACION DEL TRIBUNAL	



**LA REPUBLICA**

**SC**  
SIONAL  
O CIVIL

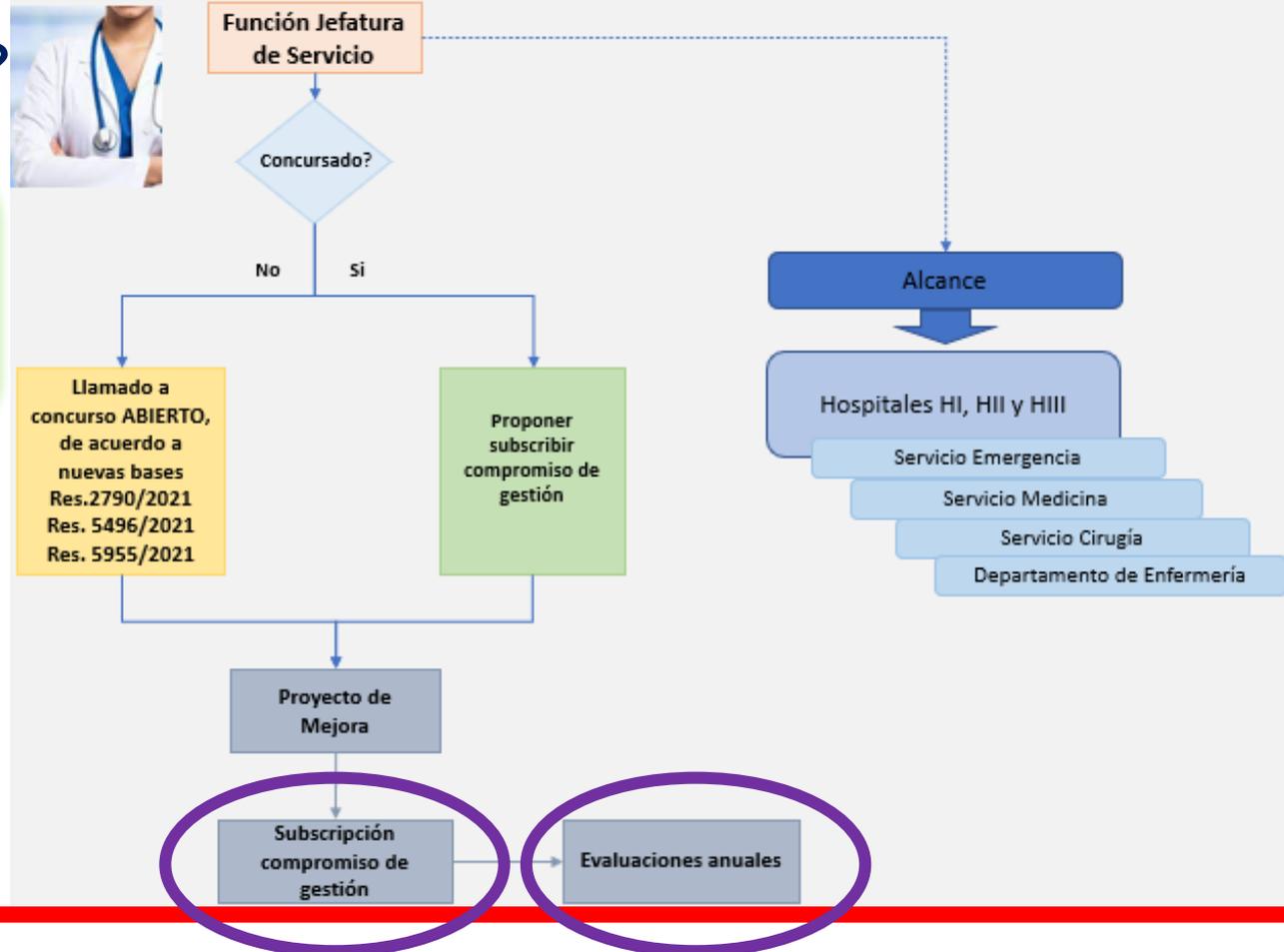
**CTIVO**  
**97**

**CION**  
**MPENÑO**

**ERO DE 1997**

¿ Como medir el desempeño ?

Proyecto de  
Profesionalización de la  
Gestión



## EVALUACIÓN ANUAL

### DIMENSIONES

#### 1. DESARROLLO DE COMPETENCIAS

#### 2. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

#### 3. DESARROLLO DE PROYECTOS

#### 4.1.1.1. Objetivo General

Gestionar, administrar, planificar, coordinar y supervisar las actividades del Servicio, junto con el equipo de salud a su cargo y en coordinación con la jefatura de enfermería, organizando los recursos disponibles para una atención integral, oportuna, segura, eficaz y de calidad.

#### 4.1.1.2. Objetivos Específicos

- Contar con las competencias requeridas para el desempeño de la función.
- Desarrollar, conducir e implementar acciones y estrategias orientadas a garantizar la calidad y seguridad de los servicios prestados.
- Implementar el proyecto presentado en el proceso de selección y lograr los objetivos que el mismo establece.

M

C

E

D

# Indicadores

1 Liderazgo

## 1. DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia	Descripción	GRADO DE CUMPLIMIENTO			
		A	B	C	D
1 Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. capacidad para entender la contribución de las personas a los resultados de la gestión institucional. Es capaz de transmitir orientaciones, valores y motivaciones, conformando equipos de alto desempeño, posibilitando el desarrollo del cohesión y espíritu de equipo. Es la habilidad para forjar objetivos, elaborar los objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las prioridades. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Plantear retos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Vision estratégica	Habilidad para orientar a la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Habilidad para desarrollar su energía y transmitirla a otros en un objetivo común fijado por él/ella mismo/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Orientación a resultados	Habilidad para que el grupo lo perciba como líder, fijar y realizar un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Capacidad para motivar a los demás y ser escuchado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Manejo de Crisis y Contingencias	Habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizar un adecuado seguimiento de los mismos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Comunicación Asertiva	Habilidad para que el grupo perciba como líder. Capacidad para superar dificultades para fijar objetivos y ponerlos en marcha y seguimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Negociación	Habilidad para que el grupo perciba como líder. Capacidad para superar dificultades para fijar objetivos y ponerlos en marcha y seguimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Compromiso con la Organización	Habilidad para que el grupo perciba como líder. Capacidad para superar dificultades para fijar objetivos y ponerlos en marcha y seguimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Orientación al usuario	Habilidad para que el grupo perciba como líder. Capacidad para superar dificultades para fijar objetivos y ponerlos en marcha y seguimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Trabajo en equipo	Habilidad para que el grupo perciba como líder. Capacidad para superar dificultades para fijar objetivos y ponerlos en marcha y seguimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. capacidad para entender la contribución de las personas a los resultados de la gestión institucional. Es capaz de transmitir orientaciones, valores y motivaciones, conformando equipos de alto desempeño, posibilitando el desarrollo del cohesión y espíritu de equipo. Es la habilidad para forjar objetivos, elaborar los objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las prioridades. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Plantear retos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Habilidad para orientar a la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Habilidad para desarrollar su energía y transmitirla a otros en un objetivo común fijado por él/ella mismo/a.

