

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

**Propuesta para mejorar la carga horaria y clima laboral de los
profesionales de la salud en los servicios de atención primaria en
el Distrito 18d06 período enero-diciembre, 2019**

Patricia Alexandra Guerrero Gordón

Jorge Albán Villacís, MPH, ME, Director de Proyecto

Trabajo de titulación presentado como requisito para la obtención del título de
Especialista en Gerencia de la Salud

Quito, 12 de diciembre de 2018

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Propuesta para mejorar la carga horaria y clima laboral de los
profesionales de la salud en los servicios de atención primaria en
el Distrito 18d06 período enero-diciembre, 2019**

Patricia Alexandra Guerrero Gordón

Firmas

Jorge Albán Villacís, MPH, ME.

Director del Trabajo de Titulación

Ramiro Echeverría, MD, DSP

Director Especialización Gerencia de
Salud

Jaime Ocampo, Ph.D

Decano de la Escuela de Salud Pública

Hugo Burgos, Ph.D

Decano del Colegio de Posgrados

Three handwritten signatures in blue ink are positioned on horizontal lines. The top signature is the most legible, appearing to read 'Jorge Albán Villacís'. The middle signature is more stylized and less legible. The bottom signature is also stylized and less legible.

Quito, 12 de diciembre de 2018

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:



Nombres y apellidos:

Patricia Alexandra Guerrero Gordón.

Código de estudiante:

00203715

C. I.:

1804197539

Lugar, Fecha

Quito, 12 de diciembre de 2018

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a quienes apoyaron mi crecimiento académico y humano, a mis padres quienes fueron el pilar fundamental de mi vida, a mi esposo y a mi hija Pía Carolina quienes son mi motivo y mi alegría.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al creador del Universo quien ha puesto en mi camino todas las oportunidades recibidas mi motor omnipresente; a mis padres por su apoyo incondicional y a mis tutores quienes a lo largo de la carrera me han compartido valiosos conocimiento el más importante de ellos, el que llevaré a lo largo de mi vida es el intentar día a día ser mejor persona, humilde, y respetuosa ya que si no somos buenas personas difícilmente seremos buenos profesionales.

RESUMEN

El presente trabajo está sustentado en la importancia de la influencia de la carga horaria y del clima laboral en el comportamiento y satisfacción de los colaboradores lo cual incide de manera directa en el desarrollo profesional y personal del usuario interno y en la calidad de servicio que recibe el usuario externo.

Tanto la carga horaria como el clima laboral están sujetos a diversos factores modificables y no modificables, los cuales se investigarán y detallarán en el presente trabajo tras lo cual se levantarán propuestas concretas y detalladas dirigidas a cada problema que influirán de manera directa en dichos factores modificables.

Se espera que con la correcta aplicación de las estrategias propuestas se mejore la carga horaria y clima laboral en el Distrito 18D06 y esto se constituya en un referente Nacional que busque garantizar el bienestar y satisfacción del usuario interno y por ende mejorar la producción y calidad del servicio.

ABSTRACT

This work is based on the importance of the influence of workload and work climate on the behavior and satisfaction of employees, which directly affects the professional and personal development of the internal user and the quality of service received the external user.

Both the workload and the work environment are subject to various modifiable and non-modifiable factors, which will be investigated and detailed in the present work, after which concrete and detailed proposals will be made aimed at each problem that will directly influence these modifiable factors.

It is expected that with the correct application of the proposed strategies, the workload and working climate will be improved in District 18D06 and this will become a National reference that seeks to guarantee the well-being and satisfaction of the internal user and therefore improve the production and quality of the work service

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	10
Contexto y situación que motiva al proyecto.....	10
Articulación con los lineamientos de la política y legislación nacional o local.....	10
Ámbito y beneficiarios del Proyecto.....	12
Análisis de involucrados.....	13
Justificación.....	15
1.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	16
Descripción general.....	16
Magnitud del problema.....	28
Causas y efectos.....	34
Árbol de objetivos.....	35
1.3 ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	36
Selección y priorización de alternativas.....	36
Análisis de factibilidad.....	38
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	40
2.1 Objetivo general.....	40
2.2 Objetivos específicos.....	40
3. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO.....	41

4. ESTRATEGIAS GENERALES.....	44
5. PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA.....	48
6. ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO.....	50
7. MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	51
8. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO.....	53
9. BIBLIOGRAFÍA.....	54
10. ANEXOS.....	58

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Contexto y situación

En el estudio realizado por Alulema & Orbe (2015) en 292 participantes en Ecuador se encontró una prevalencia de estrés entre el 50 al 60%. En otra investigación realizada en Cuba, por Hernández (2003) se observó que el 50% del personal de salud presentaba estrés. Además, en el estudio de Ortiz (2014) se encontró que el 12,2% presentaba niveles de estrés alto. Según Hernández (2003) *“El nivel de estrés mostró tener una relación con el desempeño laboral, dando como resultado que a mayores niveles de estrés el desempeño laboral cambia de excelente a muy bueno”*.

En relación a la jornada laboral hay mayores niveles de estrés para quienes laboran 12 o más horas diarias, sin que exista una diferencia estadísticamente significativa entre la duración de la jornada laboral y el estrés (Velásquez, Villavicencio, 2016, p.65).

Tanto la carga horaria como el clima laboral son factores determinantes de salud, satisfacción y desempeño del usuario interno son proporcionales al servicio prestado y a la satisfacción del usuario externo

La dirección de grandes empresas, en este caso de salud se ha visto valorada por su producción en números convirtiendo al colaborador en el porcentaje de producción estimada al mes.

Pues bien, aquí radica la importancia de la satisfacción del usuario interno que si bien es cierto es la manera personal del trabajador de percibir su entorno laboral tiene mucho que ver con su desempeño.

Articulación con los lineamientos de la política

La Constitución de la República del Ecuador (2008). De la ciudad Alfaro: Asamblea Constituyente, postula el Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

En este mismo sentido la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP (2010, p.17), dispone en su Art. 25.- De las jornadas legales de trabajo.- Las jornadas de trabajo para las entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley podrán tener las siguientes modalidades:

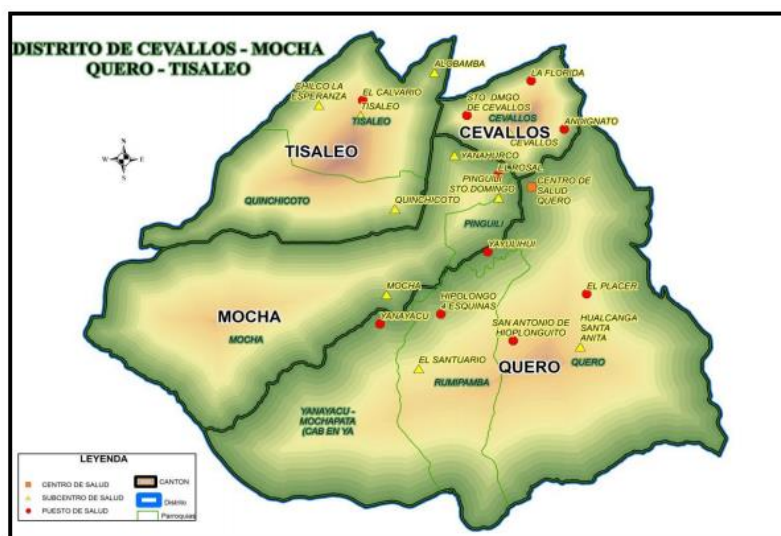
a) Jornada Ordinaria: Es aquella que se cumple por ocho horas diarias efectivas y continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con períodos de descanso desde treinta minutos hasta dos horas diarias para el almuerzo, que no estarán incluidos en la jornada de trabajo; y,

b) Jornada Especial: Es aquella que por la misión que cumple la institución o sus servidores, no puede sujetarse a la jornada única y requiere de jornadas, horarios o turnos especiales; debiendo ser fijada para cada caso, observando el principio de continuidad, equidad y optimización del servicio, acorde a la norma que para el efecto emita el Ministerio del Trabajo. Las servidoras y servidores que ejecuten trabajos peligrosos, realicen sus actividades en ambientes insalubres o en horarios nocturnos, tendrán derecho a jornadas especiales de menor duración, sin que su remuneración sea menor a la generalidad de servidoras o servidores. Las instituciones que en forma justificada, requieran que sus servidoras o sus servidores laboren en diferentes horarios a los establecidos en la jornada ordinaria, deben obtener la aprobación del Ministerio del Trabajo. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, esta facultad será competencia de la máxima autoridad.

Ámbito y beneficiarios

El presente trabajo será desarrollado en el Distrito 18D06 ubicado en la zona 3, Provincia de Tungurahua, en el cantón Quero, que comprende los cantones Quero, Cevallos, Mocha y Tisaleo.

Actualmente el distrito está conformada por 21 unidades operativas: 9 puestos de salud, 7 subcentros de salud, 3 centros de salud, 1 centro de salud tipo A y 1 Centro de salud tipo C; con una población de cobertura de 46282 habitantes



CANTON	PARROQUIA	UNIDAD	TIPOLOGIA
Cevallos	Cevallos	Cevallos	Centro de Salud Tipo B
Mocha	Pinguilí	Pinguilí	Centro de Salud Tipo A
	Mocha	Yanahurco	Centro de Salud Tipo A
		El Rosal	Centro de Salud Tipo A
Quero	Quero	Mocha	Centro de Salud Tipo A
		Quero	Centro de Salud Tipo C
	Yanayacu	Hualcanga	Centro de Salud Tipo A
Yanayacu	Yanayacu	Yanayacu	Puesto de Salud
	Tisaleo	Tisaleo	Centro de Salud Tipo A

		Alobamba	Centro de Salud Tipo A
		Chilco	Centro de Salud Tipo A
		El Calvario	Puesto de Salud
	Quinchicoto	Quinchicoto	Centro de Salud Tipo A

Fuente. GeoSalud, MSP

Elaborado por. Investigadora

Tras conocer el ámbito en el que se desenvuelve el presente proyecto de aplicación podemos concluir que se trabajará con 250 funcionarios; 28 administrativos, 12 estadísticos, 2 Técnicos en sistemas 5 Choferes, 3 personas destinadas a mantenimiento de las instalaciones, 15 TAPS, 45 enfermeras 20 auxiliares de enfermería, 11 Auxiliares de Farmacia, 8 Laboratoristas, 20 odontólogos, 5 Nutricionistas, 5 Fisioterapeutas y 54 médicos, 10 Psicólogos, 7 Obstetras

Además como se ha mencionado se estima tener repercusión positiva en la atención del usuario externo, es decir, la cobertura de población de 46282 habitantes, de los cuales aproximadamente el 62.5% utilizan los servicios de salud del distrito.

Análisis de involucrados

Grupo Institucional	Intereses	Recursos	Problemas Percibidos
Dirección Distrital	Mejorar el clima laboral y la carga horaria del personal de salud y mejorar la calidad de atención y satisfacción de los usuarios	Recursos humanos Recursos materiales	GPR Gobierno por resultados (presión percibida orientada a resultados estadísticos de producción de profesionales)
Unidad Financiera	Generar el mínimo impacto en el	Recursos humanos	No existe presupuesto

	presupuesto destinado a remuneraciones	Recursos materiales	destinado a incentivos monetarios y tampoco se cuenta con presupuesto destinado a actividades varias a fin de mejorar el clima laboral
Personal	Mejorar el clima laboral y carga horaria con el fin de desarrollarse de manera adecuada y brindar atención adecuada a la población	Recursos humanos Recursos materiales	Afinidad limitada con la totalidad del personal
Director del proyecto	Aplicar estrategias que mejoren el clima laboral y carga horaria	Contribuir a la adopción de prácticas que permitan la mejora del clima laboral y la carga horaria Recursos humanos	Horarios establecidos por la ley de trabajo

Justificación

Se justifica la realización de la “Propuesta para mejorar la carga horaria y clima laboral de los profesionales de la salud en los servicios de atención primaria en el distrito 18d06 período enero-diciembre, 2019” por la importancia de la percepción de los colaboradores de la institución sobre este tema, ya que según lo mencionado ésta percepción puede generar estrés laboral y afectar al desarrollo personal del profesional de salud teniendo una repercusión directa en la calidad de atención brindada al usuario.

Es importante recalcar que el profesional de salud debe cumplir metas laborales establecidas por cada institución, las cuales se ven afectadas por los horarios extenuantes establecidos según la ley, sin dejar de mencionar la responsabilidad del profesional de salud que trabaja con personas. El presente trabajo pretende abordar esta problemática proponiendo estrategias que mejoren la carga horaria sin modificar lo establecido actualmente por la ley.

Con la propuesta de mejorar la carga horaria y el clima laboral se pretende cambiar la percepción del profesional de salud de su entorno de trabajo disminuyendo el nivel de estrés por satisfacción, compromiso y lealtad al trabajo, los cuales son factores determinantes para el crecimiento de la institución.

