



PROGRAMA DE MEJORA DE EMPRESAS DEL SECTOR SANITARIO:

GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR HOSPITALARIO

Abril de 2015



INDICE

1.	Introducción.....	3
2.	Objetivo del Programa.....	5
3.	Características generales del programa	7
3.1	<i>Destinatarios</i>	8
3.2	<i>Número de participantes</i>	9
3.3	<i>Duración</i>	9
4.	Metodología del Programa.....	10
4.1	<i>Metodología formativa</i>	10
5.	Propuesta de contenidos, desarrollo de los trabajos.....	12
6.	Coherencia con las políticas comunitarias.....	21
6.1	<i>Crecimiento y empleo</i>	21
6.2	<i>Medio ambiente y desarrollo sostenible</i>	21
6.3	<i>Igualdad de Oportunidades</i>	21
6.4	<i>Compromiso de confidencialidad y derechos de autor</i>	22
7.	Calendario de ejecución.....	23

1. Introducción

Los **objetivos** del *Proyecto* se enmarcan dentro de los objetivos de **Europa 2020**, la nueva estrategia de la UE para “*un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*”, promoviendo la formación de las personas y facilitando su incorporación al mercado de trabajo dificultada por la situación de crisis económica y financiera en Europa.

Así mismo, las medidas que se adoptan en el presente proyecto están plenamente integradas en la **Estrategia Europea de Empleo**, que pretende *crear más y mejores puestos de trabajo* en toda la UE, impulsando medidas que permitan alcanzar, de aquí a 2020, tres objetivos fundamentales:

- **integrar en el mercado laboral** al 75% de las personas de edades comprendidas entre 20 y 64 años
- mantener la tasa de abandono escolar por debajo del 10% y lograr que al menos un 40% de las personas de edades comprendidas entre 30 y 34 años completen la educación superior
- reducir al menos en 20 millones el número de personas en situación o riesgo de **pobreza** y exclusión social

y en el **Pacto europeo para la juventud** que introduce medidas para *el empleo, la integración y la promoción social de los jóvenes*, estableciendo entre las directrices más pertinentes, la promoción de un enfoque del trabajo basado en el ciclo de vida, renovando los esfuerzos para crear itinerarios hacia el empleo para los jóvenes reduciendo el desempleo juvenil.

En este contexto, el **Fondo Social Europeo** (FSE) se convierte en una herramienta básica para alcanzar los objetivos establecidos en el marco anteriormente definido; al mismo tiempo que, el presente proyecto, responde a uno de los considerandos



recogidos en el Reglamento (CE) 1081/2006 de 5 de julio relativo al Fondo Social Europeo, *"el fomento de las acciones transnacionales e interregionales innovadoras constituye una dimensión importante que conviene integrar en el ámbito del FSE"*.

Igualmente, incide en una de las áreas prioritarias de intervención europea para ayudar a las regiones a alcanzar mayor progreso económico y social: la promoción del desarrollo a través del sector privado.

2. Objetivo del Programa

Teniendo en cuenta la difícil situación actual del sector Sanitario en España es necesario encontrar nuevas vías de dinamizar el sector desde el punto de vista empresarial, analizando, planificando y gestionando los distintos recursos de la empresa, valorando dentro de esta estructura tanto los recursos humanos como el Equipamiento, al tratarse ambos de factores clave de los que dispone el empresario en los que fundamentar este planteamiento.

Si analizamos la situación del sector en estos últimos años nos damos cuenta del cambio de paradigma que está sufriendo debido a la aparición de nuevas Políticas de Gestión por parte del gobierno basadas en normativas y restricciones.

En la misma dirección, el rumbo tomado por parte de la Administración hacia nuevas Políticas de Privatización en el área sanitaria va a suponer un nuevo reto para un sector que tiene que estar preparado para esta nueva situación, en la que se le va a exigir una mayor competitividad, fundamentada en la optimización de sus recursos; de nuevo por tanto tenemos que destacar a su equipamiento y personal.

El gasto público en sanidad representa un 7,23% del PIB (incluidos cuidados de larga duración) con casi €76 mil millones y 600 mil profesionales sanitarios dedicados; se estima que en 2020 supondrá casi el 8,1% del PIB. En el sector de la sanidad, las TIC están cada vez más presentes y permiten ofrecer servicios más personalizados y adaptados a las necesidades del paciente sin incurrir en traslados para las consultas médicas ni hospitalizaciones innecesarias, pero también para los profesionales que se dedican por entero a esta actividad.