Habilidad para que el grupo lo perciba como líder, fijar y realizar un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Capacidad para motivar a los demás y ser escuchado.

Habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizar un adecuado seguimiento de los mismos.

Habilidad para que el grupo perciba como líder. Capacidad para superar dificultades para fijar objetivos y ponerlos en marcha y seguimiento.

Confianza

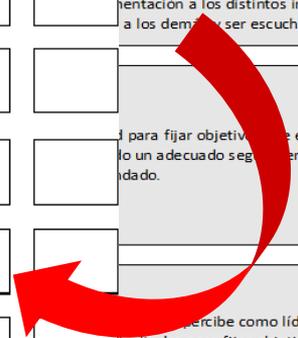
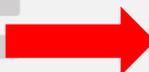
Logo: asse | Asociación de Asesores de Salud

Requisitos solicitados para el desempeño de la función y Descripción de la función

Cirujía  
Medicina Interna  
Urgencia

Unidad de Calidad y Desarrollo Organizacional  
Junio 2021

- Excluyentes
- Se valorará
- Objetivo del Puesto
- Funciones
- Competencias
- Oportunidades de Mejora



# Indicadores

Indicadores definidos para Jefatura Servicio de Cirugía

Sub Dimensión	Indicador	Grado de madurez					
		Nada maduro		Parcialmente maduro		Totalmente maduro	
Planificación	Grado de madurez en el desarrollo de un Plan estratégico que describa los principales objetivos, acciones y metas a alcanzar para el período de los 4 años siguientes.	1	2	3	4	5	6
	Grado de madurez en el desarrollo de un Plan anual de guardias médicas y de enfermería, elaborado en conjunto con Jefe de enfermería.	1	2	3	4	5	6
	Grado de madurez en el desarrollo de un Plan de Gestión de lista de espera, diseñado de acuerdo a pautas definidas por el MSP.	1	2	3	4	5	6
	Grado de madurez en el desarrollo de un plan de comunicación interno (dentro de su servicio) y externo (con otras unidades que integran el Hospital) que garantice el flujo de la información en tiempo y forma.	1	2	3	4	5	6
	Grado de madurez en el desarrollo de un plan de mantenimiento de los equipos que se encuentran en su servicio.	1	2	3	4	5	6
Promedio de la sumatoria de las puntuaciones (Z1)							

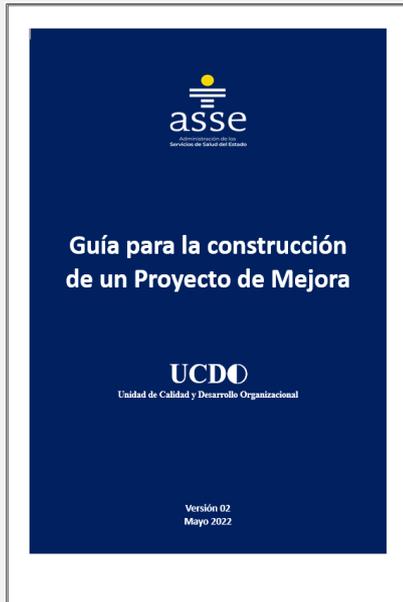
que describa los principales objetivos, acciones y metas a años siguientes.  
 ardiás médicas  
 para disminuir la lista de espera generada en el marco de la  
 cación interno (dentro de su servicio) y externo (con otras  
 il) que garantice el flujo de la información en tiempo y forma.  
 imiento de los equipos que se encuentran en su servicio.

## Sub Dimensión Desarrollo de las Personas

- Implementar algún instrumento para conocer la percepción de los funcionarios respecto al clima laboral (por ejemplo, encuestas)
- Implementar al menos una acción orientada a promover la calidad de vida laboral de sus colaboradores.
- Contar con la descripción de los perfiles de cargo y competencias para cada uno de los cargos que integran el servicio
- Contar con la descripción de tareas y responsabilidades para cada una de las personas a cargo.
- Contar con un plan de capacitación anual, que contemple el perfeccionamiento y actualización de los funcionarios y la propia dinámica del servicio (por ejemplo, incorporación de nuevas técnicas o equipos).
- Contar con un plan de licencia anual.
- Realizar las evaluaciones de desempeño del 100% de su personal a cargo.

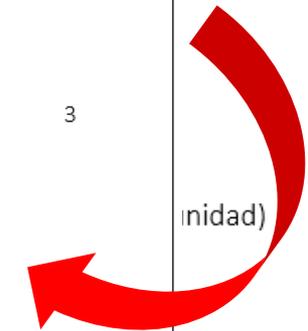
# Indicadores

## 3. DESARROLLO DE PROYECTOS



- Planteo del Problema
- Solución
- Justificación
- Objetivos
- Actividades
- Recursos
- Cronograma
- Indicadores

a. Con relación a las actividades propuestas en el proyecto	Nivel
<p>Se ha cumplido ampliamente con las actividades propuestas en el desarrollo del proyecto.</p> <p style="text-align: center;">o</p> <p>Si bien no se ha cumplido con la totalidad de las actividades propuestas en el proyecto, las actividades incumplidas se encuentran justificadas de acuerdo con los supuestos planteados o al escenario actual que transita el servicio/organización.</p> <p style="text-align: center;">y/o</p> <p>Se han definido e implementado nuevas acciones orientadas al cumplimiento de los cometidos del proyecto.</p>	3
<p>Se ha cumplido parcialmente con las acciones propuestas en el desarrollo del proyecto.</p> <p>En las acciones no implementadas se evidencia determinado interés en su implementación, pero no se cuenta con los recursos requeridos dado que no fueron considerados en el proyecto.</p>	2
<p>No existe evidencia de implementación de las acciones definidas en el proyecto, ni informes que justifiquen su ausencia.</p>	1



unidad)  
icos).

