



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE
PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DEL HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO
DE LA CIUDAD DE GUARANDA”

MERCEDES PATRICIA MOLINA PAZMIÑO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA COMERCIAL

Año 2012

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Mercedes Patricia Molina Pazmiño

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO DE LA CIUDAD DE GUARANDA, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Junio de 2012

Mercedes Molina P.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Jaime Chiriboga y Dr. Galo Granda

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO DE LA CIUDAD DE GUARANDA realizado por Mercedes Patricia Molina Pazmiño, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la falta de manuales de procedimientos administrativos en el Departamento de Recursos Humanos en el Hospital Alfredo Noboa Montenegro, con la finalidad de proporcionar una herramienta acorde a la Ley Orgánica del Servicio Público, por lo cual recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Mercedes Patricia Molina Pazmiño que lo entregue al Econ. Juan Carlos Erazo F., en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Junio de 2012

ING. JAIME CHIRIBOGA
DIRECTOR

DR. GALO GRANDA
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Mercedes Patricia Molina Pazmiño

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO DE LA CIUDAD DE GUARANDA, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Junio de 2012

Mercedes Molina P.

DEDICATORIA

El presente estudio está dedicado en primer lugar a Dios, quien ha estado presente en todo momento como guía en mi camino, apoyo en mis obstáculos y brindándome la salud y fuerza necesaria para lograr cumplir mis objetivos.

A mis padres quienes siempre me han brindado su apoyo y confianza en mí, por todas esas horas dedicadas por asegurar mi felicidad y por eso y mil cosas más y me doy cuenta que lo mejor de mi vida son ustedes por su amor incondicional y más sincero que he conocido.

A mis hermanos por su calor de hogar en todos los momentos que hemos pasado juntos con todos mis lindos sobrinos a quienes les debo muchas sonrisas, la ternura y enseñarme que las cosas más importantes se encuentran en las cosas más sencillas de la vida como caminar del parque o compartir un postre.

Como olvidar a esos amigos que el tiempo ha demostrado que se no importa los diferentes rumbos que hemos cogido siempre están ahí en los momentos importantes tal y como lo hace la familia y han aportado para hacer de mi vida una gran historia.

A mi Director y Co-director por guiarme en este trabajo y brindarme la confianza, tiempo y comprensión para terminarlo creando en mi la conciencia y responsabilidad de ser un buen profesional para la sociedad.

AGRADECIMIENTOS

Un inmenso y eterno agradecimiento para todas las personas que en el transcurso de mi vida y de mi carrera universitaria aportaron para llegar a este punto de mi vida.

A Dios por brindarme la salud para poder desarrollar mis actividades con normalidad, por la felicidad de poder tener a todos mis seres queridos conmigo y por las enseñanzas en tiempos difíciles.

A mis padres por su apoyo incondicional y los esfuerzos que realizaron para que en toda mi vida no me falte mi educación, ya que como siempre me enseñaron la mejor herencia que me pueden dejar es la educación.

A mi querida universidad “Escuela Politécnica del Ejército” que en sus aulas me forje como profesional así como a todos sus docentes que siempre me demostraron su profesionalismo y sus enseñanzas para formarme no solo como profesional sino como un gran ser humano con conciencia social.

A mi Director y Co-director quienes siempre me apoyaron y me dieron las directrices necesarias para culminar no solo el presente estudio sino para culminar una etapa muy importante de mi vida.

Y por supuesto al Hospital Alfredo Noboa Montenegro por su apoyo y apertura a la información necesaria para poder desarrollar la presente tesis demostrándome en todo momento su confianza y apertura al mejoramiento constante.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
CAPÍTULO I	5
GENERALIDADES	5
1.1 Justificación e Importancia	5
1.2 Antecedentes del Hospital Alfredo Noboa Montenegro	10
1.2.2 Estructura actual	12
1.3 Servicios ofertados por la institución	13
1.4 Marco Referencial	14
1.4.1 Marco Teórico	14
1.4.2 Marco Conceptual	19
CAPÍTULO II	24
ANÁLISIS SITUACIONAL	24
2.1 Análisis Externo	24
2.2 Análisis Interno	54
2.3 Análisis FODA	70
2.4 Principios y Valores	75
2.5 Misión	77
2.6 Visión	78
2.7 Políticas Institucionales	78
2.8 Objetivos	80
2.9 Mapa Estratégico	80
CAPÍTULO III	83
LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS	83

3.1 Cadena de Valor y mapa de procesos	83
3.2 Inventario de Procesos	85
3.3 Simbología de las actividades	88
3.4 Selección de procesos	88
3.5 Mapa de procesos seleccionados	90
3.6 Análisis de procesos seleccionados	91
CAPÍTULO IV	100
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	100
4.1 Mejoramiento de procesos	100
4.2 Matriz de Análisis Comparativo	147
4.3 Informe del Beneficio Esperado	148
CAPÍTULO V	150
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
5.1 Conclusiones	150
5.2 Recomendaciones	153
BIBLIOGRAFÍA	154
ANEXOS	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>

ÍNDICE (GRÁFICOS)

CAPÍTULO I

GRÁFICO 1: Entrada principal Hospital Alfredo Noboa Montenegro	10
GRÁFICO 2: Ambulancia del Hospital Alfredo Noboa Montenegro	10
GRÁFICO 3: Estructura Hospital Alfredo Noboa Montenegro	12

CAPÍTULO II

GRÁFICO 4: Inflación Acumulada Ene 2010 – Ago 2011	25
GRÁFICO 5: Desempleo trimestral Mar 2008 – Jun 2011	27
GRÁFICO 6: Evolución del PIB Ecuatoriano	29
GRÁFICO 7: Contribución de las industrias al PIB Ecuatoriano	30
GRÁFICO 8: Índice de GINI – Pobreza	38
GRÁFICO 9: Mapa de la Pobreza Provincial, según consumo (2005-2006)	39
GRÁFICO 10: Tasa de Natalidad 2003 – 2011	42
GRÁFICO 11: Tasa de Mortalidad 2008 – 2009	43
GRÁFICO 12: Mapa Estratégico	82

CAPÍTULO III

GRÁFICO 13: Cadena de Valor	84
GRÁFICO 14: Mapa de procesos	90

ÍNDICE (CUADROS)