Este Programa pretende ser un instrumento de ayuda para cualquier Empresario y/o Emprendedor que vea el sector sanitario como una oportunidad de negocio, entendiendo éste como un proceso en el que se incluyen todas las variables

económicas, ambientales, funcionales y de calidad aportadas por los diferentes stakeholders (Recursos Humanos, Administración, Proveedores, Propietarios,...), y que sea capaz de enfrentarse a los nuevos cambios presentados.

Para **crear** una empresa y/o **consolidar** una ya existente se precisan, además de determinadas capacidades, muchas horas de trabajo y formación en el terreno empresarial. Todo ello ha de ir acompañado de una fuerte motivación, que resulta vital para conseguir el objetivo y que proviene, en la mayoría de los casos, de una actitud emprendedora y activa.

El **objetivo** fundamental del curso, es proporcionar una visión global de las distintas áreas funcionales de la empresa para poder determinar oportunidades de mercado y desarrollar el Plan de Empresa / Plan de Mejora, siempre con la ayuda de las herramientas de gestión para favorecer su puesta en marcha.

La promoción de un nuevo negocio no es únicamente un proceso intuitivo, inspirado en la mera observación de los cambios del entorno. En él deben mezclarse abundantes dosis de intuición, ilusión y decisión, además de la capacidad técnica, financiera y de gestión suficientes para lo que se va a emprender y/o consolidar, y una cierta dosis de estudio y planificación, con el fin de reducir los posibles niveles de incertidumbre.

Con este programa se facilita la elaboración de un **Proyecto de Empresa / Plan de Mejora** desarrollado y completo, que puede utilizarse por el/la promotor/a no sólo como guía de referencia para la puesta en marcha y/o consolidación de su negocio, sino que puede servirle además como medio de argumentación de su viabilidad ante entidades públicas y financieras.

3. Características generales del programa

Objetivos:

- Desarrollar un Modelo de Negocio basado en la eficiencia operativa de los recursos humanos: Constitución, denominación, objeto, definición del Plan de Negocio y Hoja de Ruta.
- Ayudar en la Gestión del Cambio que supone para toda empresa la adopción de nuevas Estrategias, definiendo los Procesos de trabajo y las correctas operativas de gestión y control (tareas, recursos, responsabilidades y procesos) que repercutan en una mejora de la calidad.
- Desarrollar el concepto de cliente interno como factor de competitividad
- Definir y Facilitar la Promoción de las nuevas estrategias
- Desarrollar planes de acción para cumplir con la normativa de medio ambiente y Prevención de Riesgos Laborales
- El Plan Financiero como documento y guía para la organización del modelo empresarial.
 - ✓ Calcular la inversión necesaria para poner en funcionamiento las estrategias para la consolidación de la empresa, así como su viabilidad a corto y medio plazo.
- Situar al participante dentro del marco legal correspondiente a los dos sectores: Legislación vigente, normativas, certificados y registro de marcas y patentes.
- Mostrar las certificaciones (nacionales e internacionales) del sector como instrumento de diferenciación frente a la competencia.
 - ✓ Dar a conocer al participante las Herramientas Tecnológicas, facilitando así la implantación de políticas de i+d+i en el seno de la empresa:
 - ✓ Introducción al concepto de e-health.
- Incorporar Internet en la estrategia de la empresa para mejorar su gestión,

promoción y relaciones comerciales.

- ✓ Las nuevas herramientas de gestión para realizar el posicionamiento, actualización y consolidación del proyecto en Internet.

Otros objetivos:

- La adquisición de autoconfianza y seguridad en abarcar nuevos retos
- La aceleración del desarrollo de la carrera profesional del alumno.
- El crecimiento personal y profesional del alumno.