# INSTRUMENTO EVALUACIÓN

Sub dimensión	Atributos	1er. año	2do. año	3er. año	4to.año
Resultados	Objetivos específicos	50 % de los funcionarios del servicio capacitados en metodologías Lean.	80 % de los funcionarios del servicio capacitados en metodología Lean.  70% de pacientes triagados	90 % de los funcionarios del servicio capacitados en metodología Lean.  8 Protocolos de patologías más frecuentes implementados  80% de pacientes triagados	100 % de los funcionarios del servicio capacitados en metodología Lean.  90% de pacientes triagados
	Objetivo General		Mejorar en un 15 % los tiempos de espera de ambulancias****  Mejorar en un 10% los tiempos de espera según clasificación*****.  Disminuir las re consultas en un 10 %***  60 % de los funcionarios encuestados satisfechos	85 % de los usuarios encuestados, satisfechos.  Mejorar en un 20 % los tiempos de espera de ambulancias****  Mejorar en un 15% los tiempos de espera según clasificación****  Disminuir las re consultas en un 30 %  85 % de los funcionarios encuestados satisfechos	85 % de los usuarios encuestados, satisfechos  Mejorar en un 20 % los tiempos de espera de ambulancias****  Mejorar en un 15% los tiempos de espera según clasificación*****  Disminuir las re consultas en un 50 %  85 % de los funcionarios encuestados satisfechos



Dimensión	Objetivos específicos	Metas
<p>Competencias asociadas al Desempeño de la función</p>	<p>Contar con las competencias requeridas para el desempeño de la función.</p>	<p><b>En primera evaluación de medio camino:</b> Grado de desarrollo entre "a" y "c", en al menos el 70% de las competencias definidas para el cargo.</p> <p><b>En evaluaciones siguientes de medio camino y evaluación final:</b> Grado de desarrollo entre "a" y "b", en al menos el 70% de las competencias definidas para el cargo.</p>
<p>Desarrollo de actividades vinculadas a la Gestión y Organización</p>	<p>Desarrollar, conducir e implementar acciones y estrategias orientadas a garantizar la calidad y seguridad de los servicios prestados.</p>	<p><b>En primera evaluación de medio camino:</b> Promedio del grado de madurez mayor o igual a 3 en cada una de las subdimensiones.</p> <p><b>En evaluaciones siguientes de medio camino y evaluación final:</b> Promedio del grado de madurez mayor o igual a 4 en cada una de las subdimensiones.</p>
<p>Desarrollo del Proyecto propuesto</p>	<p>Implementar el proyecto presentado en el proceso de selección y lograr los objetivos que el mismo establece.</p>	<p><b>En primera evaluación (al año):</b> Puntuación promedio mayor o igual a 2 en subdimensión avance del proyecto (<b>no se evalúa sub dimensión logros alcanzados</b>).</p> <p><b>Segunda evaluación (a los dos años):</b> Puntuación promedio mayor o igual a 2 en subdimensión avance del proyecto y puntuación mayor o igual a 2 en objetivos específicos de la sub dimensión logros alcanzados (<b>no se evalúa logro del objetivo general</b>).</p> <p><b>En tercera y cuarta evaluación:</b> Puntuación promedio mayor o igual a 2 en subdimensión avance del proyecto y puntuación mayor o igual a 2 en toda la sub dimensión logros alcanzados (objetivos específicos y objetivo general).</p>

### 3. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN



#### ¿A QUIÉN SE EVALÚA?

Encargados de Jefaturas de los servicios de medicina, cirugía, emergencia y departamento de enfermería, que hayan suscrito Compromiso de Gestión, en el marco del Proyecto de Profesionalización de la Gestión impulsado por el Directorio de ASSE.



#### ¿QUIÉN EVALÚA?

La Evaluación del Compromiso de Gestión debe ser realizada por algún integrante del equipo de Dirección y de la Región correspondiente.



#### ¿CUÁNDO SE REALIZA LA EVALUACIÓN?

La evaluación debe realizarse en forma anual, durante el transcurso de 4 años, desde la suscripción del correspondiente Compromiso de Gestión.



#### ¿QUE SE EVALÚA?

Se evalúa el desempeño de las personas en cuanto al:

1. Desarrollo de las competencias requeridas para el desempeño de sus funciones (Dimensión 1)
2. Gestión y organización de los recursos y procesos a su cargo (Dimensión 2).
3. Desarrollo del Proyecto propuesto en el marco del Proyecto de Profesionalización (Dimensión 3)



#### ¿CÓMO SE EVALÚA?

La evaluación debe realizarse de acuerdo con los criterios, metas e indicadores definidos en el Compromiso de Gestión suscrito, para cada una de las dimensiones.



#### I. Evaluación de la Dimensión 1: DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Mediante esta dimensión, se evaluará si la persona cuenta o ha logrado desarrollar las competencias requeridas para el desempeño de sus funciones.

La dimensión se encuentra compuesta por un conjunto de competencias, de acuerdo con el puesto de trabajo asignado (en este caso Encargado jefe de Servicio). Las competencias se definen con vistas a los objetivos organizacionales y se traducen en comportamientos observables para alinear a la persona hacia la concreción de los mencionados objetivos.