1.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Descripción General

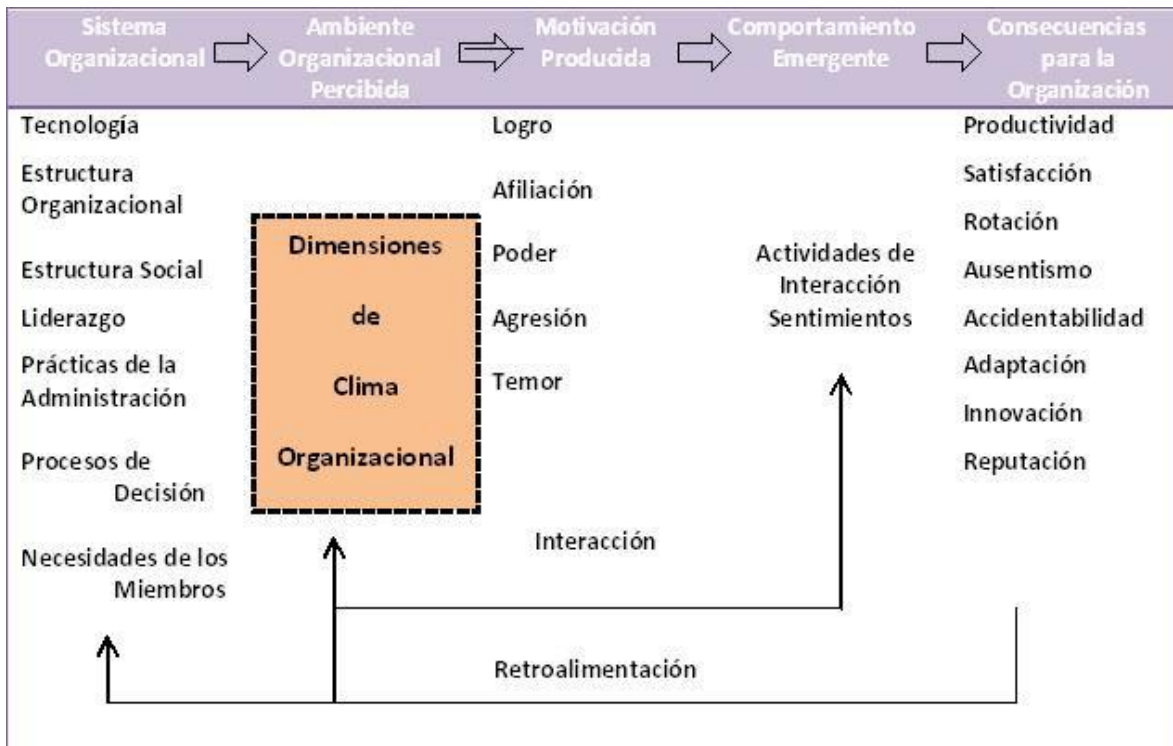
La percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden. Según Paz (2007, p.1): *“Cuando nos referimos a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtro o estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su “situación laboral”; ésta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el “clima de la empresa” para un individuo. Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo”*

En este mismo sentido Paz (2007) propone los siguientes factores de Influencia:

1. La manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral.
2. La valencia (valor relativo) que atribuye a resultados determinados que espera como fruto de sus esfuerzos.
3. Los instrumentos que reconoce en relación con estos resultados de su trabajo.
4. Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo les conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia su trabajo y organización. Es una manifestación externa (como la percepción) de los sujetos, que se refiere a variables organizacionales como los estilos de liderazgo, confianza, cohesión de grupo y competitividad. Hacer análisis de clima significa medir cómo los sujetos trabajadores perciben las numerosas problemáticas organizacionales (Paz, 2007, p.1).

Por otra parte Aguilar, Pereyra & Alcázar (2003) afirman que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformado lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En base a lo anterior clima organizacional es: la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Aguilar, Pereyra, Alcázar, 2003, p.1).

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, según Aguilar, Pereyra & Alcázar (2003) aseguran que es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Ésta es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización (Aguilar, Pereyra & Alcázar, 2003, p.1).



Fuente. Litwin & Stinger (1978). "Organizational Climate".

El clima organizacional (CO) es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades de los miembros, el CO tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el CO tiende a mostrarse desfavorable y negativo.

El CO puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas:

- Saludable
- Malsano
- Cálido
- Frío
- Incentivador

- Desmotivador
- Desafiante
- Neutro
- Animador
- Amenazador

En términos más prácticos, el CO depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio (ramo de actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa.

El Clima Organizacional, es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. Al igual que las huellas digitales las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones, y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen un clima. Infiuye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización. Para apreciar esto, es importante observar las variables de la organización. Una gestión adecuada del clima laboral agrega una serie de éxitos a la gestión como por ejemplo bajar el nivel de conflictividad interna. (Espinoza, 2005, p.1).

LISTADO DE CONTROL PARA UN BUEN LUGAR DE TRABAJO			
Términos básico de empleo	El Trabajo	Normas del lugar de trabajo	Contribución del éxito
1.Sueldos y beneficios justos	1.Que acreciente la responsabilidad	1.Reducción de las diferencias sociales	1.Comparte las recompensas de

a. comparable con otros patrones b. proporcional a la capacidad de pago de la empresa 2. Compromiso de seguridad de empleo 3. Compromiso con un entorno laboral seguro y atractivo	individual sobre la forma de realizar el trabajo 2. Flexibilidad con las horas laborales 3. Oportunidades de crecimiento a. ascensos internos b. disponibilidad de entrenamiento c. reconocimiento de los errores como parte del aprendizaje	y económicas entre la gerencia y los demás empleados 2. Derecho a progreso justo 3. Derecho a información 4. Derecho a la libertad de palabra 5. Derecho a confrontarse con las autoridades	las mejoras de la productividad 2. Comparte las ganancias 3. Comparte la propiedad 4. Comparte el reconocimiento
---	---	---	---

Fuente. Espinoza. (2005). Clima Organizacional
Elaborado por. Investigadora

Según Brancato y Juri (2011) existen tipos de clima organizacional que pueden influir la productividad del ser humano.

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- Autoritario - sistema I

Para Mora (2007) el clima autoritario-sistema I, es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones (Mora, 2007, p.1).

- **Autoritario paternalista - sistema II**
Por otra parte Mora (2007) sobre el clima autoritario paternalista – , asevera que existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; Aquí existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles infer 19 empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar (Mora, 2007, p.1).
- **Participativo - sistema IV**
Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un solo equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica (Mora, 2007, p.1). A su vez, encontramos que hay 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones:
- **Clima psicológico**
Consiste en la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, ya que, por una parte, es

posible que el también te próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones (Mora, 2007, p.1).

- **Clima agregado**

Para Mora (2007) a parte del clima autoritario, paternalista, participativo o psicológico, existe el clima agregado, los cuales se construyen con base en la pertenencia de las personas o en alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo dentro de la unidad respecto a las percepciones. Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una 20 unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso (Mora, 2007, p.1).

- **Clima colectivo**

Los climas colectivos consideran las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

- **Clima laboral**

En complemento a la tipología de climas, según Mora (2007) refiere que el clima laboral es aquel que puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización está distribución significa que desde el punto de vista de los informantes (Mora, 2007, p.1).

PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Agentes internos: debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades de los empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión (Chávez, 2011, p.1).

Agentes externos: debemos considerar con profundidad la influencia de la familia, amigos, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar (Chávez, 2011, p.1).

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- Independencia

Según la Asociación de Jóvenes Empresarios del Principado de Asturias. (2007), la independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones, es una tarea limitada, pero el administrativo que la realiza puede gestionar el tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de la independencia que es capaz de asumir (p.19).

- Condiciones físicas.

En este mismo sentido, según la Asociación de Jóvenes Empresarios del Principado de Asturias (2007), describen que las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo tales como la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etc. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de 27 establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos. El grado de madurez, el

respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia, ya que, dentro de una empresa, la calidad en las relaciones humanas es percibida por los clientes (p.1).

- Implicación.

En el sentido descriptivo de los factores que influyen en el clima organizacional, según la Asociación de Jóvenes Empresarios del Principado de Asturias (2007), afirman que es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Es muy importante conocer que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y, sin unas condiciones laborales aceptables (p.1).

- Organización.

Por otro lado de las dificultades del clima organizacional, la Asociación de Jóvenes Empresarios del Principado de Asturias (2007) detalla que la organización hace referencia a, si existen o no, métodos operativos y establecidos de organización del trabajo, como pueden ser los procesos productivos, así, como si se trabaja aisladamente o, la empresa promueve equipos de trabajo (p.1).

- Reconocimiento.

Tareas mal realizadas traen sanciones y malas calificaciones, pero tareas bien realizadas, no se recibe ni gratificaciones, ni premios; según la Asociación de Jóvenes Empresarios del Principado de Asturias (2007) pero Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo, estableciendo premios anuales para los mejores. Por lo que estaría bien, trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo a aquel que lo merece. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a

quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente (p.1).

- Remuneraciones.

Clima laboral también influye en las remuneraciones, según la Asociación de Jóvenes Empresarios del Principado de Asturias (2007), el sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles, generando un ambiente hacia el logro y fomentando el esfuerzo (p.1).

- Igualdad.

A parte de la reciprocidad laboral y clima organizacional, según la Asociación de Jóvenes Empresarios del Principado de Asturias (2007) aseguran que la igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. El amiguismo y la falta de criterio, ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza (p.1).

El clima organizacional es parte indispensable para la producción y buen desempeño del trabajador, según Cueva (1972) asegura que se entiende como jornada laboral el tiempo que dispone el trabajador para desarrollar las tareas recomendadas y que ha sido estipulado por el empleador al momento del contrato. Éste término proviene del catalán *jorn*, que significa día; en donde se plantea como el “trabajo en un día” o el “camino que suele andarse en un día” (p.19).

En el mismo sentido epistemológico del clima organizacional, según Deveali (1983) asegura que aun cuando las dos partes –organización y empleado- estipulen desde

un principio las condiciones del trabajo, el contrato y su duración, y dentro de él las horas de la jornada; no exceder los límites establecidos es una tarea que para algunas empresas es difícil de cumplir. Así, se ha observado que en algunas organizaciones se reducen, se amplían y/o se modifican periódicamente éstas jornadas; causando un agotamiento a la clase trabajadora y perjudicando directamente a la organización. Se demostró que la reducción o limitación de las jornadas resultaba en una producción de mejor calidad y mayor cantidad, dado que los trabajadores estaban descansados y con energía suficiente para el desarrollo de sus labores (Deveali, 1983).

El comportamiento es parte de la capacidad cerebral de los humanos, en este sentido Miro, Cano & Buela (2005) aseguran que los seres humanos poseen un reloj corporal interno situado en el hipotálamo que regula sus ritmos corporales, incluido el ritmo de sueño-vigilia. El período habitual de la mayoría de estos ritmos es cercano a 24 horas (circadiano) y está preparado para sincronizarse con el ritmo ambiental diario de luzoscuridad; así las personas están activas de día y duermen de noche. Cuando se trabaja de noche o en turnos rotativos de trabajo, el sistema circadiano es incapaz de adaptarse rápidamente al nuevo horario y surge una alteración entre el ritmo de cada uno de los sistemas fisiológicos internos; en el caso de los turnos nocturnos el cuerpo está preparado para dormir sin embargo el empleado debe cumplir con las exigencias del trabajo. Dicha alteración sumada a la falta de sueño que suele asociarse a estas condiciones laborales, es responsable de los problemas de salud que se encuentran en este tipo de personas (pp.11-27).

De acuerdo con los estudios quienes trabajan en turnos nocturnos y rotativos tienen un mayor riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares, problemas digestivos (úlceras pépticas, gastritis, etc.), obesidad, trastornos inmunológicos, disminución de la fecundidad en las mujeres (Knutsson, 1989, p.1-44). En complemento al estrés causado por los trabajos con horarios rotativos, según Sabaté (2002), el envejecimiento prematuro; ha sido estudiado por numerosas investigaciones y todas han puesto en evidencia que quince años de trabajo en éstas condiciones son

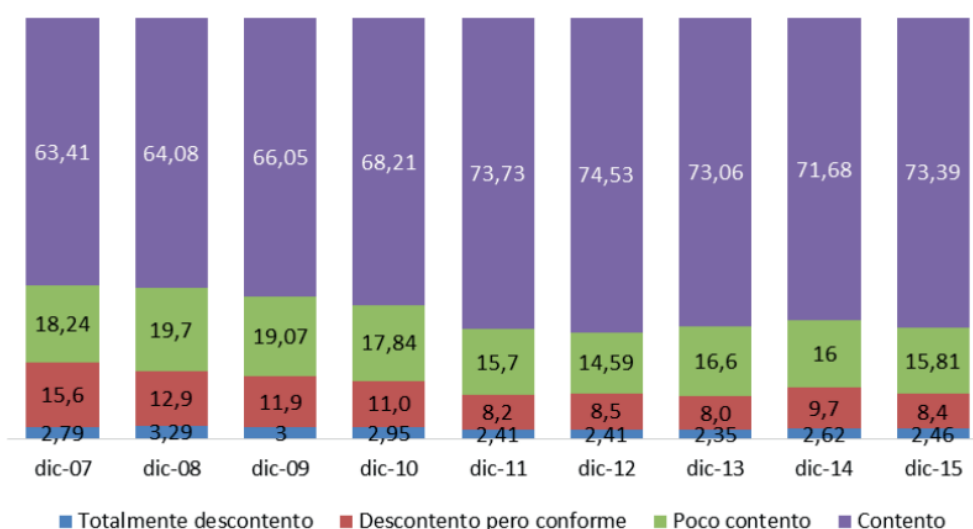
equivalentes a cinco años de envejecimiento en un persona con un trabajo en horario fijo (p.p. 22-86).