3.1 Destinatarios

El Programa va dirigido dentro del sector sanitario a cualquier stakeholder relacionado/interesado en mejorar su competitividad tomando como base la Gestión de su Personal y/o la Planificación y el Control en el ámbito del instrumental médico quirúrgico o farmacéutico

- Profesionales del sector: Gerentes y directivos de empresas del sector sanitario, médicos clínicos con responsabilidades administrativas, personal de los departamentos de administración, contabilidad, finanzas, recursos humanos y área de tecnología, farmacéuticos diplomados universitarios de enfermería, gestores, coordinadores de Centros de Atención Primaria, investigadores de Centros Sanitarios, estudiantes de Ciencias de la Salud, biólogos, farmacéuticos.
- Ejecutivos de la industria farmacéutica y de otras empresas proveedoras de servicios del sector sanitario y a los directivos de fundaciones y ONG del sector y administradores de empresas relacionadas con el sector.
- Laboratorios o Personal Técnico que desarrolle su actividad en este ámbito.
- Profesionales independientes

3.2 Número de participantes

- Un mínimo de veinte empresas/emprendedores y un máximo de veinticinco.

3.3 Duración

- 8 semanas consecutivas a un promedio de 40 horas semanales (320 horas) con la siguiente distribución de contenidos:

a. Sesiones de formación conjunta:

En estas sesiones conjuntas se impartirán los contenidos generales del programa, con el fin de proporcionar los conocimientos, herramientas y habilidades esenciales en cada una de las áreas de conocimiento y promover las sinergias e intercambios de experiencia entre los participantes en el mismo.

b. Acciones de acompañamiento y seguimiento individualizado

Con la consigna de la mayor flexibilidad y adaptación a cada uno de los alumnos participantes, se desarrollan actuaciones de seguimiento individualizado en los que se orienta a cada uno en función de su perfil profesional y de la actividad de cada empresa, en el proceso de aplicación e implementación de los contenidos generales abordados a las sesiones conjuntas de formación.

4. Metodología del Programa.

4.1 Metodología formativa

Los programas serán impartidos por personas con amplia experiencia profesional y docente, siendo todos ellos consultores homologados por la Fundación INCYDE como formadores.

La mejora de competencias de los participantes se trabaja mediante dos vías complementarias:

- **Formación genérica** que se imparte en sesiones de asistencia conjunta y
- **Formación específica y a “la medida”** durante la consultoría semanal mantenida con cada participante en su propio domicilio o sede social, o en la sede de la Cámara.

Tanto los contenidos teóricos como los prácticos de la formación conjunta se adaptarán a la formación previa y a los conocimientos de los participantes, de manera flexible y fomentando la participación, el debate y la búsqueda conjunta de soluciones y el desarrollo de casos prácticos. El planteamiento de experiencias e iniciativas en los distintos ámbitos de las empresas participantes permitirán examinar y discutir diferentes alternativas, analizando proyectos de éxito y las posibles causas de otros que han fracasado o no han alcanzado sus principales objetivos.

El trabajo en las tutorías individuales abordará el entorno en el que se enmarca el proyecto empresarial y las características específicas del mismo, abriendo vías de desarrollo y consolidación de la actividad realizada por el empresario, gestor profesional o emprendedor.



En las tutorías se aplicarán a cada caso individual los contenidos de los distintos módulos, enlazándolos con las herramientas y técnicas que los participantes deberán aplicar a sus respectivas situaciones y proyectos.

5. Propuesta de contenidos, desarrollo de los trabajos.

INTRODUCCIÓN Y CONSULTORÍA INICIAL. AREA DIRECCION DE PROYECTOS

- Aportación de metodologías para el análisis del entorno del proyecto propuesto en función de los siguientes factores:
 - a. políticos,
 - b. administrativos,
 - c. sociales,
 - d. tecnológicos,
 - e. operativos,
 - f. ambientales y climáticos,
 - g. jurídicos,
 - h. recursos humanos disponibles,
 - i. y cualesquiera otros relevantes.
- Aportación de metodologías para el análisis interno de la empresa, en función de las capacidades de los empresarios, profesionales y emprendedores que les puedan llevar a una posición competitiva:
 - a. capacidades personales,
 - b. formación previa,
 - c. habilidades complementarias,
 - d. conocimientos,
 - e. actitudes hacia el aprendizaje y la innovación,

- f. posibilidades financieras, etc.
- Diagnóstico DAFO de la situación actual de la empresa en cuanto a fortalezas y debilidades intrínsecas de la empresa o proyecto, y en cuanto a amenazas y oportunidades procedentes del entorno y del mercado.
 - Aportación de metodologías para la elaboración de planes de mejora de la producción y la competitividad, en los mercados de la producción y comercialización del proyecto.
 - Aportación de metodología para la elaboración de un estudio básico de viabilidad y plan de negocio destinado a las nuevas iniciativas emprendedoras en producción de actividades complementarias a la producción y comercialización.