CAPÍTULO II

CUADRO 1: Inflación Acumulada Ene 2010 – Ago 2011	25
CUADRO 2: Desempleo trimestral Mar 2008 – Jun 2011	27
CUADRO 3: PIB Ecuatoriano	29
CUADRO 4: Índice De GINI a Nivel Urbano	39
CUADRO 5: Tasa de Natalidad 2003 – 2011	42
CUADRO 6: Tasa de Mortabilidad 2008 – 2009	43
CUADRO 7: Servicios de Atención Preventiva	45
CUADRO 8: Servicios de Atención Ambulatoria	45
CUADRO 9: Servicios de Atención Quirúrgicas	46
CUADRO 10: Contratistas ganadores concurso INCOP	53
CUADRO 11: Hoja de Trabajo FODA	71
CUADRO 12: Estrategias DO-DA	73
CUADRO 13: Estrategias FO-FA	74
CUADRO 14: Matriz Axiológica	77

CAPÍTULO II

CUADRO 15: Inventario de procesos	85
CUADRO 16: Codificación de procesos	87
CUADRO 17: Hoja de costos	91

RESUMEN

El Hospital Alfredo Noboa Montenegro es una unidad del sistema nacional de servicios de salud del Ministerio de Salud Pública, ubicado en el segundo nivel de complejidad. Es un hospital que por el tipo de atención es general, por el tiempo de permanencia de los pacientes es agudo y por su ubicación geográfica es un hospital provincial por encontrarse en la capital de la provincia Bolívar; Guaranda. Es considerado dentro de las instituciones prioritarias para la aplicación de las medidas de la llamada “emergencia hospitalaria” de acuerdo al Decreto Ejecutivo No 618 referido al Estado de Excepción Sanitaria. Una de las medidas adoptadas en las casas de salud que se encuentran en esta medida es la creación de la Gerencia del hospital quien se convierte en la máxima autoridad y toma una dirección administrativa con acciones correctivas.

En el análisis interno realizado a la institución se detecto principalmente el desconocimiento de los procesos del departamento de Recursos Humanos por parte de los servidores así como falencias en la comunicación interna, un inexistente reglamento interno el cual debe desarrollarse en comité, desconocimiento de los movimientos del personal, además debido al proceso no documentado de las licencias, los tiempos de solicitudes y de respuesta es muy elevado, las capacitaciones son en su totalidad externas. En la encuesta realizada al cliente externo se pudo determinar que la atención médica es considerada como adecuada y puede ser comparada con la ofrecida por otras casas de salud.

A través del análisis FODA realizado al hospital se pudo determinar que una de las falencias más presentes es la gestión del Talento Humano por lo que en base a esta referencia y a las entrevistas realizadas en la entidad se procede a realizar un levantamiento y mejoramiento de los procesos de Recursos Humanos ya que es un proceso de apoyo para toda la institución.

Se levantaron ocho procesos los cuales tienen documentación o se obtuvo una descripción sobre el procedimiento: Llamamiento, Selección, Reclutamiento, Inducción, Clasificación de Puestos, Evaluación del Desempeño, Planificación de capacitación, Control de Jornada Laboral. En la propuesta de mejora y levantamiento de procesos se realizaron catorce procesos los cuales son los más relevantes para un normal desarrollo del Talento Humano y atender las debilidades que se detectaron en el análisis FODA. A pesar de que en el análisis de costos aumenta en algunos procesos es debido a que no se estaban tomando en cuenta pasos de regulación de documentos o verificación de autorizaciones los cuales no pueden ser omitidos ya que se iría en contra de lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP.

La propuesta de subprocesos presenta una eficiencia en tiempo promedio actual de 36,75% frente a un tiempo de 56,66% propuesto el incremento en el tiempo es debido a los nuevos procesos levantados y también se debe tomar en cuenta que en el levantamiento se observó la omisión de varios pasos que no daban cumplimiento a los establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP; en el costo existe un incremento por la misma situación planteada en el caso de la eficiencia en tiempo ya que el costo actual es de 36,66% frente a un 68,44% costo propuesto.

SUMMARY

The Hospital "Noboa Alfredo Montenegro" is a unit of the national health services of the Ministry of Public Health, located on the second level of complexity. It is a hospital for the type of care usually spent by patients with acute and its location is a provincial hospital for being in the capital of the province Bolívar Guaranda. It is considered among the key institutions in the implementation of the measures of the "emergency hospital" according to Executive Decree No. 618 referred to the State of Emergency Care. One of the measures taken to nursing homes that are in this measure is the creation of the Management of the hospital who becomes the highest authority and administrative leadership to take a corrective action.

In the analysis conducted at the institution was detected mainly the lack of processes in Human Resources by the servers as well as weaknesses in internal communication, a non-existent rules of procedure which should take place in committee, ignorance of the movements of personnel, and not documented due to the process of licensing, application times and response is very high, skills are entirely external. In the external customer survey it was determined that medical care is considered appropriate and can be compared with that offered by other nursing homes.

Through the FODA analysis conducted at the hospital it was determined that one of the most present shortcomings is the management of human talents based on this reference and interviews in the entity carries out a survey and process improvement RRH has a support process for the entire institution.

They got eight processes which have received documentation or a description of the procedure: Call, Selection, Recruitment, Induction, Job Classification, Performance Evaluation, Planning, Training, and Control of Working Time. The proposed improvement and process survey conducted fourteen processes which are most relevant for normal development of human talent and address the weaknesses that were identified in the FODA analysis. Although the increase in cost analysis is because some processes that were not being taken into account regulatory steps or verification of authorization documents which cannot be omitted because it would be contrary to the provisions of the Act Organic Public Service LOSEP.

The proposal presents an efficient thread-time current average of 36.75% against 56.66% proposed time increase in time issue to new processes and also raised to take into account that the survey is not the omission of several steps that did not give effect to the provisions of the Public Service Act LOSEP; in cost there is an increase from the same situation arose in the case of efficiency in time and that the actual cost is 36, 66% against 68.44% proposed cost.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Justificación e Importancia

El artículo 85 de la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 del 20 de octubre de 2008, establece que: *“Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir de principio de solidaridad”*.