A parte de los horarios rotativos y las actividades complejas que se desarrolla en la vida cotidiana por el trabajao, Cazamian (1997) asegura que la fatiga laboral, la sobrecarga, los inadecuados ritmos laborales, tiempos de reposo o pausas activas a los que se ven sometidos trabajadores con horarios de turnos rotativos/nocturnos, son más vulnerables a adquirir enfermedades al estar más expuestos a agente físicos, químicos o biológicos (Cazamian, 1997).

Para Parasuraman & Simmers (2001) las actitudes frente a la cargas laborales se examinaron a partir de una investigación el impacto de los turnos laborales en la productividad, con indicadores de bienestar psicólogos trabajadores con turnos diurnos/fijos mostraban mayores niveles de satisfacción y por ende eran más productivos para la organización. Sin embargo aquellos trabajadores con turnos nocturnos/rotativos experimentaban más altos niveles de insatisfacción relacionados sobre todo con los conflictos en su interacción trabajo-familia (p.551). En complemento Jiménez & Moyano (2008) aseguran que como consecuencia de esto, se presentan fenómenos como el ausentismo, el bajo desempeño, la disminución de la productividad, la falta de satisfacción laboral y de compromiso con la labor; cambios en la actitud y percepción hacia el trabajo, así éste en un inicio fuera interesante y motivador (pp. 6-133).

Magnitud del problema

Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo, Subempleo (2007) en su propuesta RONDA XVII, afirman que los datos obtenidos del INEC en encuestas de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU), la satisfacción laboral a nivel general utilizando la pregunta planteada en la encuesta a hogares sobre cómo se siente el individuo en su trabajo reveló que, más de la mitad de la población ecuatoriana declara sentirse contenta con su trabajo (p.1).



Fuente. Enemdu - diciembre 2007-2015. Evaluación satisfacción laboral.

Evaluación satisfacción laboral. 2007-2015

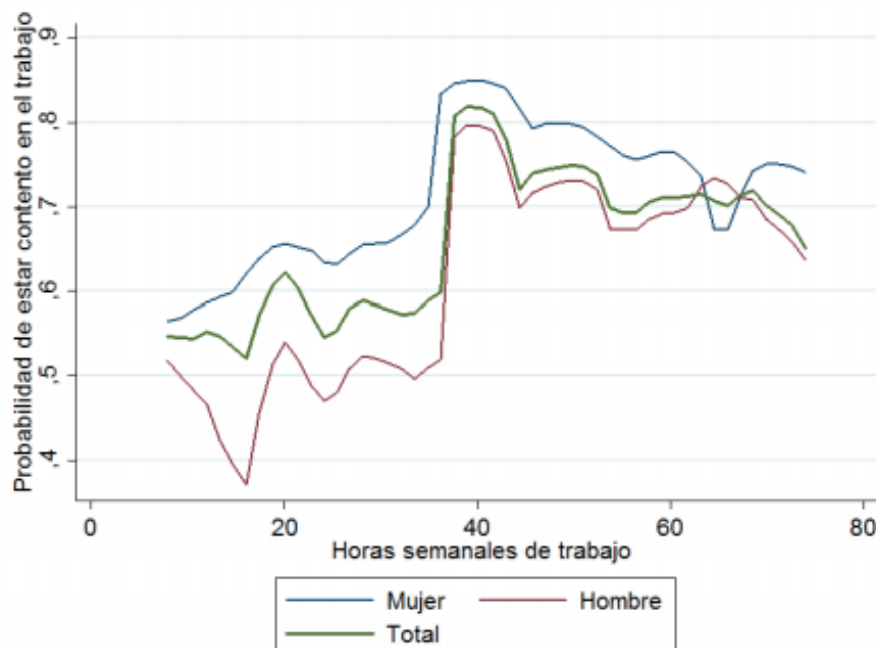
Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo, Subempleo (2007) en su propuesta RONDA XVII, afirman que adicionalmente, a quienes responden estar poco contentos, descontentos pero conformes y totalmente descontentos se les pregunta el motivo del descontento. A diciembre 2015, la razón principal por la que la gente no se encuentra contenta con su trabajo es por bajos ingresos, seguido de pocas posibilidades de progreso y la falta de estabilidad (p.1).



Fuente. Enemdu - diciembre 2015. Razones por insatisfacción laboral.

Razones por insatisfacción laboral en 2015

Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo, Subempleo (2007) en su propuesta RONDA XVII, detallan que otra característica relevante al momento de hablar de satisfacción laboral es la carga laboral, medida como horas dedicadas al trabajo. Una carga laboral insuficiente implica muy posiblemente poca remuneración, y por lo tanto insatisfacción laboral. Así, aumentar el número de horas trabajadas aumentaría la satisfacción laboral. No obstante, esto se mantiene hasta cierto punto, donde, por el contrario, una sobrecarga de trabajo limita la capacidad de los trabajadores de desenvolverse en su vida particular, causando nuevamente insatisfacción laboral. Existe una relación positiva entre satisfacción laboral y las horas de trabajo hasta antes de las 40 horas semanales, donde se evidencia un salto significativo. No obstante, a partir de las 45 a 50 horas semanales de trabajo, se empieza a notar un descenso rápido en la satisfacción laboral a la vez que aumenta la carga semanal de trabajo (p.1).



Fuente. Enemdu - diciembre 2015. Regresión no paramétrica incondicional.

Regresión no paramétrica incondicional entre horas semanales de trabajo y la probabilidad de estar contento en el trabajo. Año 2015.

Cabe recalcar que las estadísticas de satisfacción laboral mencionadas anteriormente fueron realizadas en Ecuador y los resultados son a nivel de todos los ámbitos laborales. En el siguiente gráfico se muestran estadísticas de un estudio realizado enfocado al personal de salud con respecto a la satisfacción laboral

Satisfacción laboral; dimensión intrínseca

Indicador / Servicios/ categorías	Satisfacción que le produce tener un trabajo	Oportunidades que le ofrece su trabajo de destacar	Oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer lo que le gusta	Apoyo a los objetivos y metas a alcanzar	Total
Médicos	6.5	5.8	5.9	5.3	5.2
Enfermería	6.8	5.8	5.8	5.3	5.9
Trabajo social	5.7	5	5	5.2	5.2
Asistentes médicas	6.3	5.7	5.5	5.3	5.7
Laboratoristas	6.5	5.8	6	5.4	5.9
Rayos X	6.5	5.2	6	4.5	5.5

Nutrición y dietética	6.3	6.1	5.8	5.1	5.8
Inhaloterapeutas	2	6	7	6	5.2
Terapistas	5	5	4	5	4.7
Lavandería	6.1	5.7	5.5	5	5.7
Conservación	6.6	5.3	6.1	5.1	5.7
Intendencia	6.3	5.3	5.1	4.7	5.3
Elevadoristas	6.5	4	3.5	6.5	5.1
Farmacia	6.5	6	5.5	5.5	5.8
Almacén	7	6	5	4	5.5
Total	6.1	5.5	5.4	5.1	5.5

Muy satisfecho=7 Bastante satisfecho=6 Algo satisfecho=5 Indiferente=4
 Algo insatisfecho=3 Bastante insatisfecho=2 Muy insatisfecho=1

Fuente. Enemdu – diciembre 2015

Elaborado por. Investigadora

Satisfacción laboral; dimensión extrínseca

Indicador / Servicios/ categorías	Satisfacción con el salario	Participación en las decisiones	Trato por parte de la empresa	Satisfacción con el ámbito físico	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con las prestaciones formación y promoción	Satisfacción con las prestaciones sindicales	Total
Médicos	3.6	4.4	4.3	4.8	5	4.4	4.3	4.3
Enfermería	5.1	5	4.4	4.6	4.9	4.5	4.2	4.6
Trabajo social	4	4.5	5	4.6	4.9	4.8	4.8	4.6
Asistentes médicas	5.5	4.6	4.4	4.4	4.7	5	4.5	4.7
Laboratoristas	4.7	5.4	4.6	4.2	4.7	4.8	4.4	4.6
Rayos X	3.2	3.9	3.7	4	4.2	3.8	3.7	3.7
Nutrición y dietética	5.2	4.7	5	4.8	5.1	5.3	5	4.9
Inhaloterapeutas	3	4.3	3	4	6.2	2.5	2.5	3.6
Terapistas	1	3.6	5	3.6	3.6	3.5	5	3.6
Lavandería	4.4	4.2	3.5	3.4	3.9	3.9	3.7	3.8
Conservación	4.8	4.2	3.1	4.9	4.3	4.8	4.7	4.4
Intendencia	4.5	4.1	4	5	3.8	4.9	4	4.3
Elevadoristas	3.5	5	7	6.2	6.5	6.2	3.5	5.4
Farmacia	6	3.3	4.5	4.8	4.1	5.7	2.5	4.4
Almacén	5.5	4.6	5.5	2.4	3.6	3.2	6.2	4.4

Total	4.2	4.3	4.4	4.3	4.7	4.4	4.4	4.2
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Muy satisfecho=7 Bastante satisfecho=6 Algo satisfecho=5 Indiferente=4
 Algo insatisfecho=3 Bastante insatisfecho=2 Muy insatisfecho=1

Fuente. Enemdu – diciembre 2015

Elaborado por. Investigadora

Satisfacción laboral global

Indicador	Dimensión intrínseca	Dimensión extrínseca	Total
Servicios/categorías			
Médicos	5.2	4.3	4.7
Enfermería	5.9	4.6	5.2
Trabajo social	5.2	4.6	4.9
Asistentes médicas	5.7	4.7	5.2
Laboratoristas	5.9	4.6	5.2
Rayos x	5.5	3.7	4.6
Nutrición y dietética	5.8	4.9	5.3
Inhaloterapeutas	5.2	3.6	4.4
Terapistas	4.7	3.6	4.1
Lavandería	5.7	3.8	4.7
Conservación	5.7	4.4	5.0
Intendencia	5.3	4.3	4.8
Elevadoristas	5.1	5.4	5.2
Farmacia	5.8	4.4	5.1
Almacén	5.5	4.4	4.9
Total	5.5	4.2	4.8

Muy satisfecho=7 Bastante satisfecho=6 Algo satisfecho=5 Indiferente=4
 Algo insatisfecho=3 Bastante insatisfecho=2 Muy insatisfecho=1