AREA DE MARKETING INTERNO Y COMERCIALIZACIÓN

Toda organización que realiza sus actividades dentro del sector salud, requiere de herramientas y conocimientos gerenciales con los cuales debe buscar permanentemente la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo organizacional.

Es precisamente el marketing el que engloba todos estos aspectos siendo además de alto valor agregado, con la cual se pretende que la entidad de salud y/o el profesional independiente se oriente siempre hacia el cliente (paciente), hacia el mercado (la comunidad) y logre un excelente reconocimiento, basado en los beneficios de los servicios con el eterno principio de la calidad del servicio.

El marketing interno ha de utilizarse para conseguir tres cosas:

- Crear una cultura de servicios en la empresa y una orientación a los servicios entre el personal. Mantener una orientación a los servicios entre el personal.

- Dar a conocer a los empleados los nuevos productos y servicios, así como las estrategias de marketing externo, campañas publicitarias y otras actividades de marketing.

AREA DE GESTION DE OPERACIONES Y CERTIFICACIONES

A la hora de definir la Gestión de una Empresa del sector sanitario tenemos que valorar el conjunto de procesos y actividades que integran el sistema productivo de la misma, para la realización de sus Productos y/o Servicios, así como sus interrelaciones con el resto de sistemas de la actividad empresarial.

Por ello, la definición de una Estrategia que se adapte a la coyuntura sanitaria actual conlleva la aparición de nuevos procesos y actividades, que a su vez reportará cambios en inputs, recursos y resultados, y que deben ser conocidos y enfrentados por el empresario.

En consecuencia, estos cambios en el área de gestión necesitarán de un análisis del estado de la Empresa, que nos permita elaborar un Diagnóstico de la situación e identificar posibles Acciones de Mejora.

¿Tenemos claro nuestro producto o servicio desde el punto de vista técnico? ¿Se han definido procedimientos con un enfoque hacia la Mejora Continua? ¿Se aplican en la Empresa criterios de Eficacia y Eficiencia? ¿Cómo se controla y evalúa en la Empresa la prestación en los servicios? ¿Qué Formatos y Registros se han estandarizado? ¿La Estructura es adecuada? ¿Existen Políticas de Planificación? Etc... Capacidad decisión, Delegación, Directrices,...

Una correcta gestión operativa tiene que ser la mejor herramienta que nos ayude a encontrar una respuesta afirmativa a las preguntas anteriores y repercuta en una

mayor competitividad que haga crecer a la organización en términos económicos y no económicos.

ÁREA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS, LEGISLACIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

• Gestión de Recursos Humanos

Se hace necesario un plan de optimización de recursos humanos en el sector hospitalario por varios motivos, entre otros para optimizar la competitividad de su capital humano a través de la formación, teniendo en cuenta que el gasto de personal es una de las partidas más importantes en la cuenta de resultados y por ello de su correcta planificación y administración, depende la viabilidad o no de la empresa. Y en último lugar por la complejidad que presenta las jornadas laborales al tener todos los oficios y actividades profesionales de un centro sanitario turnos de 365 días por 24 horas.

- Presentación de los promotores. el curriculum profesional / empresarial.
- Comité de honor o comité asesor.
- Pacto de socios: reparto de acciones, clausulas (permanencia, confidencialidad, etc).
- Protección de los derechos del empresario frente a los trabajadores: clausulas específicas del sector (Cláusula de no competencia posterior, de permanencia, etc).
- Elaboración del organigrama y profesiograma de la empresa.
- Protocolo de actuación por funciones: Identificación del protocolo, Usuarios a los que se dirige, Definiciones y conceptos, etc.
- Protocolo de actuación por funciones.
- Protocolo de actuación por áreas: servicio de admisión - acogida de usuarios – centralita – información, en la consulta, en la habitación.
- Plan de optimización de gastos de personal.