Para lograr dicho objetivo, el Estado ha creado diferentes organismos y entidades que trabajen de manera articulada en procura de cumplir estas premisas.

La administración pública se ha convertido en eje fundamental para este proceso de cambio, y dentro de dicho proceso los principales precursores constituyen los servidores públicos.

En este contexto la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 229 indica que: *“Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.*

*Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. **La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público** y regulará el ingreso, ascenso,*

promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo.

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia”¹. (Las negrillas corresponden al autor de este estudio) La ley que define el organismo rector y es considerada dentro del Art. 229 es la Ley Orgánica de Servicio Público, el cual determina al Ministerio de Relaciones Laborales para cumplir dichas funciones.

Dentro del directorio de instituciones públicas se encuentra el Ministerio de Salud, cuya misión es: *“Ejercer la Rectoría del Sistema Nacional de Salud a fin de garantizar el derecho a la salud del pueblo ecuatoriano, por medio de la promoción y protección de la salud, de la seguridad alimentaria, de la salud ambiental y del acceso permanente e interrumpido a servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia.”²*

El 10 de enero de 2011 fue publicado en el Registro Oficial No. 362 el Decreto Ejecutivo No. 618 referido al Estado de Excepción Sanitaria, en cuyo Artículo 1, estipula:

¹ Constitución de la República del Ecuador, Título IV, Capítulo Séptimo, Sección Tercera, Art. 229

²http://www.presidencia.gov.ec/index.php?option=com_sobi2&sobi2Task=sobi2Details&catid=7&sobi2Id=16&Itemid=118 (3 de enero del 2012)

*“...Declarar el Estado de Excepción Sanitaria en todas las unidades operativas del Ministerio de Salud, en toda la República, especialmente en los hospitales Eugenio Espejo y Baca Ortiz de Quito, Francisco Ycaza Bustamante y Abel Gilbert Pontón de Guayaquil, Verdi Cevallos Balda de Portoviejo, Delfina Torres de Concha de Esmeraldas, **Alfredo Noboa Montenegro de Guaranda**, y, José María Velasco Ibarra de Tena con el fin de evitar un colapso en sus servicios y proceder a la implementación por parte del Ministerio de Salud Pública de las siguientes acciones emergentes: 1. Intervención en infraestructura y equipamiento. 2. **Intervención administrativa y organizacional.** 3. Intervención en los aspectos técnicos sanitarios 4. Adquisición y dispensación de medicamentos e insumos médico; 5. Procesos transversales de respaldo; Ya que por el incremento de la demanda de servicios de salud la capacidad de respuesta del Ministerio de Salud tiene el riesgo de ser sobrepasada, lo que podría generar una grave conmoción interna...”³ (Las negrillas corresponden al autor de este estudio).*

En virtud de que el Hospital Alfredo Noboa Montenegro es considerado dentro de las instituciones prioritarias para la aplicación de las medidas de la llamada “emergencia hospitalaria”, resulta conveniente realizar un análisis de la situación actual de esta institución.

“Cuando vivimos una época turbulenta en la cual los seres humanos se olvidan de su compromiso con los principios y valores morales, desviando los conceptos del deber, la justicia, la verdad, la solidaridad y la lealtad, es necesario recordar que el fortalecerse con las historias de los actos nobles de los antepasados crea un sentido de tradición y un sentimiento de dignidad y,

³ Decreto Ejecutivo 618

*suscita el anhelo de proseguir realizando acciones nobles.*⁴ Estas palabras tomadas del Artículo publicado en la Revista Altiplano No. 22 de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo Bolívar exaltan los ideales que esta institución se ha comprometido a través de los años para con la comunidad.

Una de las medidas que contempla el plan de emergencia hospitalaria es la intervención administrativa, constituyendo como primera acción fue la reestructuración organizacional de las instituciones enunciadas en el mencionado Decreto Ejecutivo 618 mediante la creación de la Gerencia Administrativa dentro de los hospitales, ubicándola jerárquicamente como “Autoridad Nominadora” o “Máxima Autoridad”, esto acorde a lo que indica la Ley Orgánica de Servicio Público en su Artículo 83, en donde:

“Exclúyase del sistema de la carrera del servicio público, a:

a) Quienes tienen a su cargo la dirección política y administrativa del Estado:

(...)

a.5 Las o los directores y gerentes, subdirectores y subgerentes en todas sus categorías y niveles;...”

Esto quiere decir que ubica en un puesto de la estructura de Nivel Jerárquico Superior a los Gerentes. Para la Gerencia del Hospital Alfredo Noboa Montenegro el 01 de marzo del 2011 fue designado el Ing. Com. Héctor Martínez de la Vega Freire, el cual dentro de su evaluación sobre los procesos administrativos ha determinado varios puntos a fortalecer para mejorar el desempeño organizacional del hospital.

⁴ CCE

Dentro de la planificación estratégica de cualquier tipo de organización el modelo propuesto por Michael Porter de la cadena valor indica dos niveles de actividades:

- Actividades primarias como: Logística, Operaciones, Marketing y Ventas, Servicios; y
- Actividades secundarias o transversales como: Infraestructura de la organización, Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo de Tecnología, Investigación y Desarrollo.

Una de las áreas dentro del Hospital Alfredo Noboa Montenegro que muestran grandes falencias, no por el desempeño de los servidores del hospital sino por la falta de capacitación y madurez de los procesos implementados, es el Departamento de Recursos Humanos.

La Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, que derogó la Ex LOSCCA, establece las normas para la aplicación de los diferentes Subsistemas para la Gestión del Talento Humano dentro de cualquier entidad pública, en pro de una optimización del talento humano en el sector público. Dicha Ley fue expedida en el mes de octubre 2010 y su Reglamento General fue publicado en el mes de abril 2011 dando las consideraciones generales para la correcta aplicación de los mecanismos considerados en la norma.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se estima necesario realizar un levantamiento y análisis de los procesos existentes para dar fiel cumplimiento a lo establecido en la Ley, es decir mejorar o implementar dichos procedimientos según corresponda, para así garantizar un mejor desempeño del Departamento y mejorar el tratamiento del talento humano en esta

organización; es decir promover el derecho a potencializar las capacidades humanas que garantiza la Ley Orgánica del Servicio Público para las y los servidores de carrera.