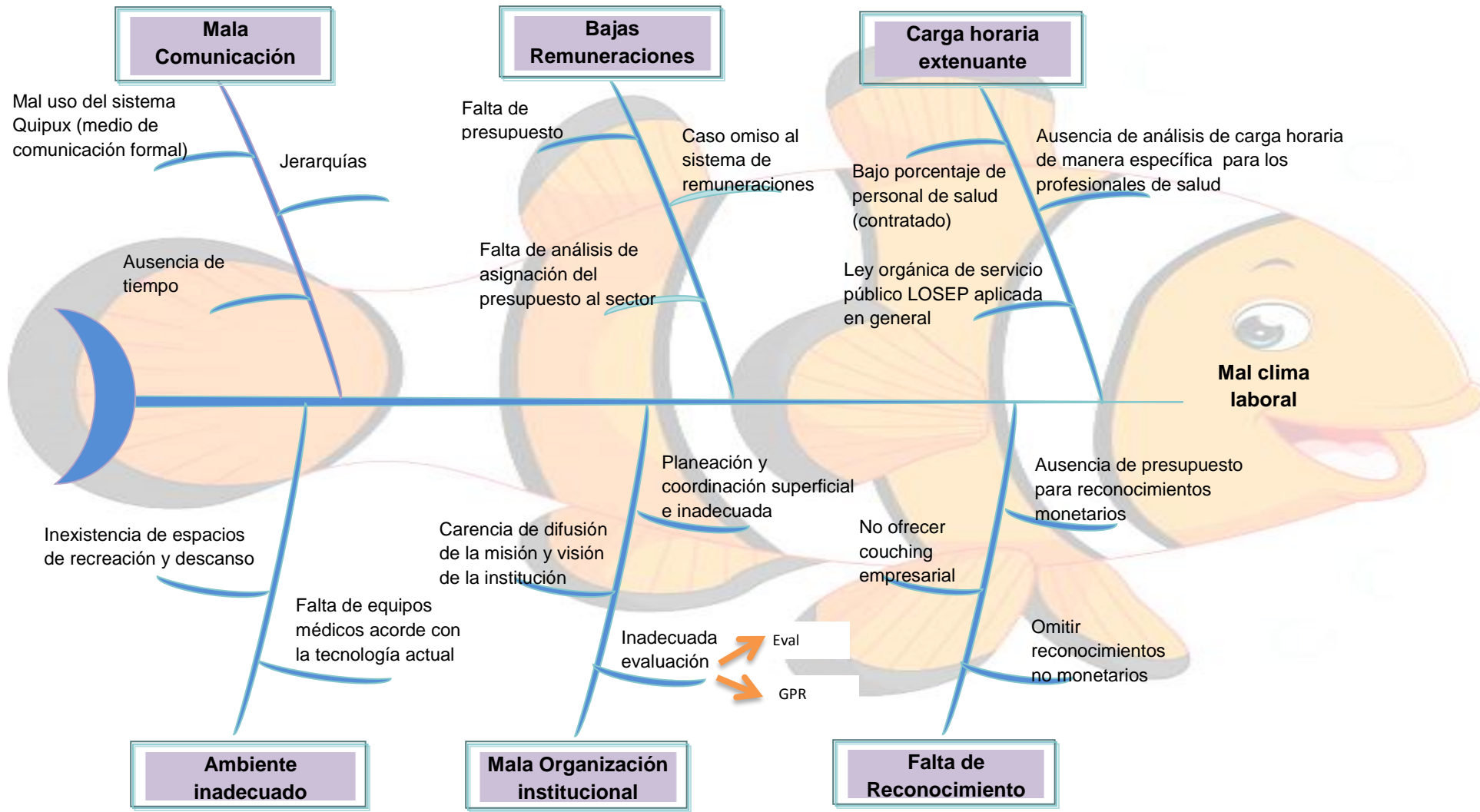
Fuente. Enemdu – diciembre 2015

Elaborado por. Investigadora

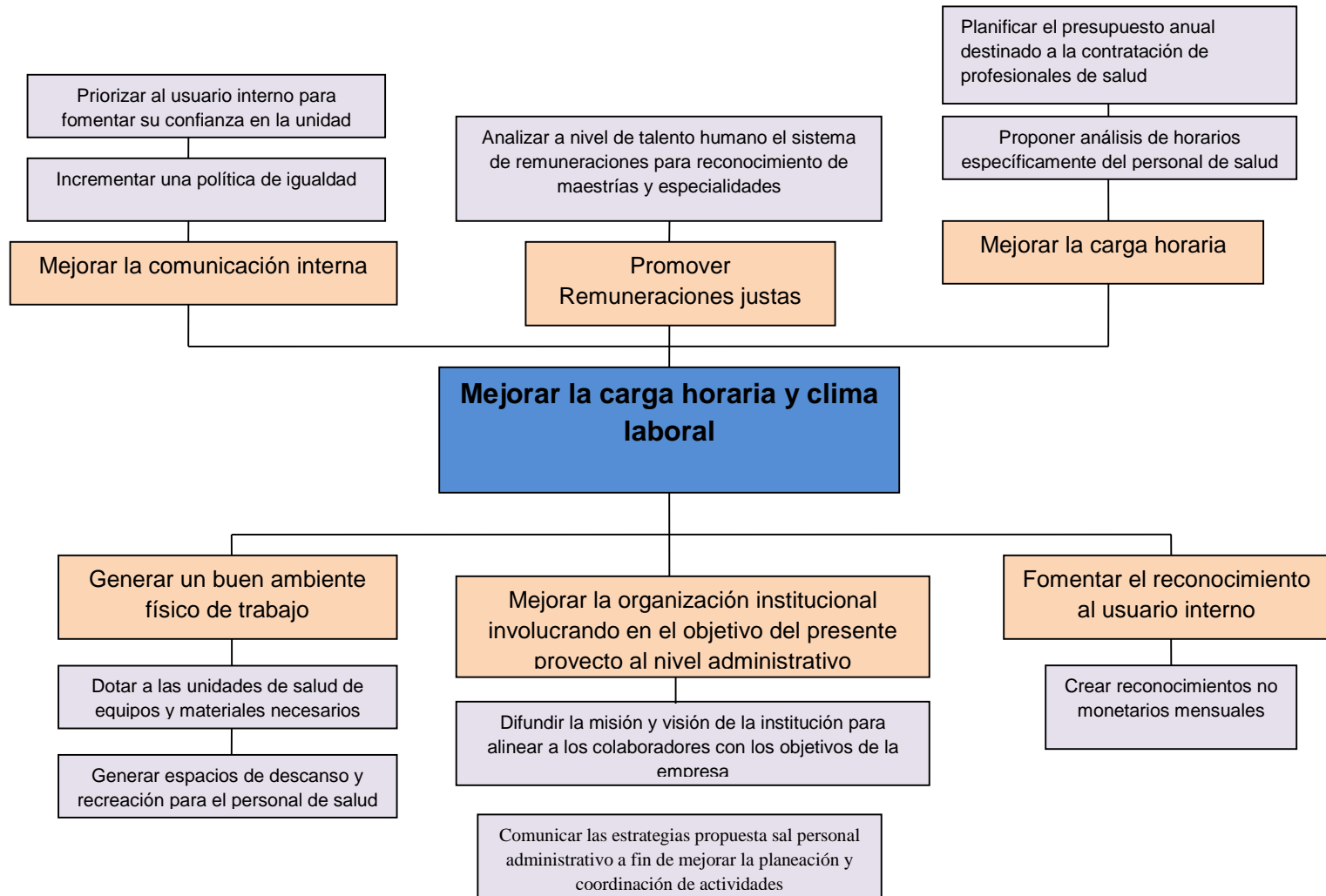
Según García, Luján & Martínez (2007) el clima organizacional está sometido a los valores intrínsecos, como lo describen; considerando que los prestadores de

servicios de salud se encuentran algo y bastante satisfechos, inclinándose la balanza hacia la satisfacción intrínseca, es recomendable la implementación de estrategias que refuercen la formación de valores intrínsecos, como es la autoestima, respeto, confianza, identidad con la institución, autoconocimiento y reforzamiento del auto-concepto (p.63).

Causas y Efectos



Árbol de objetivos



1.3 ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Selección y priorización de alternativas

MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Habilitación por parte de las autoridades de un medio de comunicación (Llamada, Chat, u horario de atención) en el que se puedan exponer situaciones, sugerencias, quejas, entre otras de manera informal durante la jornada laboral
- Establecimiento de canales de comunicación directa para flexibilizar los Sistemas de jerarquías.
- Utilización del el sistema QUPUX únicamente para asuntos oficiales.

REMUNERACIONES JUSTAS

- Inclusión en la planificación del presupuesto anual de fondos destinados a reconocer maestrías y especialidades en el personal de salud mediante procesos de reclasificación
- Establecimiento de presupuesto extra para jornadas laborales especiales (turnos nocturnos, feriados y fines de semana)

MEJORAR LA CARGA HORARIA

- Existen leyes y sistemas de trabajo establecidos por lo que es necesario redirigir la raíz del problema; la principal propuesta radica en la creación de un estudio minucioso que involucre profesionales capacitados donde se pueda analizar la ley de carga horaria destinada en específico al personal de salud el cual debe permanecer en vigilia para poder cumplir la función de trabajo con vidas humanas; dicho estudio deberá llegar al estado, quien podrá decidir de manera directa en la ley actual
- Por otro lado, una estrategia dependiente también directamente del estado es el aumento de presupuesto a nivel salud con el fin de aumentar la contratación de personal de salud y disminuir la carga horaria.

Las propuestas citadas anteriormente son poco factibles a corto plazo y por la magnitud requieren recursos difíciles de obtener; a continuación, se detallan propuestas sencillas que pueden aplicarse en el presente proyecto sin mayor complicación con la colaboración del nivel gerencial distrital

- Dotación de equipos sofisticados a las unidades de salud; si la salud va a la par de la tecnología actual se puede ofrecer al profesional de salud ayuda con su labor diaria haciendo su trabajo más rápido y sencillo.
- Generar espacios apropiados para el correcto descanso del personal que realiza turnos de más de 12 horas además de la dotación de espacios de recreación donde el personal pueda tener recesos cortos los cuales como alternativas incluyen:
 - Pausas activas
 - Recreación musical
 - Coffe break

MEJORAR LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

- Inclusión en el proyecto al nivel administrativo a fin de mejorar la planeación y coordinación tomando en cuenta la carga horaria y el clima laboral con la perspectiva de mejorar el clima laboral y humanizar el proceso.
- Fortalecimiento de la alineación del personal de salud con la misión y la visión de la dirección distrital difundiendo de manera positiva y por medio de coaching empresarial la misma.
- Instaurar un sistema de reconocimientos al personal a nivel distrital
- Establecimiento de un fondo dentro del presupuesto anual destinado a reconocimientos por calidad de atención y méritos estudiados durante el mes de trabajo. se pueden obtener fondos Aumentando la eficiencia en la recaudación de ingresos, Restableciendo las prioridades de los presupuestos del estado, y por medio de una financiación innovadora.
- Ya que dentro del presupuesto estatal esto no es posible hacerlo podemos optar por obtener fondos por medio de una financiación innovadora promoviendo el comercio de recursos no aprovechados como los huertos

medicinales con los que consta cada unidad de salud o el reciclaje de desechos no peligrosos

- Establecimiento de manera mensual de reconocimientos no monetarios los cuales pueden incluir reconocimientos públicos, diplomas y referencia como mejor colaborador o profesional destacado del mes.
- Utilización del sistema de coaching para la calificación del personal lo cual generará impacto positivo y lo ayudará a crecer dentro de la empresa lejos de calificar de manera porcentual su producción.

Análisis de factibilidad

Nº	Indicadores	Factibilidad	
		si	no
	Financiero		
1	Se cuenta con suficientes recursos financieros		X
2	Se tienen los recursos necesarios para su ejecución	X	
3	Ha establecido un costo total del proyecto	X	
4	Se necesita una cuantiosa cantidad financiera		X
5	Se tiene autorización legal (Distrital) para ejecutar el proyecto	X	
	Técnico		
6	Existe la planificación d la ejecución del proyecto	X	
7	Contribuirá a la administración de la institución	X	
8	Se cuenta con la tecnología necesaria	X	
9	Ofrece facilidades para su ejecución	X	
10	Las actividades corresponden al logro de objetivos	X	
11	El proyecto contribuirá a la mejora de la situación actual	X	
12	Se cuenta con acceso a la información	X	
	Mercado		
13	El proyecto satisface las necesidades de la institución	X	
14	Tiene campo disponible para evaluar	X	

15	La ubicación geográfica afectará el proyecto		X
	Político		
16	La institución será responsable del proyecto	X	
17	El proyecto es necesario para la institución	X	
	Social		
18	El proyecto beneficiará al personal involucrado	X	

Fuente. Lemus (2009). Estudio de clima organizacional

Elaborado por. Investigadora

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General:

Mejorar la carga horaria y clima laboral de los profesionales de la salud en los servicios de atención primaria en el Distrito 18d06

Objetivos específicos:

- Mejorar la comunicación interna por medio de la acción gerencial distrital basada en la atención al usuario interno
- Procurar remuneraciones justas con el análisis del sistema de remuneraciones para agregar valor a maestrías y especialidades del personal de salud
- Mejorar la carga horaria por medio de la generación de una adecuada organización del trabajo
- Fomentar el reconocimiento al usuario interno con incentivos no monetarios

3. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

	Lógica de la intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuente y medios de verificación	Supuestos
Objetivos generales	Mejorar la carga horaria y el clima laboral en los profesionales de salud	Número de pacientes atendidos/Número de horas laboradas	Biométrico y RDACCA	Rigidez de políticas públicas
Objetivos específicos	<p>Mejorar la comunicación interna por medio de la acción gerencial distrital basada en la atención al usuario interno</p> <p>Procurar remuneraciones justas con el análisis del sistema de remuneraciones para agregar valor a maestrías y especialidades del personal de salud</p> <p>Mejorar la carga horaria por medio de la generación de una adecuada organización del trabajo</p>	<p>Uso de medios de comunicación adecuados</p> <p>Escala de remuneración para el sector público</p> <p>% satisfacción del usuario e interno</p> <p>% de reconocimientos mensuales</p>	<p>RRHH</p> <p>Departamento financiero</p> <p>Encuestas de satisfacción laboral</p> <p>RRHH</p>	<p>Uso inadecuado de QUIPUX</p> <p>Inadecuada planificación del presupuesto anual</p> <p>Falta de implementación de métodos para mejorar el clima laboral por parte de las autoridades distritales</p> <p>Mantenimiento de horarios de acuerdo a lo establecido por la ley</p>

	Fomentar el reconocimiento al usuario interno con incentivos no monetarios y monetarios			
	Lógica de la intervención	. Indicadores objetivamente verificables	Fuente y medios de verificación	Supuestos
Outputs Resultados esperados	<p>o Crear un sistema de actividades que mejores el clima laboral por medio de la disminución del estrés.</p> <p>Designar actividades recreativas no obligatorias ni sujetas a informes de verificación</p> <p>Diseñar de acuerdo a las necesidades personales de los trabajadores de la salud un horario flexible que no afecte a la producción laboral que tenga efecto positivo sobre la satisfacción del usuario</p>	<p>% de satisfacción del usuario interno con respecto a las actividades recreativas</p> <p>% de satisfacción del usuario interno con respecto a los horarios establecidos</p> <p>Pacientes atendidos/ Horas laboradas</p>	<p>Encuestas de satisfacción del usuario interno</p> <p>Información de Estadística.</p> <p>Encuestas de usuarios externos e internos</p>	<p>Incumplimiento de actividades al no ser estas de carácter obligatorio</p> <p>Caso omiso por parte de las autoridades</p>