- Programa de trabajo.
 - Elaboración de un cuadrante de personal 365 días x 24 horas, teniendo en cuenta: horarios, tipos de horarios: fijos / rotativos, turnicidad, etc.
 - Previsión de gastos de personal.
 - Relaciones laborales y relaciones no laborales.
- **Legislación:**
 - ✓ **Normativa**

[http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Departamentos/Sanidad BienestarSocialFamilia/AreasGenericas/Legislacion/LegislacionSanidad/Recopilacion Tematica/ci.02 Normativa Aragonesa.detalleDepartamento](http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Departamentos/SanidadBienestarSocialFamilia/AreasGenericas/Legislacion/LegislacionSanidad/RecopilacionTematica/ci.02_Normativa_Aragonesa.detalleDepartamento)

- ✓ **Estatuto de Autonomía de Aragón**

[LEY ORGÁNICA 5/2007, de 20 de abril, de reforma del Estatuto de Autonomía de Aragón.](#)

[subir](#)

- ✓ **Normas con rango Ley**

[LEY 5/1986, de 17 de noviembre, de Salud Escolar.](#)

[CORRECCION de errores de la Ley 5/1986 de 17 de noviembre, de Salud Escolar.](#)

[LEY 4/1999, de 25 de marzo, de Ordenación Farmacéutica para Aragón.](#) (Texto consolidado)

[LEY 3/2001, de 4 de abril, de prevención, asistencia y reinserción social en materia de drogodependencias.](#)

[LEY 6/2002, de 15 de abril, de Salud de Aragón.](#) (Texto consolidado)

[DECRETO LEGISLATIVO 2/2004, de 30 de diciembre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Servicio Aragonés de Salud.](#)
(Texto consolidado)

[LEY 3/2005, de 12 de mayo, de creación de la Entidad Pública Aragonesa del Banco de Sangre y Tejidos.](#) Se modifica el artículo 20 por el artículo 64 de la [LEY 3/2012, de 8 de marzo, de Medidas Fiscales y Administrativas de la Comunidad Autónoma de Aragón.](#)

[LEY 10/2011, de 24 de marzo, de derechos y garantías de la dignidad de la persona en el proceso de morir y de la muerte.](#)

✓ **Convenios Colectivos**

http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/EconomiaHaciendaEmpleo/Areas/11_Informacion_laboral/LISTAWEB%20DE%20SECTOR.pdf

✓ **Gestión de personal:**

Se revisarán los diferentes contratos de trabajo y sus modalidades, extinción de dichos contratos (aspectos prácticos, despidos, etc.) y diferentes figuras jurídicas a tener en cuenta (empresas, trabajador por cuenta propia o autónomo)

• **Prevención de riesgos laborales.-**

Se imparten los conocimientos necesarios para que el empresario este al día tanto de la legislación vigente como de las consecuencias derivadas del incumplimiento de las mismas.

Concretamente para el sector SANITARIO (Médicos autónomos con trabajadores, Clínicas médicas de toda índole y especialidad, laboratorios farmacéuticos e incluso farmacias) existe una reglamentación muy específica en cuanto a la utilización de material, equipos y medios; por lo que es necesario que exista una documentación

y una información específica en la materia para los distintos participantes (profesionales y su personal).

AREA DIRECCION DE PROYECTOS

- Apoyo y seguimiento para la elaboración de los planes de mejora de la competitividad, en el mercado de la producción y comercialización del sector correspondiente.
- Coordinación, apoyo y seguimiento para la elaboración de un estudio básico de viabilidad y plan de negocio destinado a las nuevas iniciativas emprendedoras, teniendo en cuenta la producción de actividades complementarias a las inicialmente propuestas.

ÁREA NUEVAS TECNOLOGÍAS/ INTERNET COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA EN EL SECTOR HOSPITALARIO SANITARIO

El sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), sus soluciones y puesta en marcha de programas especializados en el ámbito de la salud, sanidad, ciencia y medicina ha logrado sintetizar una serie de procesos de gestión, mejorando el acercamiento del concepto e-health a la ciudadanía y sociedad, así como la transmisión del conocimiento en el ámbito profesional (médicos, personal de enfermería, equipo de investigación, docentes, etc).