1.2 Antecedentes del Hospital Alfredo Noboa Montenegro

1.2.1 Reseña Histórica

GRÁFICO 1: Entrada principal Hospital Alfredo Noboa Montenegro



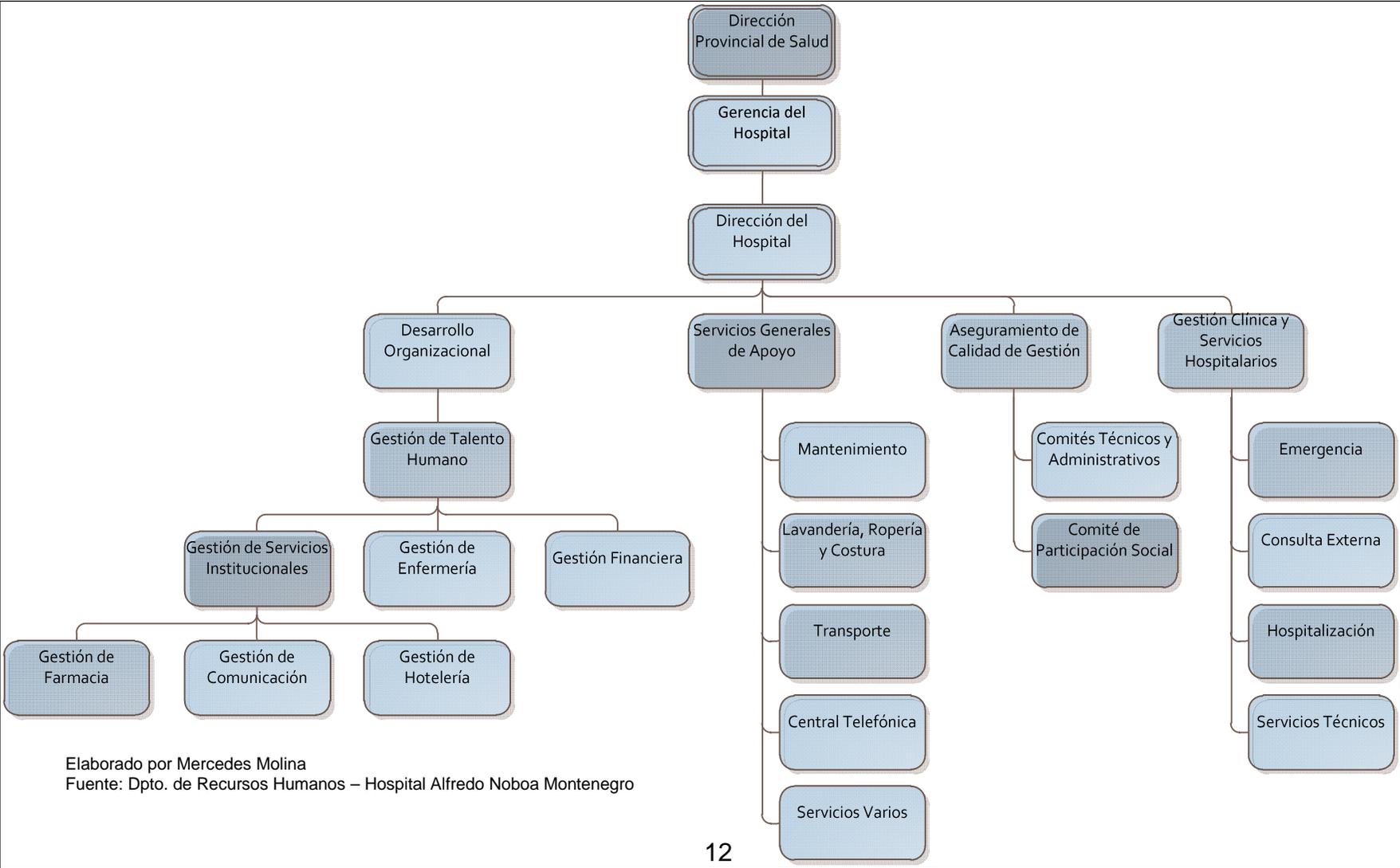
GRÁFICO 2: Ambulancia del Hospital Alfredo Noboa Montenegro

El Hospital Alfredo Noboa Montenegro empezó a funcionar desde 1882 con el nombre de Hospital de Jesús, en las céntricas calles Olmedo y 7 de Mayo de la ciudad de Guaranda, bajo la administración de las Hermanas de la Caridad y los Padres Jesuitas. La noble expresión del reconocimiento humano a las creaciones de un gran hombre que vivió para el desarrollo de la provincia de Bolívar y el país perennizan el nombre del Doctor Alfredo Noboa Montenegro en una escuela, Colegio Fiscal de la Ciudad de Caluma y el Hospital de la Ciudad de Guaranda, dispensario éste al cual le dedicó toda su vida profesional calmando el dolor, y luchando contra las enfermedades y viendo disfrutar la sonrisa de muchas auroras de esperanza.

Con el crecimiento poblacional y el deterioro de la infraestructura, fue necesario contar con una nueva planta física, funcional y moderna. Luego de las respectivas gestiones ante las autoridades de turno se inaugura el nuevo hospital, el 13 de junio de 1992, con el nombre de "Hospital Alfredo Noboa Montenegro". Actualmente, este Hospital es una unidad del Sistema Nacional de Servicio de Salud del Ministerio de Salud Pública, con finalidad social, ofreciendo a la población de la provincia de Bolívar y su área de influencia, atención de salud de tipo ambulatorio y hospitalización.