Actividades	<p>Investigación de actividades que mejoren el clima laboral</p> <p>Investigación de actividades que disminuyan el estrés</p> <p>Levantamiento de datos actual sobre la producción con horario regular de trabajo</p> <p>Levantamiento de datos actual sobre satisfacción del usuario externo e interno con horario regular de trabajo</p>	<p>Número de actividades que mejoren el clima laboral / Número de actividades planificadas para mejorar el clima laboral</p> <p>Número de actividades que disminuyan el estrés/ Número de actividades planificadas para disminuir el estrés</p> <p>Pacientes atendidos/ Horas laboradas</p> <p>Satisfacción del usuario externo/ Horas laboradas</p>	<p>Pausas activas</p> <p>Hojas de ruta</p> <p>Biométricos</p> <p>Rdacca</p> <p>Encuestas de satisfacción aplicadas al usuario externo</p>	<p>Predisposición del personal</p> <p>Socialización del proyecto del director distrital hacia los empleados.</p>
--------------------	--	--	---	--

Fuente. Investigación

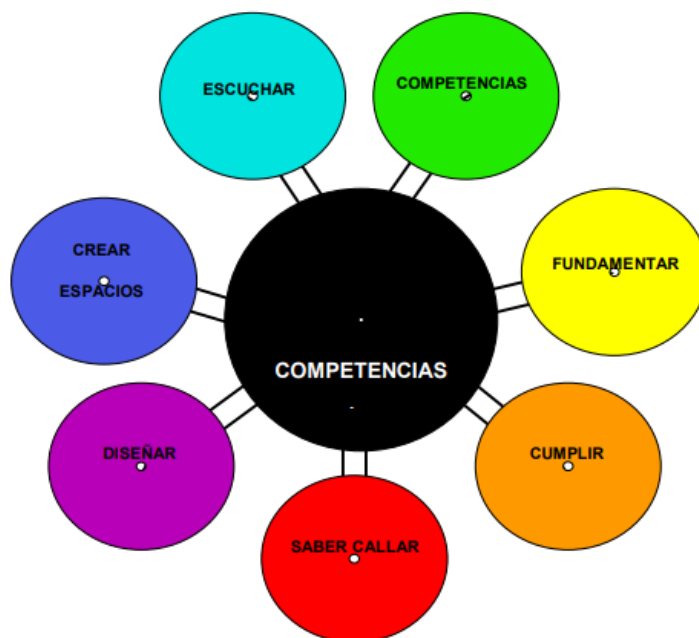
Elaborado por. Investigadora

4. ESTRATEGIAS GENERALES

Es importante recalcar que gran parte de la ejecución y éxito del proyecto está vinculada al ámbito gerencial del distrito de salud en el que se aplicarán las estrategias de mejora de carga horaria y clima laboral de éste proyecto

Para la ejecución de la estrategia es importante como lo menciona Gubman (2000), cumplir con la premisa de alinear, comprometer, medir e implementar.

Las estrategias generales para la mejora del clima organizacional están ligadas a las aptitudes gerenciales y administrativas, así como la inteligencia emocional y en las empresas, el análisis es global, según Serrato (2011), desde el Director hasta el último empleado, se tienen que comprometer y alinear con la estrategia, y para ello se tendrá que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr el resultado deseado. Lo importante es transmitir a todos, la visión, los valores y la estrategia de la empresa (Serrato, 2011).

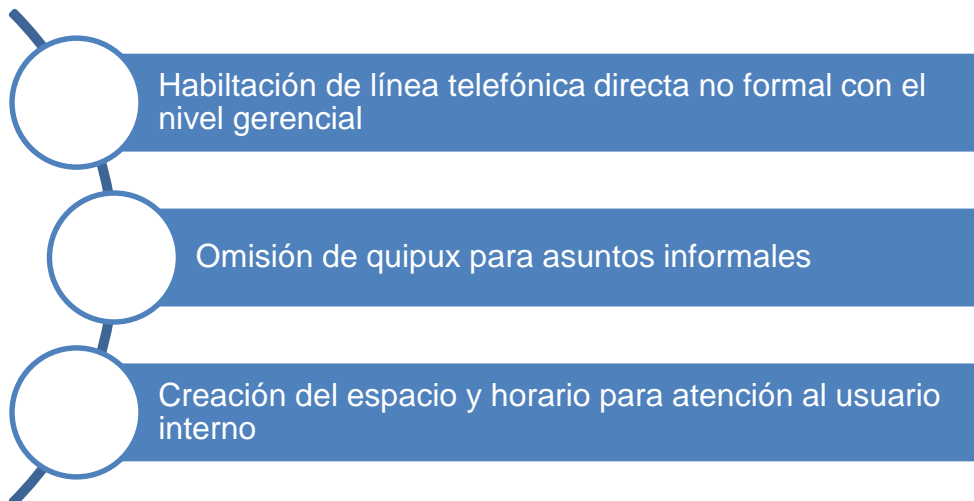


Fuente. Newfield Consulting (2017). Competencias directivas genéricas
Elaborado por. Investigadora

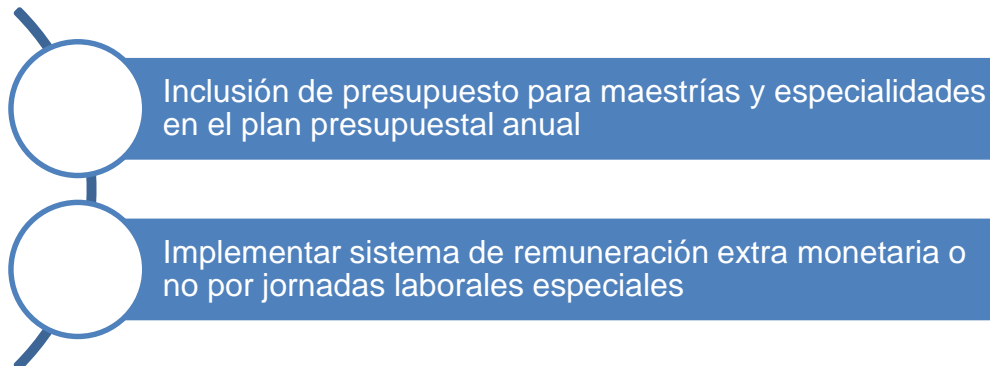
Competencias directivas genéricas

A continuación se detalla el programa de formación en competencias directivas genéricas (Newfield Consulting, 2017, p.1).

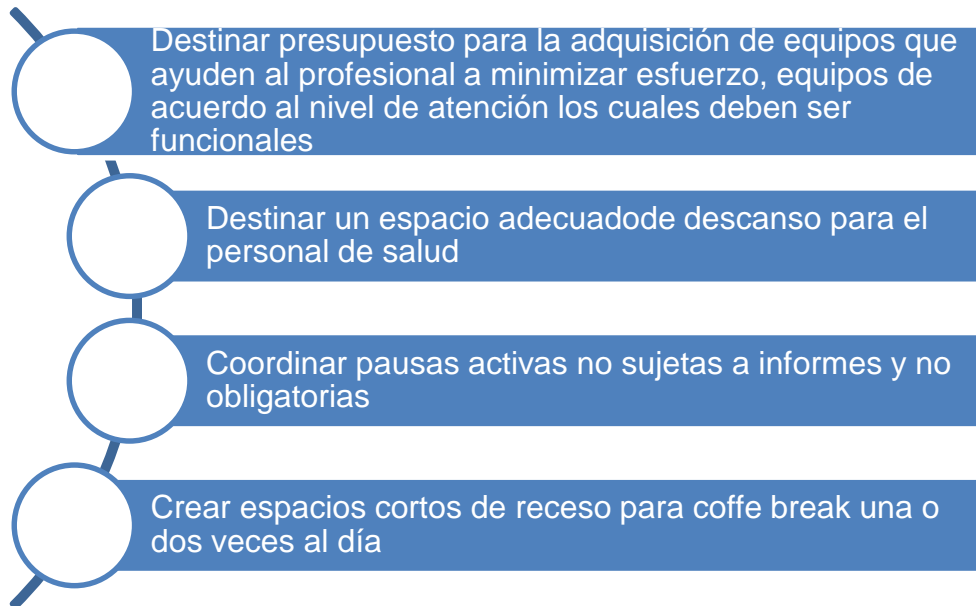
- Estrategias de mejora de comunicación interna



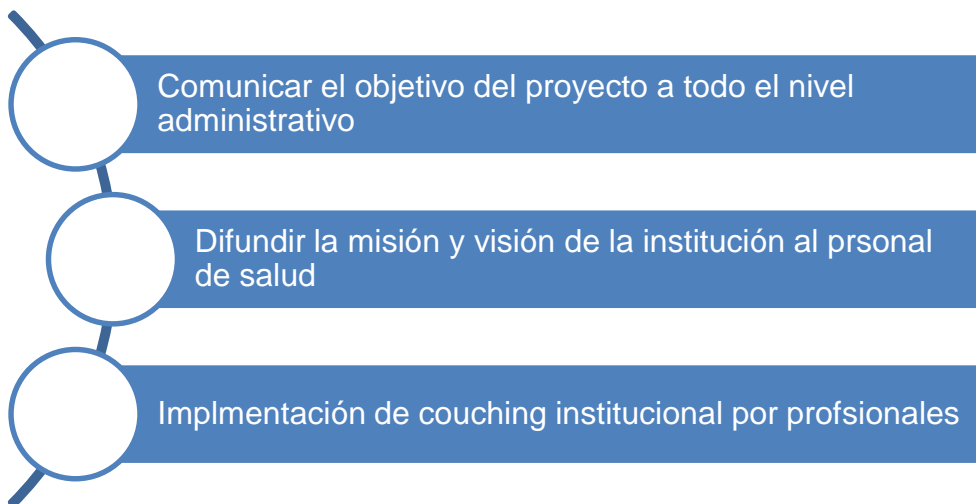
- Estrategias de mejora de remuneraciones



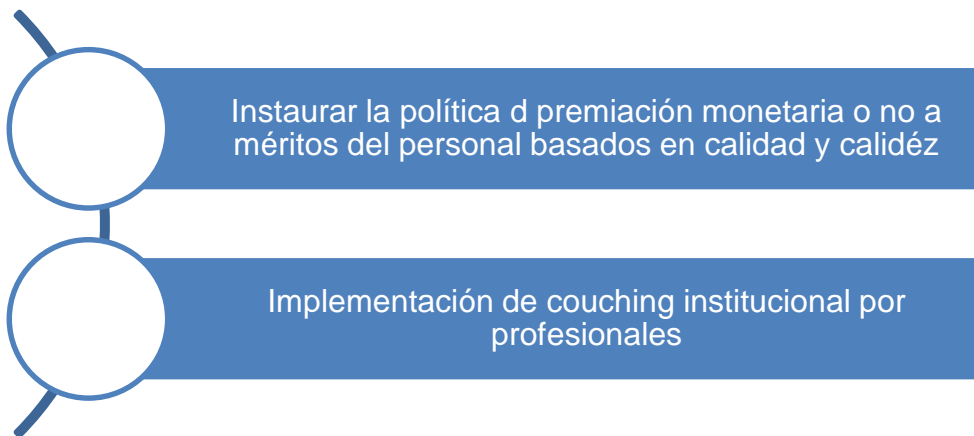
- Estrategias para mejorar la carga horaria



- Estrategias para mejorar la organización institucional



- Estrategias de reconocimiento laboral



Destinar un espacio adecuado de descanso para el personal de salud												
Coordinar pausas activas no sujetas a informes y no obligatorias												
Crear espacios cortos de receso para coffe break una o dos veces al día												
Comunicar el objetivo del proyecto a todo el nivel administrativo												
Difundir la misión y visión de la institución al personal de salud												
Implementación de coaching institucional por profesionales												
Instaurar la política de premiación monetaria o no a méritos del personal basados en calidad y calidez												
Implementación de coaching institucional por profesionales												

Fuente. Investigación
Elaborado por. Investigadora

6. ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO

Rol de actores

ACTORES	RESPONSABILIDADES
Dirección Distrital 18D06	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir la iniciativa del proyecto para su cumplimiento en todas las áreas, • Generar conocimiento sobre la misión y visión de la institución • Velar por el correcto desarrollo del proyecto y el bienestar de los colaboradores
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Generar política de sueldos justos • Fomentar los incentivos al trabajador • Innovar el sistema de calificación por medio de coaching
Personal administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar al presupuesto anual fondos para la realización de la propuesta • Analizar la contratación del personal de salud • Monitorizar resultados
Personal de salud	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a los cambios
Autor del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo constante de la ejecución y correcto cumplimiento • Análisis de resultados

Fuente. Investigación
Elaborado por. Investigadora

Gestión del plan de mejora

Dirección estratégica 18D06						
Gestión	Planificación					Liderazgo
	Comunicación interna	Remuneraciones Justas	Mejorar Carga Horaria	Reconocimiento	Mejorar Organización	
Promover un mejor clima laboral						

Fuente. Investigación
Elaborado por. Investigadora

7. MONITOREO Y EVALUACION

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar, comparar cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas. Pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto a todas las actividades que se ejecutan, para cualquier área que se quiera medir.