#### Competencia que serán evaluadas:

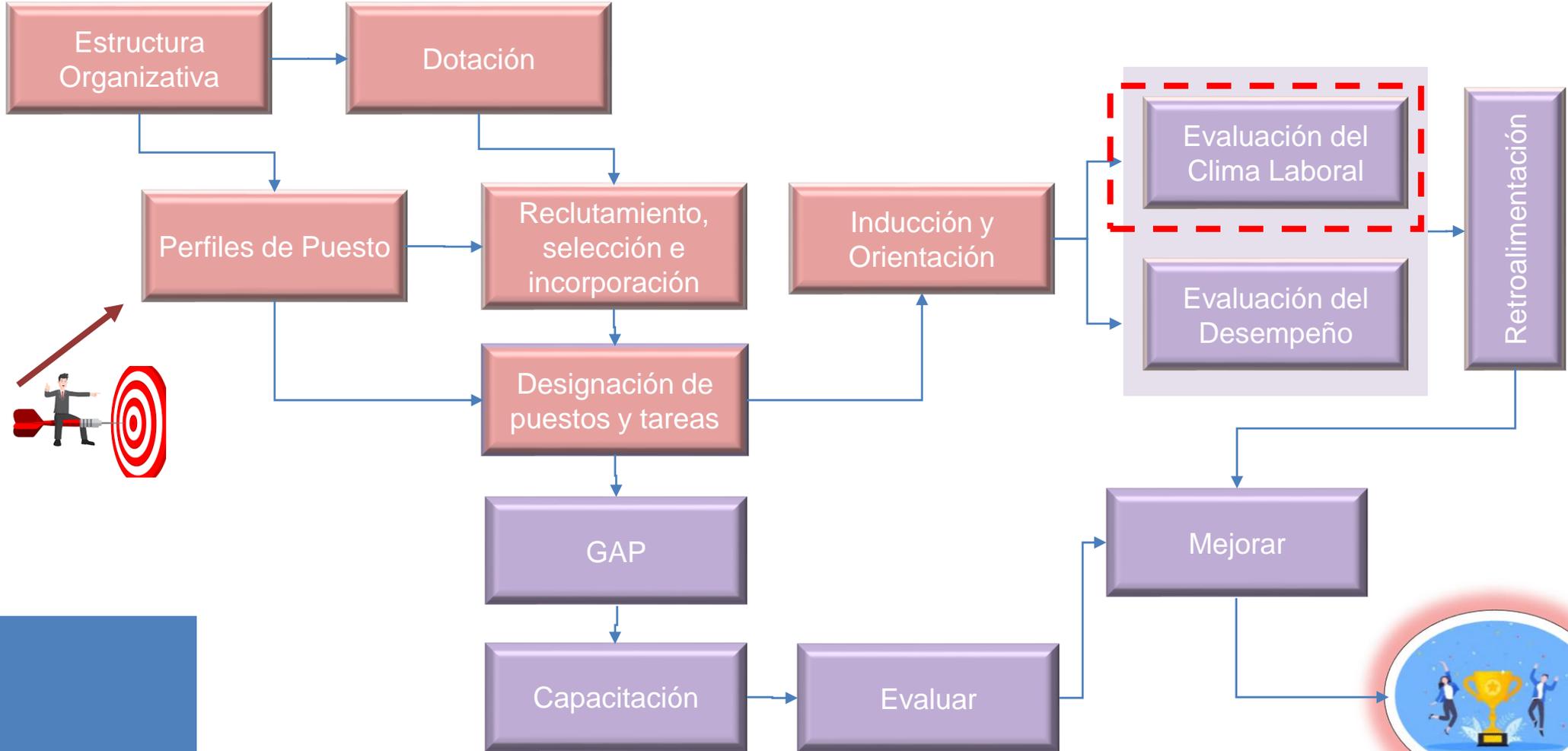
Competencia	Descripción
<b>Liderazgo</b>	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. capacidad para entender la contribución de las personas a los resultados de la gestión institucional. Es capaz de transmitir orientaciones, valores y motivaciones, conformando equipos de alto desempeño, posibilitando el desarrollo del talento y generando cohesión y espíritu de equipo. Es la habilidad para forjar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Plantear claramente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.
<b>Visión Estratégica</b>	Visión estratégica es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar y analizar las señales sociales, políticas económicas, ambientales, tecnológicas, culturales y de política pública, del entorno global y local e incorporarlas de manera coherente a la estrategia y gestión institucional. Capacidad para detectar nuevas oportunidades. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.



# Evaluaciones de Medio Camino

(6 meses)

Ya concursado – Solo Proyecto																				
Concursado en el marco del Proyecto																				
U. E	Servicio	Situación	Nombre persona	Nombre de Proyecto	Resp. UCDO y Contacto con UE	Fecha firma Compromiso	Contacto a los 3 meses	Evaluación de Medio Camino							Ev. Anual					
								Planificación				Dimensiones				Responsible	Acta		Fecha Prevista	Fecha Realizada
								Fecha prevista	Fecha realizada	Nueva fecha	Fecha realiz.	Comp	Planif y Org.	Proyecto			Envía	Recp		
	Medicina	Ya concursado	Dra. Mercedes Perendones	Oxigenoterapia Domiciliaria	Célica	06/04/22		7/11/22	11/11/22 incomp.	15/2 10:00h				CB SG						
		Ya concursado	Dr. Carlitos Arévalo	Unidad de una Unidad de Cirugía Endócrina	Noel	06/04/22		7/11/22	11/11/22 Incomp	1/3 10.00h				CB SG						
			Dra. Fernanda Sánchez	Implementación de Protocolos asistenciales	Célica	06/04/22		13/12/22	13/12/22 incomp.	6/3/23 9:30h				SG						
			Dr. Carlos Arévalo	Programa de Cirugía Menor	Célica	06/04/22		14/12/22	14/12/22 incomp.	6/3/23 10:30h				SG						



Clima laboral se le conoce al ambiente que se desarrolla entre las personas dentro de la organización.

La calidad del clima laboral influye directamente con la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la calidad de los servicios brindados.

La **satisfacción** es una actitud general del individuo hacia su trabajo.

La **motivación** son los comportamientos que un individuo realiza para alcanzar las metas organizacionales.



Existen estrategias que, de acuerdo a los objetivos, la cultura y la realidad de la organización contribuyen a generar un ambiente laboral favorable para el desarrollo de las personas:

- ✓ Desarrollar políticas de motivación y canales de expresión de los trabajadores.
- ✓ Reconocer el trabajo bien realizado.
- ✓ Definición de perfiles de puesto y distribución de tareas y responsabilidades.
- ✓ Comunicar y compartir los objetivos y logros alcanzados.
- ✓ Fomentar la responsabilidad autónoma del trabajador.
- ✓ Asegurar un entorno físico de trabajo seguro y confortable.
- ✓ Promover la formación para el desarrollo profesional y personal.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo y cooperación.
- ✓ Mantener canales de comunicación fluidos.



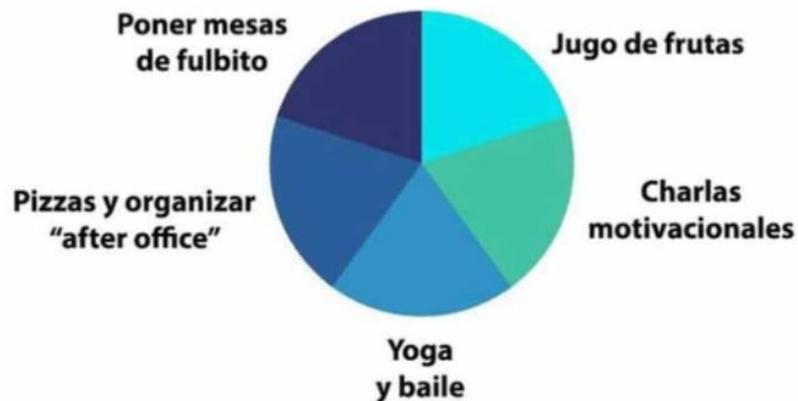
Herramienta para medir el clima laboral:

## Encuesta de Clima Laboral

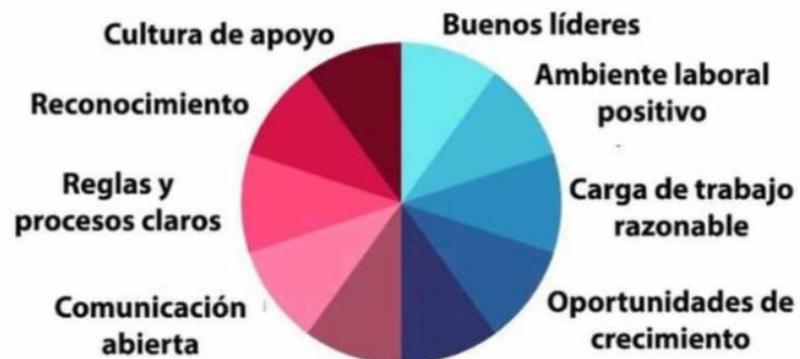
SERVICIO	FECHA			
1. En relación a las condiciones laborales de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, ruido, etc.) usted considera que es?				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy confortable	Confortable	Medianamente Confortable	Incomodo	Muy Incomodo
2. Considera que las funciones que cumple están claramente definidas?				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy bien definidas	Bien definidas	Medianamente definidas	Poco definidas	Nada definidas
3. Considera que los mecanismos de comunicación que existen en el sector son los apropiados y suficientes para el buen funcionamiento del mismo?				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy suficiente	Suficiente	Medianamente suficiente	Poco Suficiente	Nada suficiente
4. Considera usted trabajar en un ambiente laboral agradable?				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	A veces	Nunca
5. ¿Considera que en el servicio se fomenta el trabajo en equipo?				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	A veces	Nunca
6. ¿Cómo califica su nivel de satisfacción por permanecer a la organización?				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo

- Anónima
- Requiere compromiso de la Dirección y de la Jefatura del servicio a efectos de implementar acciones de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Debe estar formulada en términos claros y sencillos.

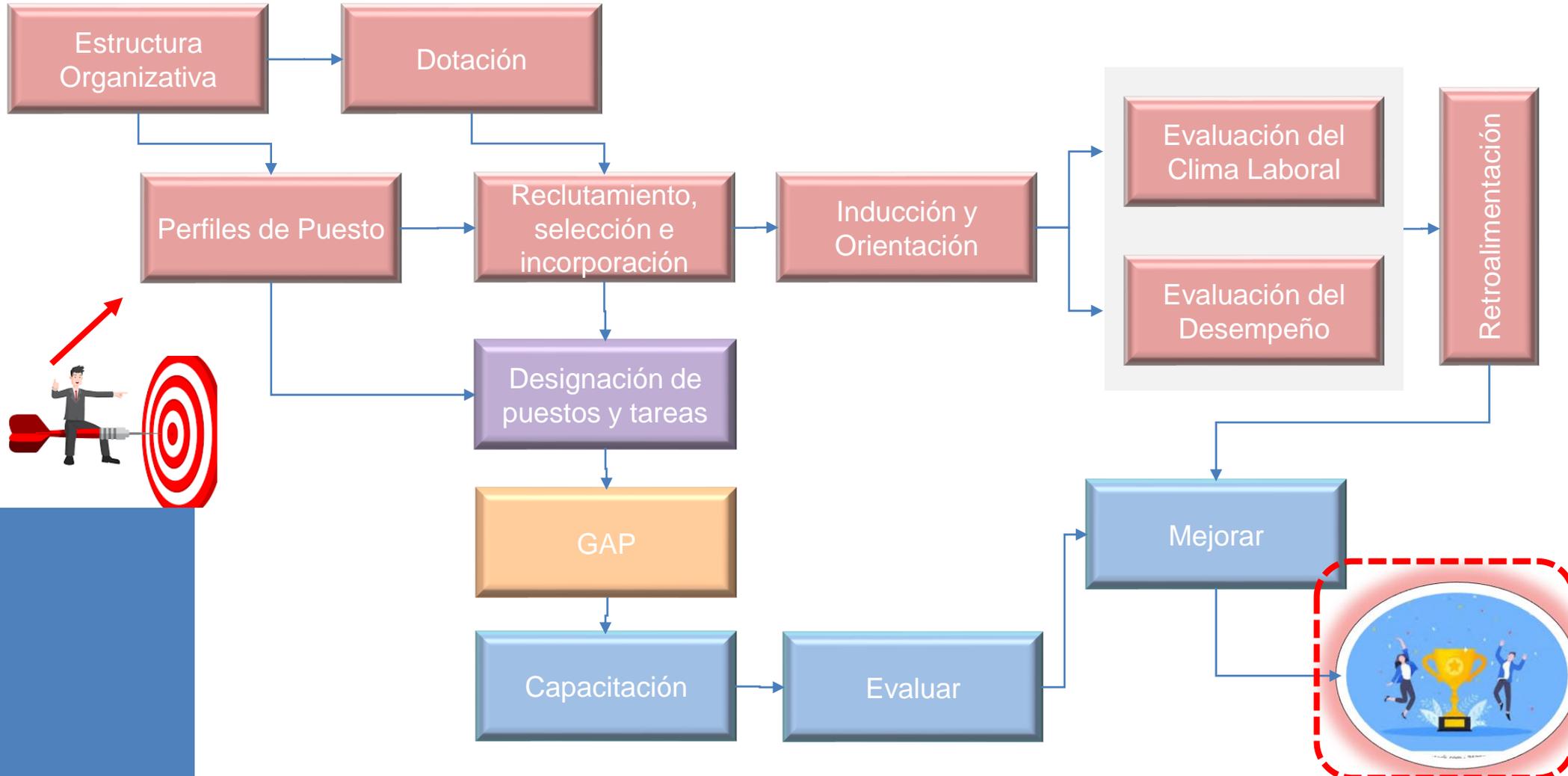
## LO QUE LAS EMPRESAS HACEN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL



## LO QUE REALMENTE QUIERE LA GENTE



# DESARROLLO DE LAS PERSONAS



# RECONOCIMIENTO



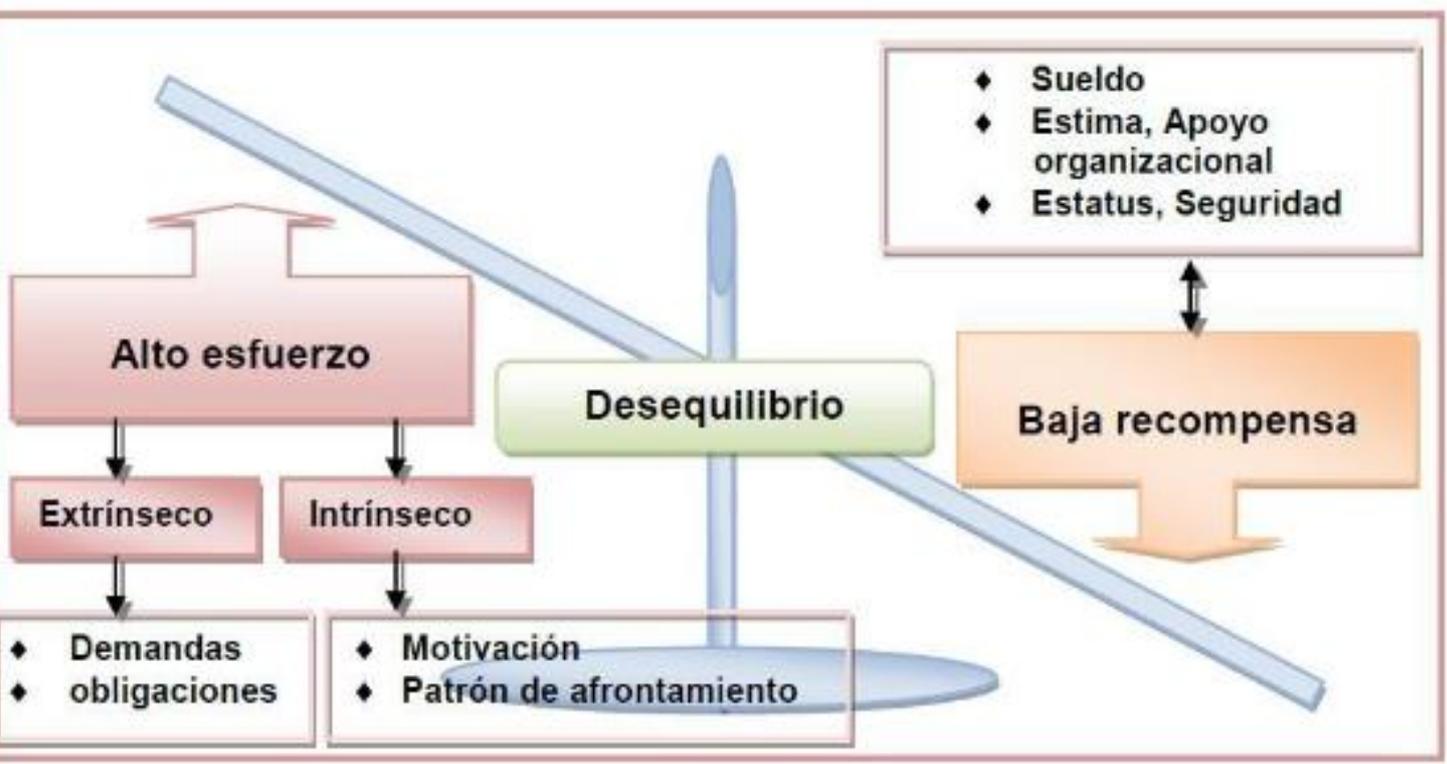
## Motivación



Recompensa



Esfuerzo



# RECONOCIMIENTO

## 1. Sistema de Premiación y Reconocimientos:

- Reconocimiento a la trayectoria
- Incentivo por ausentismo
- Incentivos por logro de objetivos
- Desarrollo de acciones innovadoras
- Prácticas de Calidad



## 2. Recursos:

- Bono obsequio
- Certificados
- Medallas
- Días libres
- Ascensos laborales (Carrera funcional)
- Jornada anual
- Reconocimiento en público



# RESUMEN

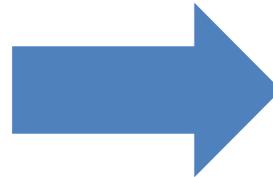
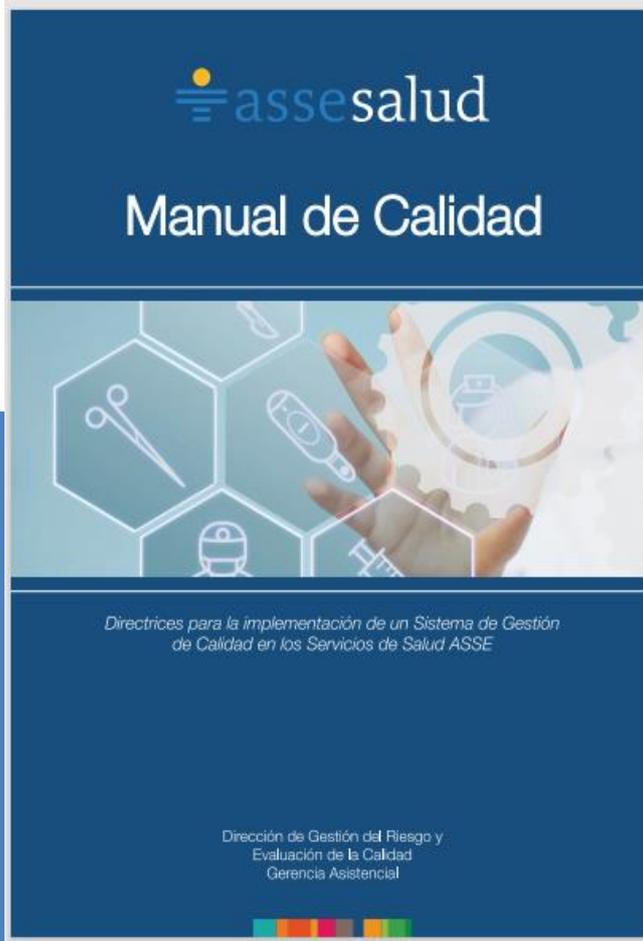


- ✓ Definición de estructura organizativa: Organigrama
- ✓ Conocer dotación requerida y brecha
- ✓ Descripción de los Perfiles de Puesto y brecha
- ✓ Contar con programas de perfeccionamiento y formación
- ✓ Contar con procesos de inducción
- ✓ Contar con instrumentos de evaluación del desempeño

# RESUMEN



- ✓ Propiciar ambientes de trabajo confortables
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo (establecer objetivos comunes)
- ✓ Promover la participación de las personas: crear espacio para las sugerencias, nuevas ideas, para el intercambio, para informar.
- ✓ Contar con programas de reconocimiento
- ✓ Medir y evaluar el clima laboral