1.2.2 Estructura actual

GRÁFICO 3: Estructura Hospital Alfredo Noboa Montenegro



1.3 Servicios ofertados por la institución

Según la matriz de oferta de servicios consolidada del Hospital Alfredo Noboa Montenegro elaborada en el año 2009, establece que la institución es un establecimiento de tipo “Hospital General” y brinda servicios de:

- Consulta Externa
- Emergencia
- Hospitalización
- Rehabilitación
- Servicios Auxiliares de Diagnóstico

El hospital Alfredo Noboa Montenegro dentro de su infraestructura cuenta con el siguiente detalle de instalaciones:

- Consultorio Médico General
Consultorio GinecoObstetrico
- Consultorio Pediátrico
- Consultorio Medicina Interna
- Consultorio Odontológico
- Sala de Hospitalización
- Sala de Partos
- Sala de Operaciones
- Sala de Labor
- Sala de Recuperación
- Sala de Emergencia
- Laboratorio
- Área de Imagenología

1.4 Marco Referencial

Para elaborar el presente estudio se hace necesario tener una visión clara respecto al tema de estudio por lo que tanto en el marco teórico y marco conceptual vamos a analizar fundamentos de la administración del talento humano y dicha administración enfocada a una gestión por procesos.

Esta amalgama de conocimientos permitirá fundamentar el presente trabajo para definir claramente las alternativas a tomar en el hospital Alfredo Noboa Montenegro respecto a los subsistemas de Gestión del Talento Humano.

1.4.1 Marco Teórico

Es el desarrollo organizado y sistemático del conjunto de ideas, conceptos, antecedentes y teorías que permiten sustentar la investigación y comprender la perspectiva o enfoques desde el cual el investigador parte, y a través del cual interpreta sus resultados. A su vez constituye la fundamentación epistémica de la investigación, fruto de la indagación, de la recopilación y la integración de paradigmas, incluyendo, si es preciso, la reflexión del investigador.⁵

Gestión por procesos

Definición de proceso

La palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance y progreso.

En términos generales puede definirse a un proceso como el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

⁵aprendeonlinea.udea.edu.co

También puede definirse como la gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor agregado; o bien, el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Conviene precisar, no obstante, que proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso de una persona.

Definición de Gestión por Procesos

Un proceso comprende una serie de actividades, realizadas por diferentes departamentos o servicios de la Institución Sanitaria, que añade valor y que ofrecen un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser por tanto un “cliente interno” (otro servicio) como un “cliente externo” (paciente/acompañante).

La gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas; en consecuencia, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.⁶

Diagramación de procesos

La diagramación es una herramienta que permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias.⁷

El análisis de procesos es el cambio más importante ocurrido en la evolución de la ciencia administrativa. La época moderna se caracteriza por la creciente preocupación por obtener soluciones completas, que tomen en cuenta todos

⁶, Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria SESCAM, 21 de Octubre de 2002,

<http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>
(20 de febrero 2012)

⁷, Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria SESCAM, 21 de Octubre de 2002,

<http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>
(20 de febrero 2012)

los ángulos de una situación. El proceso permite observar la realidad tal cual es: integral, continua y orgánica.

Algunas ventajas

- Capacitación de personal de nuevo ingreso en la empresa o en el puesto.
- Verificación del proceso real respecto del proceso diseñado.
- Detección de actividades o grupos de actividades que reducen la calidad y la productividad.
- Facilitan la coordinación y la comunicación.
- Facilitan el análisis de opciones de mejoramiento.

Aspectos importantes

Es indispensable estandarizar la elaboración de diagramas, para que todos puedan leer lo mismo y tener una igual interpretación. Los diagramas más útiles contienen palabras y frases entendibles por cualquier persona.

El primer paso en la diagramación, consiste en determinar los límites del proceso que se analizará. Luego se debe establecer los insumos que entran y los productos que salen del proceso. Resulta muy importante no tratar de detallar demasiado conservando el mismo nivel de detalle en todo el diagrama; pues mezclar actividades detalladas con actividades resumidas, normalmente conduce a confusiones.

Una vez que se tiene un diagrama con un nivel de detalle uniforme, cada uno de los cuadros de actividad puede ser considerado un proceso; los diagramas de dichos cuadros constituyen el siguiente nivel de detalle. De esta forma se puede ir penetrando en el detalle hasta donde resulte conveniente.

Es obligatorio verificar los diagramas respecto de la realidad, con el propósito de corregir cualquier mala interpretación u omisión que pudieran contener.

Es indispensable que todos los diagramas tengan claramente especificados: la fecha de elaboración o actualización, un número de versión y el nombre o nombres de quienes lo elaboraron.

Es muy difícil hacer un diagrama perfecto desde la primera vez, frecuentemente es necesario realizar algunas modificaciones conforme se logra un mayor conocimiento de las situaciones. Es muy sano estar preparado para modificar el diagrama, basta lograr que represente de la mejor manera al proceso se esté estudiando, es una labor de ensayo.

Gestión del Talento Humano

En general el concepto de gestión está asociado a la acción de dirección mediante la cual se manejan, en forma integrada, recursos procesos y decisiones en la búsqueda de un objetivo.

Las organizaciones poseen un elemento común, todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el capital máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La gestión del talento humano se basa desde una concepción administrativa en la planificación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas

que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La gestión humana se define como una fase de la administración que se ocupa de la utilización de la energía humana, intelectual y física para lograr los propósitos de una empresa organizada, donde se permite llevar a cabo los procesos de vinculación, desarrollo, integración y motivación de las personas de una organización.

La administración del talento humano en algunas empresas recibe el nombre de Relaciones Industriales, Manejo de Personal, Administración de Recursos Humanos, Relaciones Laborales, entre otros.

Algunos autores consideran en afirmar que la administración de personal en una organización desarrolla y debe adelantar funciones de asesoría que permitan el logro de los objetivos de la empresa.

1.4.2 Marco Conceptual

El presente estudio de trabajo para el Levantamiento, análisis y mejoramiento de procesos hace mención a la siguiente terminología, la cual en su gran mayoría hace referencia a lo establecido por la Ley Orgánica de Servicio Público, además de principios generalizados respecto a la Administración del Talento Humano:

- **Acción de personal:** Documento administrativo para registro de movimientos en la administración pública.
- **ANM:** Alfredo Noboa Montenegro

- **Economía:** Concerniente a las circunstancias bajo las cuales se administra los recursos de la empresa de manera oportuna al menor costo, sin descuidar el nivel de calidad y la cantidad requeridas.
- **Eficacia:** Capacidad que permite que una actividad alcance los objetivos o metas planteadas.
- **Hospital:** Establecimiento destinado al diagnóstico y tratamiento de enfermos, donde se practican también la investigación y la enseñanza.
- **Indicador:** Expresión numérica de lo que se quiere medir, con base en factores claves con un objetivo.
- **Indicadores de eficacia:** Relacionados con las razones que indican capacidad en la consecución de tareas.
- **Indicadores de eficiencia:** Son aquellos que relacionan los recursos con el volumen de trabajo, orientados a los costos y beneficios que se podrían lograr.
- **Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de Gestión:** Una referencia numérica que permiten medir el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos medido en resultados.
- **Ley:** Norma del derecho dictada, promulgada y sancionada por la autoridad pública, aun sin el consentimiento de los individuos y que tiene

como finalidad el encauzamiento de la actividad social hacia el bien común.