Con éste antecedente se utilizarán los siguientes indicadores:

ENCUESTAS DE SATISFACCION LABORAL

Según Gubman (2000) afirma que para conocer el grado de satisfacción por la tarea realizada, el salario recibido; la pertenencia al grupo y la correspondiente al estatus e implicación en la empresa. Se trata pues, más que de conocer si son malas o no, objetivamente, determinadas condiciones de trabajo definidas a priori, de saber qué conciencia de ello tienen las personas afectadas por ellas (Gubman, 2000).

La evaluación del clima organizacional es muy importante para la toma de decisiones y para cuantificar el rendimiento laboral, según Cantera (2018) la evaluación permite apreciar la manera como los diferentes colectivos de una

organización sienten y valoran los distintos elementos de su trabajo, ya sean intrínsecos o extrínsecos al mismo (Cantera, 2018).

En complemento a la evaluación del clima organizacional Cantera (2018) asegura que con este antecedente se puede definir que si utilizamos encuestas validadas éstas serán útiles para evaluar la receptividad y eficacia de las estrategias organizativas, de personal, y formativas propuestas en el presente trabajo (Cantera, 2018).

RDACCA

Registro Diario Automatizado de Consultas y Atenciones Ambulatorias como su nombre lo indica nos ayudará a determinar la productividad del personal la cual lejos de verse afectada con la implementación de la mejora de la carga horaria deberá mantenerse o aumentar en el mejor caso

NÓMINA DE ASISTENCIA

Según COPEME en el texto Medición del clima laboral para IRMs (2009) asegura que la *satisfacción laboral* reduce el ausentismo y la rotación del personal.

Con esta premisa nos permitimos decir que los niveles de ausentismo y deserción laboral deben disminuir

INDICE DE SANCIONES ANUALES

Dichas sanciones se medirán por medio del sistema QUIPUX dónde con la implementación de los medios de comunicación no formales se prevé que la mejora de la comunicación interna evite sanciones o disminuya su índice.

8. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Análisis de costos

El financiamiento del sistema de salud es el mecanismo por el cual se abastece de fondos de diversas fuentes para la producción o compra de servicios de salud, con el fin de garantizar calidad, equidad y acceso universal a los mismos.

Las fuentes de financiamiento para la salud generalmente son públicas, privadas y externas. “La forma de asignar los recursos, determina la producción de los servicios” (Pesántez, 2012, p.43).

Según el Ministerio de Finanzas del Ecuador (2010) se asegura que con este antecedente determinaremos la posible asignación de presupuesto con motivo de costos indirectos (son los relacionados con los cambios en la capacidad productiva del individuo) (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2010).

Costo total del proyecto

ITEM	COSTO TOTAL ANUAL	FINANCIAMIENTO	
		MSP	MUNICIPAL
Remuneraciones por especialidad	120.000		
Recurso humano	300.000	300.000	Voluntario
Equipo médico	50.000	50.000	Voluntario
Infraestructura	100.000	100.000	Voluntario
TOTAL	570.000	570.000	

- Presupuesto anual

El presupuesto anual proyectado será la clave de inicio de la presente propuesta ya que si bien es cierto no se trata de una inversión altamente significativa éstos gastos deben estar planificados para no tener desbalance en las finanzas y poder cumplir de manera puntual las estrategias propuestas.

9. BIBLIOGRAFIA

Aguilar, M., Pereyra, L., Alcázar, R. (2003). “Clima organizacional”, p.1.
Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>. Último acceso: 06-11-2018

Alulema, M., Orbe, G. (2015). “Nivel de estrés laboral percibido y la asociación con y depresivo en el Personal Médico e Internos Rotativos en los distintos servicios del Hospital IESS Carlos Andrade Marín y el Hospital de Especialidades N°1 de la Fuerzas Armadas”. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, p.66.

Asociación de Jóvenes Empresarios del Principado de Asturias. (2007). “Herramientas del clima laboral”, p.1. Recuperado de:
<http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20clima%20laboral.pdf> Último acceso: 06-11-2018

Brancato, B., Juri, F. (2011). “¿Puede influir el clima laboral en la productividad?” Trabajo de Investigación, Director Prof. Oscar Torrecilla Mendoza.

Cantera, F. J. (2018). “NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación”.

Cazamian, P. (1997). “Turnos de Trabajo”. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Cueva, M. (1972). “El nuevo derecho Mexicano del trabajo”. México: Editorial Porrúa.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ciudad Alfaro: Asamblea Constituyente.

Deveali, M. (1983). “El derecho del trabajo”. Buenos Aires: Astrea.

Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. (2007). Diciembre 2007, Ecuador, RONDA XVIII-12-2007.

Espinoza, R. T. (2005). "Mejora del clima organizacional", p.1. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-climaorganizacional/mejora-clima-organizacional4.shtml>. Último acceso: 07-11-2018

García, M., Luján, M, Martínez, M. (2007). "Satisfacción del personal de salud". Rev Enferm Instituto Mexicano Seguro Social, N° 15 (2), pp.63-72

Gubman, E. L. (2000). "El talento como solución. Como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios". Colombia: Ed. Mc Graw Hill.

Hernández, J. R. (2003). "Estrés y Burnout en profesionales de la salud de los niveles primario y secundario de atención". Revista Cubana de Salud Pública, p.15.

Jiménez, A., Moyano, E. (2008). "Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida". Revista Universum, N° 23 (1), pp.116-133.

Knutsson, A. (1989). "Shift work and coronary heart disease". Scandinavian Journal of Social Medicine, N° (44), pp.1-36.

Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, eSilec Profesional, p. 17. Recuperado de: www.lexis.com.ec Último acceso: 12-11-2018.

Litwin, G., Stinger, H. (1978). "Clima Organizacional, Organizational Climate", **Simon & Schuster, N.Y.**

Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2010). "El clima organizacional en las empresas". Ecuador, Quito. Recuperado de: <https://www.finanzas.gob.ec/> Último acceso: 12-11-2018.

- Miro, E., Cano, M., Buela, G.,** (2005). "Sueño y Calidad de vida". Revista Colombiana de Psicología. Volumen (14), pp.11-27. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1215/1766>
Último acceso: 06-11-2018
- Mora, C.** (2007). "Fundamentos del clima organizacional", p.1. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-alclima-organizacional.htm>. Último acceso: 06-11-2018
- Ortiz, C. F.** (2014). "Prevalencia y Factores Asociados a Estrés Laboral en el Personal del Servicio de Emergencia del Hospital José Carrasco Arteaga". Revista Médica HJCA, p.5.
- Parasuraman, S., Simmers, C.** (2001). "Type of employment, work-family conflict and wellbeing: A comparative study". Journal of Organizational Behavior, N° 22 (5), pp. 551-568.
- Pesantez, M.** (2012). "Guía Didáctica Economía y Salud". Ecuador, Loja, Universidad Técnica particular de Loja.
- Paz, C. A.** (2007). "Introducción al clima organizacional", p.1. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organizacionaltalento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>. Último acceso: 06-11-2018
- Sabaté, J.** (2002). "Ergonomía de los turnos de trabajo a través de un estudio estadístico sobre varios tests psicológicos". Mapfre Seguridad, N° 22 (86), pp.27-38.
- Serrato, C.** (2011). "Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad Colombia Ltda.". Universidad de la Salle Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Programa de Administración de Empresas, Colombia, Bogotá.
- Velásquez, F. R., Villavicencio, D. A.** (2016). "Nivel de estrés laboral en profesionales de la salud y su relación en el desempeño laboral en el

Hospital Luis Gabriel Dávila”. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, p.65.

COPEME. (2009). “Medición del clima laboral para IRMs”. Primera Edición, MARZO 2009 - ©COPEME.

10. ANEXOS

ANEXO 1

Requisitos previos a la obtención del permiso de la Dirección Distrital 18D06 de acceso a información para la elaboración del trabajo “Propuesta para mejorar la carga horaria y clima laboral de los profesionales de la salud en los servicios de atención primaria en el distrito 18d06 período enero-diciembre, 2019”



Memorando Nro. MSP-CZONAL3-2017-7435-M

Riobamba, 31 de agosto de 2017

anexan a esta comunicación:

Los establecimientos de salud, en donde se desarrollen investigaciones, por medio de su máxima autoridad y por una sola vez, al inicio de la investigación, deben suscribir si existe, una carta de interés institucional en el tema del estudio. (Esta carta no constituye una aprobación del estudio, sino que informa el interés en el tema de la investigación del establecimiento de salud como centro de investigación, se anexa un modelo que puede servir de referencia).

Las máximas autoridades según el establecimiento de salud estarán representadas por: a) en puestos de salud, el director distrital; b) en establecimientos tipo A, el director distrital; c) en establecimientos tipo B, el administrador técnico; d) en establecimiento tipo C, el administrador técnico; e) en hospitales, el gerente o director.

El cambio de autoridad en el establecimiento o distrito, NO implicará que se emita una nueva carta para proseguir la investigación. En caso de que sean protocolos correspondientes a tesis de grado o titulación, estos son APROBADOS directamente por las Instituciones de Educación Superior de las cuales provengan los testistas, y solo de ser el caso, por la ARCSA y la DIS si se plantea un ensayo clínico o un estudio observacional que se enmarque en los requisitos de aprobación de la DIS (<http://www.salud.gob.ec/autorizacion-de-investigaciones-en-salud/>).

Las Coordinaciones Zonales NO APRUEBAN los protocolos anteriormente mencionados, sin embargo siempre deberán estar en conocimiento de las investigaciones que se llevarán a cabo en sus zonas previo a su ejecución. Para ello, los establecimientos de salud correspondientes a cada zona deberán INFORMAR de manera mensual, de las investigaciones que están ejecutándose en cada establecimiento de salud, señalando en el formato estandarizado que se anexa a este comunicado.

Cada establecimiento de salud deberá contar para la ejecución de un estudio de investigación con la siguiente documentación:

- 1. Carta de aprobación del protocolo de investigación por parte de la Institución de Educación Superior o Institución de la cual proviene el investigador o los testistas (en caso de que aplique).*
- 2. Carta de interés institucional en el tema del estudio, del establecimiento de salud donde se realizará la investigación, dirigida a la "Institución de Educación Superior", "Centro/Institución de Investigación" o a "Quién Corresponde", con copia a la Coordinación Zonal, en la que conste el título de la investigación y el investigador principal.*
- 3. Carta de confidencialidad por parte del investigador o testista en la que se manifieste que se guardará reserva de los datos que le han sido facilitados por los establecimientos, sin perjuicio de la difusión de los resultados a los cuales llegare la investigación realizada.*



Ministerio
de Salud Pública

Coordinación Zonal 3 - Salud

Memorando Nro. MSP-CZONAL3-2017-7435-M

Riobamba, 31 de agosto de 2017

4. Corta de compromiso por parte del investigador o testista para entregar una copia del trabajo final para archivo y seguimiento del establecimiento de salud y la coordinación zonal correspondiente.

5. De ser un ensayo clínico o un estudio observacional que requiera ser aprobado por la DIS, deberá contarse también con la aprobación correspondiente. ✓

Una vez que se hayan cumplido las disposiciones antes mencionadas, los establecimientos de salud deberán proporcionar facilidades a los investigadores o testistas para acceder a la información necesaria para su investigación, tomando en cuenta el cumplimiento de las disposiciones mencionadas en la normativa legal vigente: "Reglamento para el Manejo de Información Confidencial en Sistema Nacional de Salud concerniente a Información confidencial", Acuerdo Ministerial 5216 adjunto.

Al respecto, corresponde señalar que la información a la que se tenga acceso el investigador para su análisis, sean datos epidemiológicos, investigaciones o cualquiera otro dato que requiera en el ámbito de su investigación, es pertinente y deberá darse todo el acceso y facilidades para ello, tomando en cuenta esta información seguirá siendo confidencial, y que la custodia del personal sanitario deberá establecer las seguridades para que las fuentes del dato, registros, historias clínicas, u otra documentación, no sea transportada físicamente fuera del área de custodia, no sea dañada ni mutilada de ninguna

forma, sirviendo solamente como fuente para capturar los datos requeridos. Al efecto se adjuntan comunicaciones con criterio jurídico pertinente.

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador tiene especial interés en promover investigaciones científicas que se conviertan en sustentos de evidencia para la emisión de su Política Pública. Por lo cual, en base a lo mencionado, y a efectos de canalizar la información receptada, se sugiere a las Coordinaciones Zonales se proceda a difundir el presente comunicado a sus respectivos Distritos y establecimientos de salud. Particular que pongo en su conocimiento para los trámites pertinentes".

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Ing. Jorge Alejandro Guevara Reyes

COORDINADOR ZONAL DE LA ZONA 3 - SALUD (E)

ANEXO 2

Quero, 23 de Noviembre de 2018

Señora Magister

Mónica Arias

DIRECTORA DISTRITAL

Reciba un cordial saludo,

El motivo de la presente es para solicitarle de la manera mas comedida se me permita acceder a información institucional a fin de desarrollar un proyecto de investigación "Propuesta para mejorar el clima laboral y la carga horaria en el distrito 18D06 en el periodo Enero-Diciembre 2019" previo a la obtención de mi título de especialista en Gerencia en Salud,

El proyecto tiene como objetivo brindar estrategias que mejorarán el clima laboral y la carga horaria por lo que considero será en beneficio de la institución.