En este módulo, se trata de acercar aquellas herramientas de gestión en Cloud (SaaS, PaaS, IaaS), sistemas de información y tecnologías incipientes que han cambiado la forma y hábitos de acercarnos a la información, por medio del empleo y uso de Internet, programas personalizados y el acercamiento a una serie de aplicaciones que han permitido crear distintos modelos de negocio relacionados con el sector de la sanidad, sobre todo desde la llegada de las plataformas sociales.

- -Un nuevo concepto de las TIC.
- -Beneficios para la sanidad.
- -Introducción a los sistemas en Cloud (SaaS, PaaS, IaaS).
- -Nuestro proyecto en la red.
- -CRM, ERP y una forma de acceder a la información y documentación.
- -Caso de la Sociedad Española de Investigación Ósea y del Metabolismo Mineral (SEIOMM).
- -Las plataformas sociales como herramientas de apoyo.
- -¿Cómo medimos la productividad y los resultados?
- -Introducción a la virtualización y sistemas telemáticos para la sanidad.

AREA DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y ANALISIS FINANCIERO

Es fundamental conocer las necesidades financieras de la empresa para poder alcanzar los nuevos objetivos planteados, y ser capaces de contestar a preguntas tan básicas como qué cantidad a invertir es precisa, o cuál es el punto de equilibrio para el nuevo proyecto.

Por tanto en las Finanzas, y partiendo del estado financiero de la empresa, se van a analizar y presentar todos los datos económicos que se precisan para determinar la viabilidad de la empresa del sector sanitario, ayudando a definir conceptos como Márgenes de Beneficio, Previsión de Ventas o Gastos de Estructura para esta nueva situación.

Se trabajará sobre la siguiente estructura:

1. El sector sanitario y la Economía
 - Características económicas del sector
 - Oferta y demanda de asistencia sanitaria
 - Análisis económico



- Desarrollo económico y social
- 2. Aspectos financieros
 - Gestión financiera
 - Imputación de costes
 - Costes por proceso
 - Productividad y eficacia
 - Estados Financieros
 - Manejo de Flujos Financieros
 - Determinación de precios
 - Industria y gasto farmacéutico
- 3. Proyecciones
 - Reformas y perspectivas
 - Consecuencias económico-financieras
 - Evolución y competitividad

AREA DIRECCION DE PROYECTOS FINAL. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

- Revisión final de los planes realizados de mejora de la producción y la competitividad, en el mercado de la producción y comercialización correspondiente.
- Revisión final del plan de negocio destinado a las nuevas iniciativas emprendedoras en producción de actividades complementarias.
- Igualdad de oportunidades.

6. Coherencia con las políticas comunitarias

6.1 Crecimiento y empleo

Una de las directrices estratégicas comunitarias es “más empleos y de mejor calidad” y una de las vías sugeridas para conseguirlo es a través de la inversión en capital humano. El *Proyecto* promoverá la movilidad de las personas a partir de la mejora y adaptación de la formación para poder trabajar en diferentes escenarios. A su vez, contribuye a alcanzar los propósitos de las directrices integradas nº 17, 18 y 23 para el crecimiento y el empleo.

6.2 Medio ambiente y desarrollo sostenible

En consonancia con la Estrategia de Lisboa que apuesta por el crecimiento sostenible, en el marco del *Proyecto*; se ha querido contribuir a la sensibilización medioambiental, por lo que se promoverán conductas respetuosas con el medio ambiente en cada una de las acciones a desarrollar en el marco del proyecto.

6.3 Igualdad de Oportunidades

La igualdad de oportunidades ha sido uno de los pilares básicos de la Estrategia Europea de Empleo; con el fin de contribuir a alcanzar el objetivo de la estrategia de Lisboa de incrementar la tasa de empleo femenina y a favorecer la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Las actuaciones del *Proyecto* serán

coherentes con este principio aplicando aquellas medidas de acción positiva que sean pertinentes en las distintas fases del proyecto.

6.4 Compromiso de confidencialidad y derechos de autor

Tal y como exige todo trabajo donde se manejan bases de datos de personas u organizaciones, la Fundación INCYDE se compromete a observar confidencialidad sobre los hechos, informaciones, conocimientos, documentos y otros elementos que le hayan sido facilitados por las entidades y personas que participen en las actuaciones objeto del mismo.