- **LOSEP:** Ley Orgánica del Servicio Público
- **MRL:** Ministerio de Relaciones Laborales
- **MSP:** Ministerio de Salud Pública
- **Procesos:** Conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.
- **Recursos Humanos:** En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.
- **Reglamento:** Cualquier norma que proviene de la administración. Es cualquier disposición administrativa con rango inferior a la Ley. El Reglamento y la Ley tienen en común que son normas escritas.
- **Servidor público:** Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.
- **Subsistema de capacitación y desarrollo de personal:** Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma

parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

- **Subsistema de evaluación del desempeño:** Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.
- **Subsistema de planificación del talento humano:** Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.
- **Subsistema de selección de personal:** Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

- **Talento Humano:** No sólo el esfuerzo o la actividad humana, quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.
- **UARH:** Unidad Administrativa de Recursos Humanos
- **UATH:** Unidad Administrativa de Talento Humano, encargada de Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Macroambiente

Para el Hospital Alfredo Noboa Montenegro el macroambiente representa todos los elementos externos los cuales no se pueden controlar pero son relevantes para su operación, ya que son las oportunidades y amenazas que debe enfrentar para su normal funcionamiento.

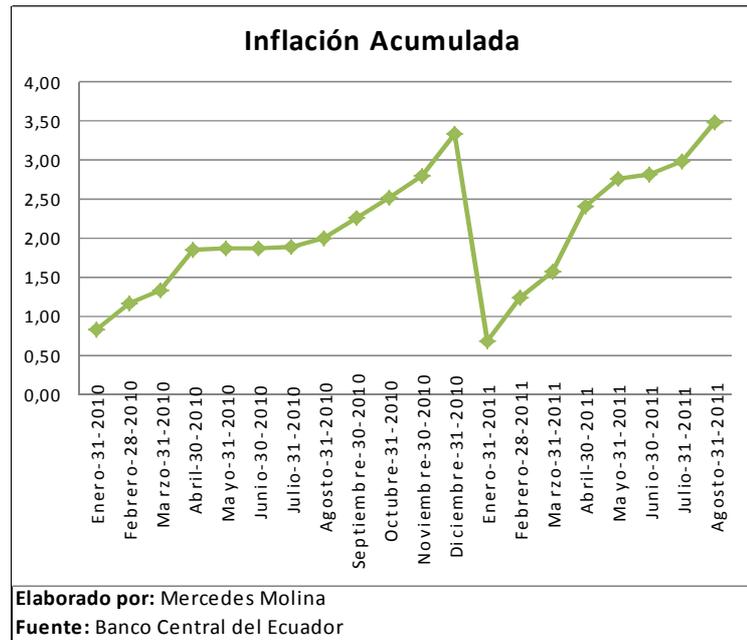
A continuación con fecha de corte 04 de octubre se analiza las variables más relevantes o de mayor incidencia en el macroambiente del Hospital Alfredo Noboa Montenegro.

2.1.1.1 Variables Económicas

Inflación

Es la pérdida de poder adquisitivo de una moneda en un periodo determinado de tiempo comparado con un periodo anterior, lo que se entiende como un incremento en precios a los bienes y servicios.

GRÁFICO 4: Inflación Acumulada Ene 2010 – Ago 2011



CUADRO 1: Inflación Acumulada Ene 2010 – Ago 2011

FECHA	VALOR
Enero-31-2010	0,83
Febrero-28-2010	1,17
Marzo-31-2010	1,34
Abril-30-2010	1,86
Mayo-31-2010	1,88
Junio-30-2010	1,87
Julio-31-2010	1,89
Agosto-31-2010	2,00
Septiembre-30-2010	2,26
Octubre-31-2010	2,52
Noviembre-30-2010	2,80
Diciembre-31-2010	3,33
Enero-31-2011	0,68
Febrero-28-2011	1,24
Marzo-31-2011	1,58
Abril-30-2011	2,41
Mayo-31-2011	2,77
Junio-30-2011	2,81
Julio-31-2011	2,99
Agosto-31-2011	3,49

Elaborado por: Mercedes Molina
Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis: la inflación sin lugar a dudas tiene un mayor impacto en la población de menores recursos económicos porque su poder adquisitivo es menor para cubrir las necesidades básicas lo que puede llevarlos a rezagar sus cuidados en salud por un mayor costo de los medicamentos o en exámenes de laboratorio. A pesar de que los hospitales conserven su gratuidad en consultas médicas o incluso en algunos medicamentos (Programa de medicinas gratuitas “Mi Farmacia”) existen otros que están susceptibles al incremento de precios. Con esta consideración la inflación es una **amenaza** en el análisis FODA para el Hospital Alfredo Noboa Montenegro.