Adjunto la aprobación de los proyectos de titulación y la asignación de tutores por parte de la Universidad San Francisco de Quito, institución a la que represento en el trabajo propuesto

Agradecida de antemano, me despido

Atentamente


Patricia Guerrero

1804197539


MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
Teléfono(s): 3814400

Documento No. : MSP-CZ3-DDS18D06-VUQU-2018-02#1-E
Fecha : 2018-11-23 12:02:25 GMT-05
Recibido por : Eugenia Marisol Timbela Vaca
Para verificar el estado de su documento ingrese a
<https://www.gestiondocumental.gob.ec>
con el usuario: "1804197539"

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SALUD (5ta. Promoción)				
LISTA DE TRABAJOS DE TITULACION Y TUTORES (Julio, 2018)				
N	ESTUDIANTES		TEMA TRABAJO DE TITULACION	TUTORES (Confirmados)
1	Alejandra	Olmedo	CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE SEGURIDAD DEL PACIENTE EN EL HOSPITAL SAN LUIS DE OTAVALO DURANTE EL AÑO 2018 PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL DISTRITO DE SALUD 33002, AÑO 2019".	Sandra Salazar salazar.sandra1@gmail.com 0996016446
2	Katuska	Iburralde	PLAN INTEGRAL DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN LOS SERVICIOS DE CONSULTA EXTERNA Y EMERGENCIA DEL CENTRO DE SALUD SAN ANTONIO DE PICHINCHA TIPO C, DE LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERIODO 2018 -2019	Marco Herrera herreraherrera.marco@hotmail.com 0983518372
3	Gissel	Ojeda	"PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO EN EL AREA DE EMERGENCIA DEL HOSPITAL PABLO ARTURO SUAREZ EN EL PERIODO ENERO-JUNIO, 2019"	Ramiro Echeverría recheverria@usfq.edu.ec 0999101605
4	Evelyn	Balseca	"IMPLEMENTAR EL PROCESO DE AUDITORIA MÉDICA EN EL HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLÓN ESPINOZA AYALA, NÚCLEO SOLCA- QUITO PARA LA REGULACIÓN DE VALORES DE LAS PRESTACIONES DE SERVICIOS DE SALUD, AÑO 2019"	Sebastián Oleas soleas@usfq.edu.ec 0988510768
5	Teresa	De La Torre	IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA DE SERVICIOS PARA EL CENTRO QUIRÚRGICO DE LOS SISTEMAS MÉDICOS UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO, EN EL PERIODO DE NOVIEMBRE 2018 A JUNIO, 2019"	Jaime Ocampo jocampo@usfq.edu.ec 0999709727
6	Gabriela	Miño	"PROYECTO DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RESPUESTA A CONSULTAS ENTRE NIVELES A ATENCIÓN EN LA ZONA 9 DE SALUD EN EL MARCO DE LA RED PÚBLICA INTEGRAL DE SALUD, PERIODO ENERO - DICIEMBRE DEL AÑO 2019"	Ramiro Echeverría recheverria@usfq.edu.ec 0999101605
7	Juan	Echeverría	"PROPUESTA PARA LA AMPLIACIÓN Y RECONSTRUCCIÓN DEL HOSPITAL GENERAL DEL ISS DE IBARRA CON LOS JUSTIFICATIVOS TÉCNICOS CORRESPONDIENTES A FIN DE MEJORAR SU CAPACIDAD RESOLUTIVA Y COBERTURA A LOS USUARIOS DE LA ZONA 1, AÑO 2019"	Vladimir Morales vlad198220@hotmail.com 0994419046
8	Edgar	Jiménez	PLAN DE ASISTENCIA INTEGRAL DE RESIDUOS SANGRENTOS EN LOS PUESTOS DE SALUD DEL SSC DE LA PROVINCIA DE SUCUMBIOS, PARA DETERMINAR EL IMPACTO AMBIENTAL EN LA POBLACIÓN RURAL DE LA PROVINCIA DE SUCUMBIOS, EN EL PERIODO 2018-2019	Carmen Domínguez carmenadomvel@hotmail.com 0984099654
9	Franklin	Ávila	PLAN DE SISTEMAS DE MANTENIMIENTO PARA EQUIPOS MÉDICOS DE LAS UNIDADES CRÍTICAS DEL HOSPITAL METROPOLITANO, PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2019	Bernardo Ejgenberg bejgenberg@gmail.com 0987241781
10	Rosmary	Ríos	"PLAN DE ADAPTACIÓN DESEMPEÑO (CONTENIDOS Y ESTRATEGIAS) PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SALUD DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA INTEGRAL GLOBAL DENTAL (QUITO) DURANTE EL PERIODO ENERO- JUNIO 2019"	Pablo Carrera pcarrera@usfq.edu.ec 0999702310
11	Tatiana	Ruiz	PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN EL SERVICIO DE EMERGENCIAS DEL CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO HOSPITAL DEL DÍA ISS - SANGOLQUÍ, ENERO- JUNIO 2019"	Sandra Salazar salazar.sandra1@gmail.com 0996016446
12	Ángel	Bucheli	PLAN INTEGRAL DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTA EXTERNA, QUIROFANOS Y EMERGENCIA EN EL HOSPITAL DEL DÍA CENTRAL QUITO ISS, DURANTE EL PERIODO FISCAL 2019. "	Jaime Ocampo jocampo@usfq.edu.ec 0999709727
13	Paúl	Sánchez	"PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO PARA TODOS LOS EQUIPOS E INSTALACIONES DEL HOSPITAL DE LOS VALLES, ENERO-DICIEMBRE, 2019"	Bernardo Ejgenberg bejgenberg@gmail.com 0987241781
14	Pamela	Coba	PLAN INTEGRAL DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN LOS SERVICIOS DE CONSULTA EXTERNA Y EMERGENCIA DEL CENTRO DE SALUD SAN ANTONIO DE PICHINCHA TIPO C, DE LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERIODO 2018 -2019	Marco Herrera herreraherrera.marco@hotmail.com 0983518372
15	Pedro	Bedón	PLAN INTEGRAL DE MEJORA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTA EXTERNA, QUIROFANOS Y EMERGENCIA EN EL HOSPITAL DEL DÍA CENTRAL QUITO ISS, DURANTE EL PERIODO FISCAL 2019.	Jaime Ocampo jocampo@usfq.edu.ec 0999709727

16	Mary	Muñoz	"PLAN PARA OPTIMIZAR EL REGISTRO Y USO DE LA HISTORIA CLÍNICA E INFORMATICA EN EL DISTRITO DE SALUD 13005, DURANTE EL AÑO 2019"	Jorge Albán jaav_1962@hotmail.com 0995614186
17	Jessica	Gallegos	"PROYECTO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN EL HOSPITAL REGIONAL DE AMBATO, DURANTE EL AÑO 2019"	Pablo Carrera pcarrera@usfq.edu.ec 0999702310
18	Cynthia	Yangua	"PROYECTO DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ASERENANCIA - CONTRADEFIENZA ENTRE NIVELES A ATENCIÓN EN LA ZONA 9 DE SALUD EN EL MARCO DE LA RED PÚBLICA INTEGRAL DE SALUD, PERÍODO ENERO - DICIEMBRE DEL AÑO 2019"	Ramiro Echeverría recheverria@usfq.edu.ec 0999101605
19	Juan	Tigmaza	"PROYECTO DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LOS/AS COLABORADORES/AS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA COORDINACIÓN PROVINCIAL DE PRESTACIONES DEL SEGURO DE SALUD DE PICHINCHA DEL IESS, AÑO 2019"	Elena Calvache lcalvache@usfq.edu.ec 0999820002
20	Patricia	Guerrero	"PROPUESTA PARA MEJORAR LA CARGA HORARIA Y CLIMA LABORAL DE LOS PROFESIONALES DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, ENERO-DICIEMBRE, 2019"	Jorge Albán jaav_1962@hotmail.com 0995614186
21	María	Sarango	"PROYECTO PARA MEJORAR LA PRESCRIPCIÓN Y USO DE LOS ANTIACIDOS DEL GÉNERO D EN LOS SERVICIOS DE SALUD DEL SEGURO SOCIAL CAMPEÑO DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHIAS, PERÍODO ENERO-JUNIO, 2019"	Ramiro Echeverría recheverria@usfq.edu.ec 0999101605
22	Valeria	Zaldaña	"PLAN DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL RANKING Y CLASIFICACIÓN DE DEPENDIENDO EN EL HOSPITAL SAN FRANCISCO DEL IESS EN EL PERÍODO DE ENERO A JUNIO, 2019"	Carmen Domínguez carmitadomvivi@hotmail.com 0984099654
23	Lorena	López	"PROYECTO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU ADECUACIÓN AL NUEVO PERFIL DE SERVICIOS DEL HOSPITAL BÁSICO IESS MACAS DURANTE EL PERÍODO ENERO - JUNIO DEL 2019"	Jorge Albán jaav_1962@hotmail.com 0995614186
24	Jorge	Álvarez	"PROYECTO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN LAS UNIDADES DE SALUD AMBULATORIAS DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE PICHINCHA EN EL PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2019"	Sandra Salazar salazar.sandra1@gmail.com 0996016446
25	María	Chilquinga	"PROYECTO PARA LA INCORPORACIÓN DE LA EDUCACIÓN Y PREVENCIÓN DEL DENGUE PARA LOS CADETES DE PRIMERO A CUARTO CURSO MILITAR EN EL CENTRO DE SALUD ESMIL EN EL PERÍODO SEPTIEMBRE 2019.	Johana Monar jmonar@usfq.edu.ec 0984628791
26	José	Luje	"PLAN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DEL SERVICIO DE EMERGENCIAS DEL HOSPITAL SAN FRANCISCO DE QUITO - IESS, ENERO - JUNIO DE 2019"	Elena Calvache lcalvache@usfq.edu.ec 0999820002
27	Andrea	Monar	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN BODEGAS DEL DISTRITO 17005 SALUD PARA RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS E INSUMOS EN EL PERÍODO ENERO A JUNIO DEL 2019.	Bernardo Eijgenberg beijgenberg@gmail.com 0987241781
28	María	Malucín	"PLAN PARA MEJORAR EL DIAGNÓSTICO DE PATOLOGÍAS DE SALUD BUCAL CON EL USO DEL RADIOVIGÍOGRAPFO EN LAS UNIDADES DE ATENCIÓN PRIMARIA (TIPO A) DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, PERÍODO ENERO-DICIEMBRE, 2019"	Johana Monar jmonar@usfq.edu.ec 0984628791
29	Xiména	Fuertes	PROPUESTA PARA LA INCORPORACIÓN DEL CONOCIMIENTO CONTINUO EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN SALUD EN HOSPITALES DE TERCER NIVEL DE ATENCIÓN DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, DURANTE EL PERÍODO ENERO - JUNIO DEL 2019.	Enrique Terán eteran@usfq.edu.ec 0984621234

ANEXO 3

Quero, 23 de Noviembre de 2018

Señora Magister
Mónica Arias
DIRECTORA DISTRITAL

Ref: Acuerdo de Confidencialidad Participante en el Proyecto de Investigación "Propuesta para mejorar el clima laboral y la carga horaria en el distrito 18D06 en el período Enero-Diciembre 2019"

Yo, Patricia Alexandra Guerrero Gordón identificada con C.C. 1804197539 y en calidad de investigador del proyecto "Propuesta para mejorar el clima laboral y la carga horaria en el distrito 18D06 en el período Enero-Diciembre 2019"; presentado como proyecto aplicativo previo a la obtención del título de gerente en salud de la Universidad San Francisco de Quito, manifiesto que:

- Entiendo que **información confidencial** es toda aquella, ya sea técnica, financiera, comercial o de cualquier otro carácter que sea suministrada o revelada por cualquiera de las partes en el marco del acta de entendimiento en mención, por medios escritos, orales o de otra forma y relacionada con el proyecto.
- Que me comprometo a restringir el acceso a la información confidencial sólo a aquellas personas vinculadas al proyecto en calidad de investigadores o auxiliares de investigación y que tengan necesidad de conocerla para el desarrollo del proyecto; y por lo tanto a mantener en la más estricta confidencialidad y no revelar a otras personas físicas o jurídicas cualquier información confidencial, en cualquier formato ni con otros fines distintos al proyecto.
- Que para el intercambio de información confidencial, se llevará a cabo de manera documentada y con firma de recibo por la parte receptora. Una vez se le haya entregado, será responsabilidad de la parte receptora el correcto tratamiento de la información recibida para preservar su carácter confidencial.
- Que la confidencialidad se mantendrá permanentemente desde la recepción de la información.

Firma
Patricia Guerrero
1804197539

ANEXO 4

Quero, 23 de Noviembre de 2018

Señora Magister

Mónica Arias

DIRECTORA DISTRITAL

Yo, Patricia Alexandra Guerrero Gordón identificada con C.C. 1804197539 y en calidad de investigador del proyecto "Propuesta para mejorar el clima laboral y la carga horaria en el distrito 18D06 en el periodo Enero-Diciembre 2019"; presentado como proyecto aplicativo previo a la obtención del título de gerente en salud de la Universidad San Francisco de Quito, manifiesto que:

Una vez aprobada la tesis de especialidad, me comprometo a entregar a la dirección distrital 18D06 un ejemplar de la tesis en formato papel y en formato electrónico para poder proceder a archivarlos en el depósito institucional constituido a tal efecto.