En este sentido, se mantendrá estricta confidencialidad sobre los datos que pueda conocer como consecuencia de las tareas previstas, utilizándolos única y exclusivamente para el desarrollo del proyecto concreto y específico adjudicado, no pudiendo aplicarlos ni utilizarlos con fin distinto, ni comunicarlos en forma y momento algunos a otras personas, ya sean físicas o jurídicas, ni aun después de finalizada la relación contractual entre ambas partes.

En lo relativo a los datos personales, todo el trabajo se realizará ateniéndose a las especificaciones contenidas en la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal. Además, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 3 y 4 del Real Decreto 994/1999, de 11 de junio, las medidas de seguridad exigibles serán las del nivel básico, siendo su implementación responsabilidad de la Fundación INCYDE.

7. Calendario de ejecución

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 1	MAÑANA	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos
	TARDE	Jornada de Presentación CLASE de 18:00 a 21:00 H	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	Introducción al Plan CLASE de 18:00 a 21:00 H
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 2	MAÑANA			Consultoría Individual de Área de Marketing y Comunicación Internos en el hospital	Consultoría Individual de Área de Marketing y Comunicación Internos en el hospital
	TARDE	Área de Marketing y Comunicación Internos en el hospital CLASE de 18:00 a 21:00 H	Consultoría Individual de Área de Marketing y Comunicación Internos en el hospital	Consultoría Individual de Área de Marketing y Comunicación Internos en el hospital	Área de Marketing y Comunicación Internos en el hospital CLASE de 18:00 a 21:00 H
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 3	MAÑANA			Consultoría Individual de Área de Gestión de Operaciones y Certificaciones	Consultoría Individual de Área de Gestión de Operaciones y Certificaciones
	TARDE	Área de Gestión de Operaciones y Certificaciones CLASE de 18 a 21 h	Consultoría Individual de Área de Gestión de Operaciones y Certificaciones	Consultoría Individual de Área de Gestión de Operaciones y Certificaciones	Área de Gestión de Operaciones y Certificaciones CLASE de 18 a 21 h
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 4	MAÑANA			Consultoría Individual de Área Recursos Humanos, Derecho Laboral y PRL	Consultoría Individual de Área Recursos Humanos, Derecho Laboral y PRL
	TARDE	Área de Gestión de Recursos Humanos, Derecho Laboral y PRL CLASE de 18:00 a 21:00 H	Consultoría Individual de Área Recursos Humanos, Derecho Laboral y PRL	Consultoría Individual de Área Recursos Humanos, Derecho Laboral y PRL	Área de Gestión de Recursos Humanos, Derecho Laboral y PRL CLASE de 18:00 a 21:00 H
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 5	MAÑANA	Consultoría Individual. Área Dirección de Proyectos			
	TARDE	Consultoría Individual. Área Dirección de Proyectos			
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 6	MAÑANA			Consultoría Individual Área Nuevas Tecnologías / Internet como Herramienta de estrategia en el sector Hospitalario - Sanitario	Consultoría Individual Área Nuevas Tecnologías / Internet como Herramienta de estrategia en el sector Hospitalario - Sanitario
	TARDE	Área de Nuevas Tecnologías / Internet como Herramienta de estrategia en el sector Hospitalario - Sanitario CLASE de 18 a 21 h	Consultoría Individual Área Nuevas Tecnologías / Internet como Herramienta de estrategia en el sector Hospitalario - Sanitario	Consultoría Individual Área Nuevas Tecnologías / Internet como Herramienta de estrategia en el sector Hospitalario - Sanitario	Área de Nuevas Tecnologías / Internet como Herramienta de estrategia en el sector Hospitalario - Sanitario CLASE de 18 a 21 h



		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 7	MAÑANA					
	TARDE	Area de Gestión presupuestaria y Análisis Financiero. CLASE de 18 a 21 h	Consultoría Individual Área de Gestión presupuestaria y Análisis Financiero.	Consultoría Individual Área de Gestión presupuestaria y Análisis Financiero.	Consultoría Individual Área de Gestión presupuestaria y Análisis Financiero.	Consultoría Individual Área de Gestión presupuestaria y Análisis Financiero.
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 8	MAÑANA		Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos
	TARDE	Igualdad de Oportunidades CLASE de 18:00 a 21:00 H	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos Clase de 18 a 21 horas	