## Capítulos del Manual

<b>1. Liderazgo</b> .....	pág. 16
1.1. Introducción .....	pág. 17
1.2. Gestión del Cambio .....	pág. 18
1.3. La Misión .....	pág. 22
1.4. La Visión.....	pág. 22
1.5. Política de Calidad.....	pág. 23
1.6. Valores.....	pág. 23
1.7. Estructura Organizativa.....	pág. 24
1.8. Contexto de la Organización.....	pág. 25
1.9. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad.....	pág. 27
1.10. Compromiso y Cultura de la Calidad .....	pág. 28
1.11. Comité de Calidad .....	pág. 29
1.12. Planificación Estratégica.....	pág. 32
1.13. Revisiones.....	pág. 38

<b>2. Desarrollo de las Personas</b> .....	pág. 40
2.1. Detección de necesidades para su incorporación a la unidad .....	pág. 41
2.2. Selección e ingreso del personal a la unidad .....	pág. 42
2.3. Perfiles de Puesto .....	pág. 42

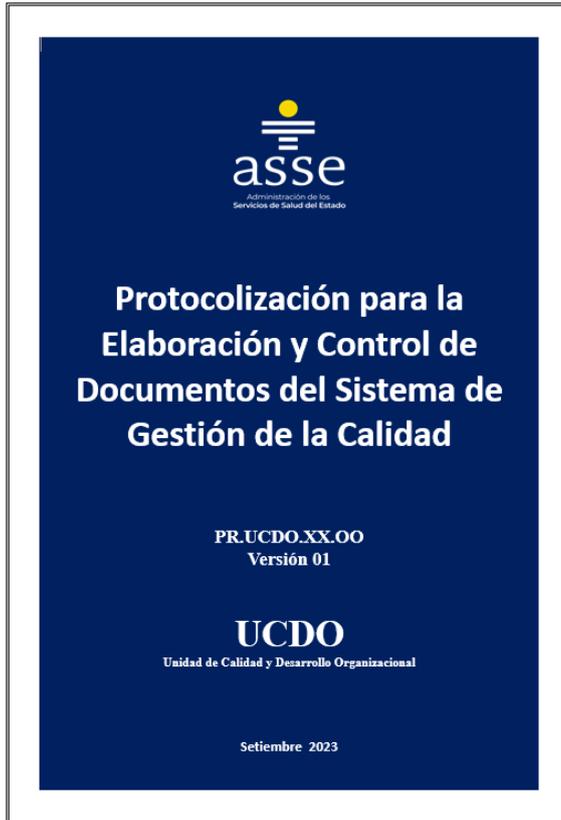
Manual de Calidad - ASSE



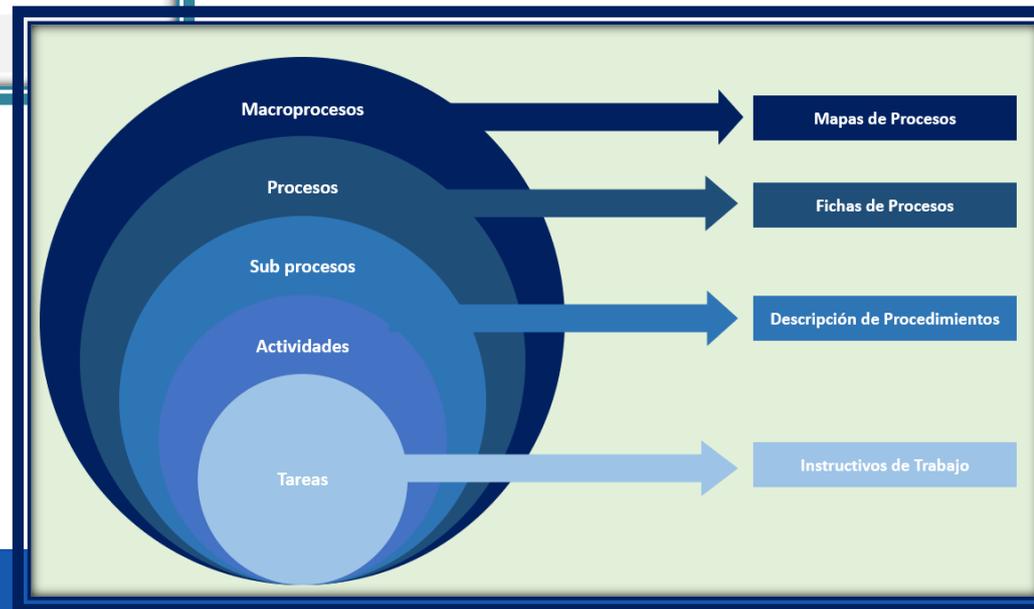
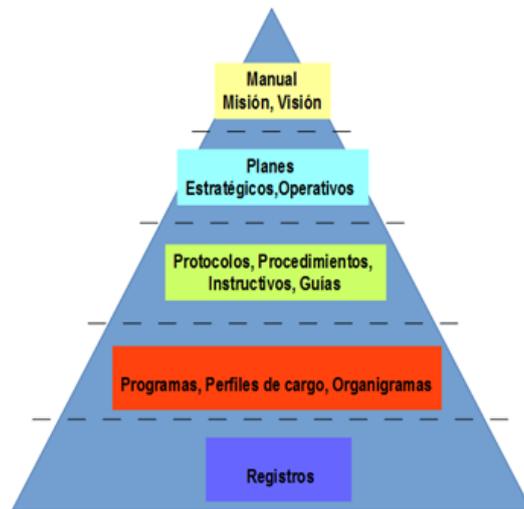
2.4. Análisis de Brecha .....	pág. 45
2.5. Capacitación .....	pág. 47
2.6. Inducción y Orientación del Personal .....	pág. 51
2.7. Evaluación del Personal .....	pág. 53
2.8. Clima Laboral .....	pág. 54

## PROTOCOLIZACIÓN INSTITUCIONAL

Establece reglas, criterios y directrices, que facilitan la formulación e implementación de planes, proyectos, programas y procedimientos, entre otras herramientas de calidad, contribuyendo a mejorar la gestión, organización y calidad de los servicios prestados.