Atentamente



Patricia Guerrero

1804197539

ANEXO 5

Escala de remuneración para el sector público

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU en USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1086
Servidor Público 5	11	1212
Servidor Público 6	12	1412
Servidor Público 7	13	1676
Servidor Público 8	14	1760
Servidor Público 9	15	2034
Servidor Público 10	16	2308
Servidor Público 11	17	2472
Servidor Público 12	18	2641
Servidor Público 13	19	2967
Servidor Público 14	20	3542

Fuente: Ministerio del Trabajo Escala de remuneración para el sector público (Tabla de sueldos) 2018

ANEXO 6

Encuesta de satisfacción laboral

Instrucciones: Por favor marque con una X sus características personales

1.- Características sociodemográficas

Edad	Escolaridad	Estado civil	Sexo
01 () 20-29	01 () Primaria	01 () Soltero (a)	01 () Masculino
02 () 30-39	02 () Secundaria	02 () Casado (a)	02 () Femenino
03 () 40-49	03 () Técnica o preparatoria	03 () Viudo (a)	
04 () 50-59	04 () Licenciatura	04 () Divorciado (a)	
	05 () Maestría	05 () Unión libre	
	06 () Doctorado		

2.- Características laborales

Categoría laboral _____

Turno	Antigüedad en el IMSS	Antigüedad en el puesto
01 () Matutino	01 () Menos de 1 año	01 () Menos de 1 año
02 () Vespertino	02 () 1 a 10 años	02 () 1 a 10 años
03 () Nocturno	03 () 11 a 20 años	03 () 11 a 20 años
04 () Jornada acumulada	04 () Más de 21 años	04 () Más de 21 años

Instrucciones:

Habitualmente el trabajo y los distintos aspectos del mismo, producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos no corresponde exactamente a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

Escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márkela con una cruz.

	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
1. La satisfacción que le produce tener un trabajo	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
4. El salario que usted recibe	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
5. Apoyo en los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
8. La iluminación de su lugar de trabajo	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
9. La ventilación de su lugar de trabajo	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
10. La temperatura de su lugar de trabajo	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
12. Las oportunidades de promoción que tiene	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
13. Las relaciones personales con sus superiores	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
14. La supervisión que ejercen sobre usted	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>

	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
17. La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
18. El apoyo que recibe de sus superiores	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
22. El grado en que su empresa cumple el convenio y leyes laborales	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>

ANEXO 7

Nómina de empleados DD18D06 Cevallos-Tisaleo Agosto 2018

Acosta Acosta Claudia Elizabeth
Acosta Gómez Elizabeth
Acosta Guerrero Irene Jasmina
Acosta Poveda Mariana De Jesús
Acosta Ramo Luz Noemi
Acosta Vargas Rosa Sabina
Aguaguña Medina Susana Elizabeth
Altamirano Guerra María Alexandra
Álvarez Reyes Angie Lizeth
Alvear Calderón Alexis Fabricio

Alvear Jara Carlos Gustavo
Amancha Morales Daniela Estefanía
Amancha Muyulema Lourdes Elizabeth
Areopaja Escobar Ana Gabriela
Arévalo Chimbo Esther Yolanda
Arévalo Lara Carmen Aracely
Arévalo Vaca Mélida Maricela
Arévalo Vaca Sandra Lidubina
Arias Bautista Mónica Elizabeth
Asitimbay Sánchez Lizbeth Carolina
Barona Salinas Mercedes Alexandra
Barona Yanchaliquin Joselyn Lissette
Barreno Beltrán Evelin Yadira
Barreno Beltrán Joselin Tamara
Barreno Lliguin Elena Gabriela
Barreno Núñez Araceli Guadalupe
Barrera Leiva Segundo Leopoldo
Barrera Vaca Carmita Cecilia
Benavides Rovalino Pacifica Guadalupe
Berliner Mideros David Patricio
Bermúdez Cobo Luis Eduardo
Bonilla Flores Flavio Rolando
Bravo Acedo Katiuska María
Cabezas Tímbela Alexandra Belén
Cadena Carrasco Cesar Augusto
Cadme Solano Carmen Soraya
Calero Calero Silvia Lorena
Calucho Sailema Juan Carlos
Camacho Manuel Benigno
Capuz Díaz Wilma Brunilda

Cárdenas Ponce Diana Carolina
Carrillo Bayas Gabriela Patricia
Castillo Carrera Tatiana Katherine
Chango Rodríguez Carlos Andrés
Chato Cunalata Ruth Elizabeth
Chela Avilés Beatriz Gladys
Chica Padilla Manuel Alejandro
Chicaiza Gui Andrés Noe
Chiliquinga Gavilanes Nancy Del Rocío
Chiluisa Gallardo Betty Lorena
Clavijo Galarza Andreina Maribel
Colcha Cusquicusma Cecilia Graciela
Cóndor Daquilema Jaime Enrique
Coque Gallegos Edgar Mauricio
Criollo Casa Jessica Lisbeth
Criollo Supe Ángel Efraín
Cruz Altamirano Norma Mercedes
Cubi Arévalo Elena Piedad
Cuenca Maldonado Karla Valeria
Cueva Toapanta Carla Belén
Dávila Aguirre Alejandra Belén
Díaz Angulo Ruth Consuelo
Duque López Andrea Michelle
Duque Pazmiño Ana Belén
Escobar López Gabriela Silvana
Espinosa Chacón Fernando Nicolás
Estrella Rovere Leandro Emanuel
Fernández Guzmán Rocío Marisol
Fiallos Ramos María Susana
Flores Serrano Luz Verónica

Flores Villacreses David Augusto
Fonseca V Luis Bernardo
Franco Caler Karina Maribel
Franco Ortiz Yudy Lisseth
Freire Melo Walter German
Fuentes González Sandra Talia
Gaibor Gordon Ruth Alexandra
Gallegos Constante Susana Jimena
Gallegos Pillajo Mayra Patricia
Garcés Medina Diego
Garcés Rosero Alex Raúl
García Saeteros Daniel Josué
Gavilanes Ch Maritza Alexandra
Gavilanes De La Cruz Tatiana Cristina
Gavilanes Espín Yesenia Elizabeth
Gavilanes Freire Jenny Verónica
Gavilanes Loor Gema Estefanía
Gavilánez Guerrero Ricardo Daniel
Gavilánez Pasto Geimy Silvana
Gómez Bonilla Narciza Beatriz
Gómez Rosali Victorina
González Villacreces Valeria Alexandra
Guachi Galora Guido Nepalí
Guamán Morey Andrea Elizabeth
Guanoluisa Guevara Luis Gonzalo
Guerrero Car Daniela Priscila
Guerrero San Ana Patricia
Guerrero Tibanquiza Nancy Magali
Guerrero Viteri María Del Pilar
Guevara Triviño Lady Génesis

Guevara Villegas Diana Elizabeth
Hernández Veloz Julio Iván
Hidalgo Lucero Gladys Guadalupe
Hoyos Guerrero Myriam Jacqueline
Jara Baquerizo Marcela Lisbeth
Jara Pintado Mario Patricio
Jarrín Lliguín Klovi Gualberto
Jumbo Arcos Alexandra Jeanette
Katerine Estefanía Esparza Gamboa
Lapuerta Barrera Mayra Alejandra
León Proaño Cristina Del Rocío
Llambo Guerrero Isabel Georgina
Llerena Jurado María Ruth
Llerena Oñate Miriam Zoila
Llerena Toapanta María Del Carmen
Lliguín Real Morelia Elizabeth
López Ayala Roxana Del Carmen
López Castro Melanie Estefanía
López Lara Luis Alberto
López Marañón Grace Elizabeth
López Santana Isabel Cristina
López Zabala Ibett Alexandra
Lozada López Rosita Yadira
Lozada Santana Lorena Alexandra
Lucero Lituma Yolanda Valeria
Lugmania Chinchero Josselin Andrea
Lumbi Hidalgo Vilma Yojayra
Maliza Capuz María Belén
Maliza Verdesoto Rosa Elizabeth
Mamarandi Cunalata Cristina Marisol

Mantilla Silva Hernán Ismael
Mariño Almendáriz Edwin Andrés
Márquez López Edgard Isaac
Martínez Lidioma Freddy Rodrigo
Mayorga Machado Milton Fabián
Medina Acosta Jigenia Elizabeth
Medina Villafuerte Nadia Graciela
Medina Zurita Jimena Andrea
Mejía Jácome Martha Cecilia
Mestanza Orellana Viviana Eugenia
Miranda Armendáriz Deisy Karina
Miranda Gavilánez Diana Elizabeth
Montalvo Bombón Inés Monserrath
Montesdeoca Gavilanes Mayra Jobita
Moposita Chasi María Liliana
Moraima Raquel Palacios Ocaña
Moreno Cáceres Erika Johanna
Muñoz Garcés Diana Isabel
Muñoz Zurita Paula María
Navas Mayorga Johanna Alexandra
Núñez López Leidi Verónica
Núñez Peñaloza Gabriela Cecilia
Núñez Pérez Diana Carolina
Núñez Shinin Alexandra Magally
Ocaña Palacios Sonia Elizabeth
Orellana Ayala Pablo Vinicio
Ortiz Carrera Marcia Gioconda
Ortiz Criollo Silvana Maricela
Ortiz Gavilanes Libertad Orfelina
Ortiz Mullo Patricia Marina

Ortiz Trujillo Ximena Stefania
Osorio Unda Hernán Darío
Paguay Sanango Rosa Hilda
Palacios Palacios Narciza Jimena
Palacios Sánchez Mayra Elizabeth
Panimbosa Verdesoto Jorge Guillermo
Paredes Jerez Paulina Fernanda
Paucar Maigualca Ericka
Peñaherrera Carrillo Luis Fernando
Pérez Bayas Rosa Angélica
Pérez Espinoza María Elizabeth
Pérez Frías Rosario Piedad
Pérez Morales Johanna Belén
Pilamunga Yáñez Gissela Siomara
Pillajo Escobar Sara Abigail
Pintado Hidalgo Cesar Gabriel
Pinza Lozano Andrea Marisol
Quesada Cevallos Maritza Alejandra
Quiquintuña Chamba Gloria Susana
Quispe Cevallos Nadia Paola
Quispe Tipantasig Diana Estefanía
Ramos Andrade Yolanda Isabel
Ramos Zurita Susana Mariela
Real Núñez Myriam Patricia
Real Salto Juan Santiago
Remache Gamboa Myriam Jimena
Ríos Correa Olinda Marina
Rodríguez Contreras Mónica Del Carmen
Rodríguez Villacres Marcos Vinicio
Romero Mazón Jessica Valeria

Ronquillo Sánchez Marcelo Javier
Ros Cabrera Esteban
Rosales Espinosa Elba Cristina
Rosero Castro Ruth Aracely
Rosero Palacios Lourdes Maribel
Salagata Chicaiza Rosa Judith
Salazar Berrones Johana Silvana
Salazar Montesdeoca Edison Enrique
Salinas Carvajal Andrea Alejandra
Sánchez Cajo Pedro Abelardo
Sánchez Freire Christopher Steven
Sánchez Sanc Fernando Mauricio
Sánchez Santana Maritza Aracelly
Santamaría Dager Cristian Oswaldo
Santana Boni Karen Beatriz
Santana Mañay Luis Fabián
Silva Sánchez Veky Mishell
Sisa Llumitaxi Mirian Del Rocío
Sisalima Veintimilla Fanny Rosario
Soria Ara Guido Medardo
Soria Araujo Guido Medardo
Suarez Coba Juan José
Suarez Guerrero Christian Gabriel
Tamayo Santafe Rita Magali
Tapia Mantilla Andrea Estefanía
Tibanquiza Núñez Estefanía Alexandra
Tibanquiza Núñez Mélida Ercilia
Timbela Sánchez Jenny Maribel
Timbela Vaca Eugenia Marisol
Tirado Meza Silvia Alexandra

Tisalema Chaglla Crox Roberto
Tobar Toscano Darwin Bolívar
Toro Ramos Byron Mauricio
Torres Saavedra Ximena Del Pilar
Torres Salazar María Clara
Turushina Martínez Tannia Isabel
Ulle Acosta Luis Alejandro
Unda Núñez Marjorie Carolina
Vaca Moncayo Olguer David
Valencia Rodríguez Andrea Del Carmen
Valle Galarza Edison Geovanny
Valle Melo Christian Patricio
Vargas Pico Jessica Viviana
Vasconez Tamayo Luis Andrés
Vásquez Torres Erik Patricio
Velasco Naranjo Rubela Lorena
Velasco Quintana Margoth Elizabeth
Velastegui Peñaloza María Josefa
Velastegui Vargas Ana Mariela
Vélez Macías Cristian
Verdesoto Guananga Alex
Villacís Salguero Rosa Ximena
Villacres Martínez María Paulina
Viteri Renteria Aura Alejandra
Yaucan Toabanda José Manuel
Zabala Lugo Fanny Judith
Zambrano Pineda Christoffer Geovanny
Zamora Vargas Grace Elizabeth
Zurita Enríquez María Elizabeth
Zurita Mejía Maritza Elizabeth