Desempleo

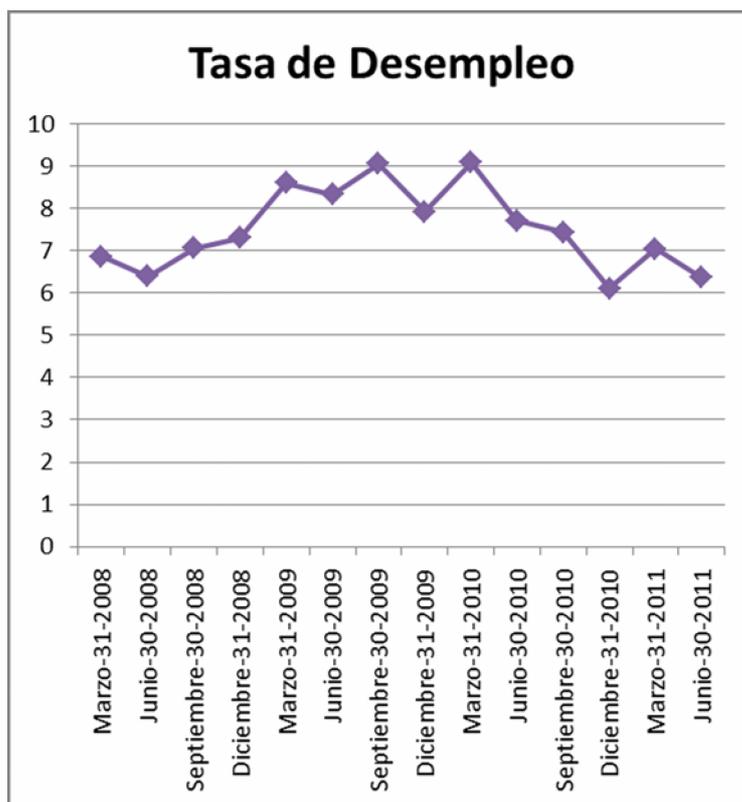
Es la condición en la que una persona que reúne las características de la población económicamente activa carece de un puesto de trabajo y por tanto no posee un sueldo o salario. Con esta consideración el desempleo es una **amenaza** en el análisis FODA para el Hospital Alfredo Noboa Montenegro.

CUADRO 2: Desempleo trimestral Mar 2008 – Jun 2011

FECHA	VALOR
Marzo-31-2008	6,86
Junio-30-2008	6,39
Septiembre-30-2008	7,06
Diciembre-31-2008	7,31
Marzo-31-2009	8,6
Junio-30-2009	8,34
Septiembre-30-2009	9,06
Diciembre-31-2009	7,93
Marzo-31-2010	9,09
Junio-30-2010	7,71
Septiembre-30-2010	7,44
Diciembre-31-2010	6,11
Marzo-31-2011	7,04
Junio-30-2011	6,36

Elaborado por: Mercedes Molina
Fuente: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO 5: Desempleo trimestral Mar 2008 – Jun 2011



Elaborado por: Mercedes Molina
Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis: el desempleo ocasiona problemas sociales y económicos. Cuando existe un elevado desempleo, las personas deben subsistir con un ingreso mínimo lo que significa sufrimiento de familias y por la parte económica significa un gran desperdicio de recursos ya que la producción disminuye.

Las personas con menor recuso económico como consecuencia de un bajo o nulo ingreso no pueden enfrentar una enfermedad porque no poseen dinero para comprar medicamentos o exámenes especiales a pesar que en entidades públicas como el Hospital Alfredo Noboa las consultas tengan el beneficio de la gratuidad.

Producto Interno Bruto (PIB)

Es la producción de bienes y servicios dentro de un territorio en un determinado tiempo (generalmente de un año) expresado en valores monetarios, a continuación se observa la evolución del PIB en nuestro país desde el año 1993 al 2010 con su punto más alto en el 2010.

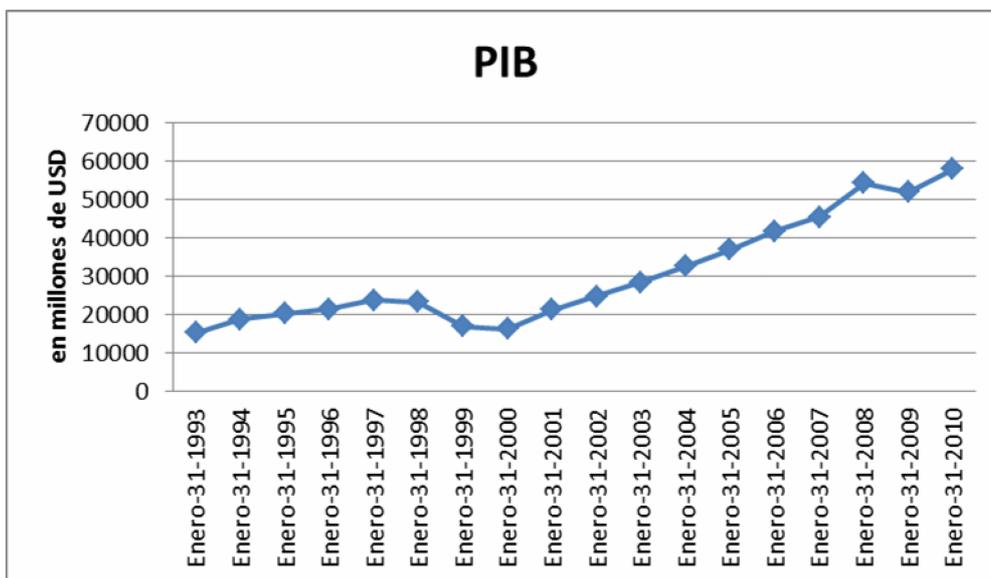
CUADRO 3: PIB Ecuatoriano

PIB	
VALOR EN millones de USD	
FECHA	USD
Enero-31-1993	15153
Enero-31-1994	18662
Enero-31-1995	20288
Enero-31-1996	21483
Enero-31-1997	23715
Enero-31-1998	23290
Enero-31-1999	16896
Enero-31-2000	16283
Enero-31-2001	21271
Enero-31-2002	24718
Enero-31-2003	28409
Enero-31-2004	32646
Enero-31-2005	36942
Enero-31-2006	41705
Enero-31-2007	45504
Enero-31-2008	54209
Enero-31-2009	52022
Enero-31-2010	57978