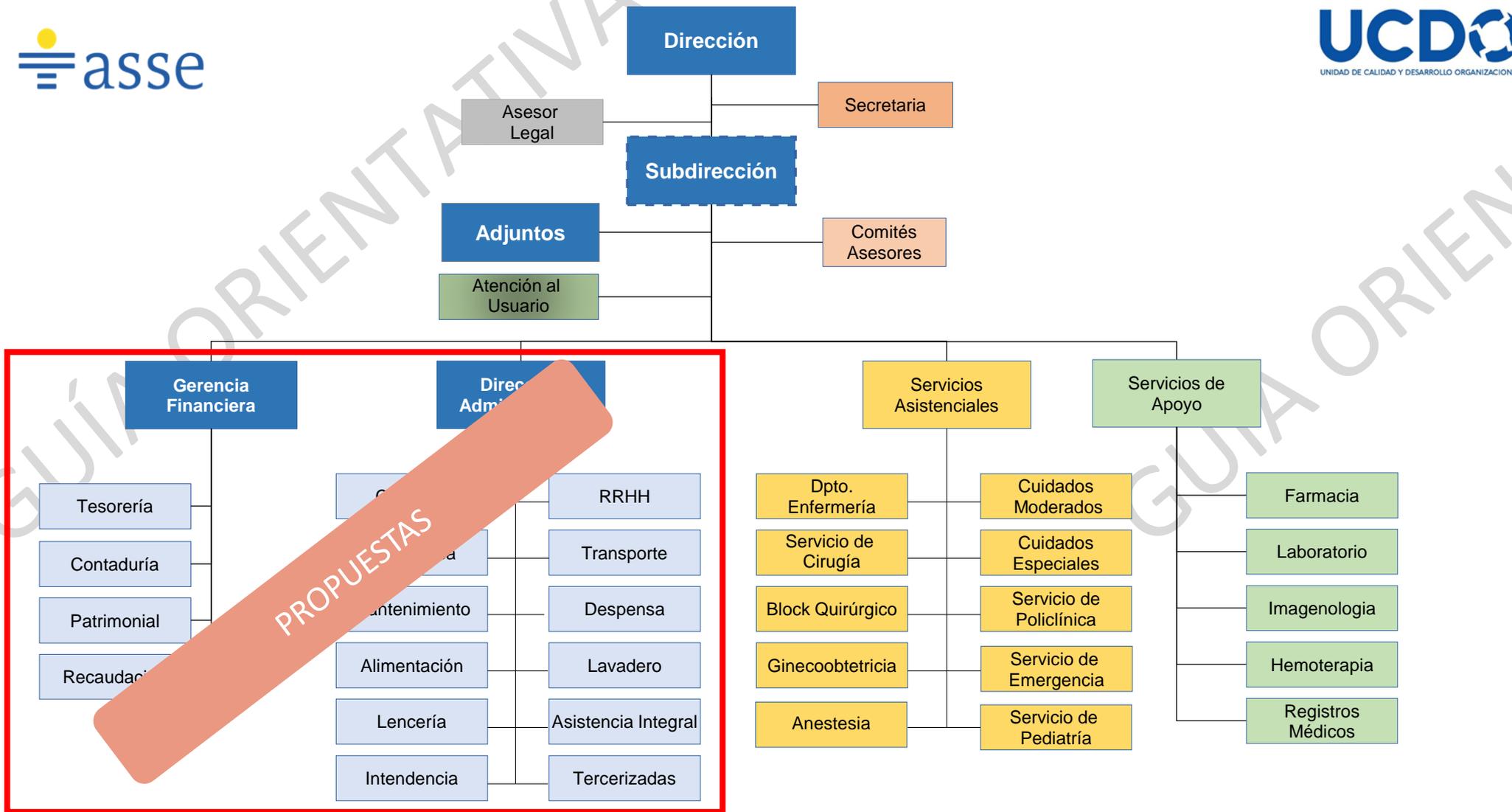
Nivel	Tipo de documento	Detalle
1	Política de Calidad, Misión, Visión. Manual de Gestión de Calidad	Describe el SGC y define las estrategias y las responsabilidades generales.
2	Planificación Estratégica, Planes Operativos	Define quien, que, como, cuando, recursos requeridos.
3	Protocolos, Procedimientos, Instructivos, Mapas de Procesos	Define en detalles el desarrollo de las Actividades.
4	Programas, Perfiles de Cargo, Organigrama	Define estructura organizacional.
5	Registros	Son la evidencia de la ejecución de las actividades desarrolladas.





# TALLER PRÁCTICO







Unidad de Calidad y Desarrollo Organizacional  
XXXVII CONGRESO NACIONAL DE ADASS  
ORGANIGRAMA



### PROYECTANDO EL FUTURO

- De acuerdo con el organigrama propuesto de acuerdo con la Res. Directorio 1482/2013, describa cuales servicios que se encuentran a su cargo debieran ser modificados y cuales entiende que debieran ser incorporados. En caso de suprimir algún servicio, definir nuevo lugar en la estructura organizativa.

Servicios/áreas que <b>no debieran depender del director administrativo.</b>	Lugar que debiera ocupar en el Organigrama.	Servicios/áreas que <b>no se encuentran a cargo del director administrativo</b> , pero que entiende que debieran estarlo.



- En aspectos generales, mencione otros cambios de la estructura organizativa que entienda necesarios.


#### Integrantes

Nombre	U.E.	Cargo





	Documento del Sistema de Gestión de Calidad	FO. UCDO.XX.09
	UNIDAD DE CALIDAD Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO	Versión 03 Página 1 de 2

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.1. Servicio/Unidad Organizativa	
1.2 Nombre del Puesto	

1.3 Relación de Dependencia
1.3.1. Reporta a:
1.3.2. Supervisa a:

1.4. Objetivo del Puesto

1.5. Principales Funciones y Responsabilidades
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

	Documento del Sistema de Gestión de Calidad	FO. UCDO.XX.09
	UNIDAD DE CALIDAD Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO	Versión 03 Página 2 de 2

## 2. PERFIL DEL PUESTO

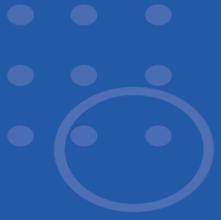
2.1 Formación
2.1.1.
2.1.2.
2.2 Habilidades/ Conocimientos básicos requeridos
2.2.1.
2.2.2.
2.3 Experiencia de Trabajo
2.3.1.

## 3. COMPETENCIAS

- 3.1. Liderazgo
- 3.2. Orientación a resultados
- 3.3. Manejo de crisis y contingencia
- 3.4. Comunicación asertiva
- 3.5. Compromiso con la organización
- 3.6. Orientación al usuario
- 3.7. Trabajo en equipo

	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				
	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por: (formato del SGC)	Lic. Quím. Esp. Cal. Ma. Célica Borca	Directora de la Unidad de Calidad y Desarrollo Organizacional	Marzo 2022	





# ¡ MUCHAS GRACIAS !

## Equipo de Calidad

[unidad.calidad@asse.com.uy](mailto:unidad.calidad@asse.com.uy)



[www.asse.com.uy](http://www.asse.com.uy)