Elaborado por: Mercedes Molina

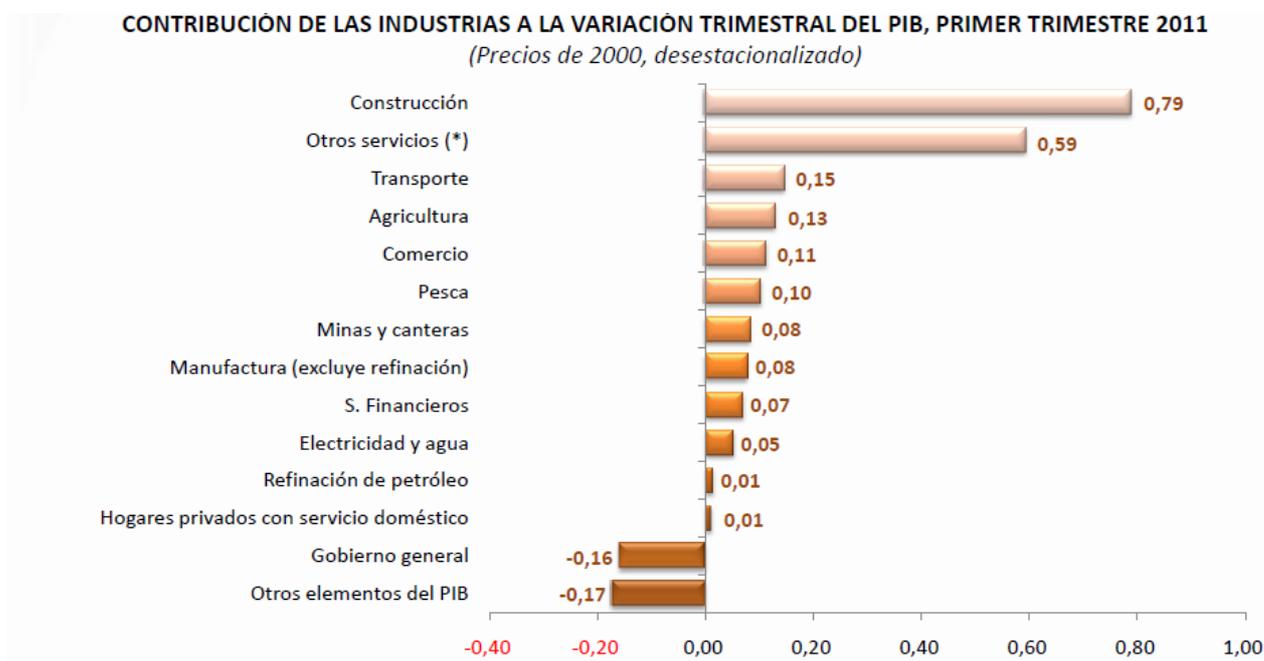
Fuente: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO 6: Evolución del PIB Ecuatoriano



Elaborado por: Mercedes Molina
Fuente: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO 7: Contribución de las industrias al PIB Ecuatoriano



* Incluye Hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a empresas y hogares; salud y educación pública y privada.

Fuente: BCE

Análisis: como se puede observar en el gráfico la evolución del PIB tiene una tendencia al alza principalmente desde el año 2000, un año después del proceso de dolarización en el país, esto significa que a partir de ese año se incrementó la producción, esto puede ser por una mayor inversión en el país por la estabilidad que la adopción de esta nueva moneda brindó a la economía ecuatoriana. La principal aportación en el primer trimestre del 2011 es la industria de la construcción esto se puede justificar a la gran inversión que el gobierno ha realizado en la construcción y mejoramiento de nuevas carreteras, establecimientos públicos como los hospitales. Como dato informativo tan solo el 4% del PIB es destinado al sector de la Salud. La economía ecuatoriana

tiene proyecciones de crecimiento en los próximos años por lo que debemos considerar al PIB como una **oportunidad** dado que dicho incremento se traduce como posibles inversiones y un contingente económico para desarrollo del sector de la salud.

2.1.1.2 Variables Político-Legales

A través del Ministerio de Salud Pública se encuentran disponibles las bases legales mediante el cual el Ministerio y todas las entidades bajo su cargo se rigen.

Constitución Política de la República

En la Constitución Política de la República del Ecuador establece que:

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.⁸

Art. 358.- El sistema nacional de salud tendrá por finalidad el desarrollo, protección y recuperación de las capacidades y potencialidades para una vida saludable e integral, tanto individual como colectiva, y reconocerá la diversidad social y cultural.⁹

Ley Orgánica de Salud

La Ley Orgánica de Salud establece en su art. 1 y art. 2 lo siguiente:

Art. 1.- La presente Ley tiene como finalidad regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrado en la

⁸Constitución Política de la República del Ecuador, capítulo II, sección séptima

⁹Constitución Política de la República del Ecuador, capítulo VII, sección segunda

Constitución Política de la República y la ley. Se rige por los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia; con enfoque de derechos, intercultural, de género, generacional y bioético.¹⁰

Art. 2.- Todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud para la ejecución de las actividades relacionadas con la salud, se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y las normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional.¹¹

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud

El Sistema Nacional de Salud tiene por finalidad mejorar el nivel de salud y vida de la población ecuatoriana y hacer efectivo el ejercicio del derecho a la salud. Estará constituido por las entidades públicas, privadas, autónomas y comunitarias del sector salud, que se articulan funcionamiento sobre la base de principios, políticas, objetivos y normas comunes¹².

Además esta Ley tiene como objetivos que los servicios de salud sean universales y equitativas, promoviendo un estilo de vida saludable, coordinar y complementar el desarrollo de las casas de salud a nivel nacional.

Los principios de esta ley son: equidad, calidad, eficiencia, participación, pluralidad, solidaridad, universalidad, descentralización y autonomía.

Ley de Derechos y Amparo al Paciente

Servicio de Salud es una entidad del sistema de servicios de salud pública o privada, establecida conforme a la Ley para prestar a las personas atención de salud integral de tipo ambulatorio y de

¹⁰Ley Orgánica de Salud

⁴Ley Orgánica de Salud

⁵ Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, Capítulo I, Art. 2.

internamiento. Es, además, un centro de formación de personal de salud y de investigación científica.¹³

Esta ley considera como servicio de salud a los siguientes establecimientos: hospitales, clínicas, institutos médicos, centros médicos, policlínicos y dispensarios médicos.

Se consideran los derechos del paciente donde establece el derecho a una atención digna, derecho a no ser discriminado, derecho a la confidencialidad, derecho a la información y el derecho a decidir. También se trata sobre el amparo del paciente en situaciones de emergencia y las sanciones que existen por falta de su aplicación.

Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos Genéricos de Uso Humano

Esta Ley indica que el Estado es el encargado de promover la producción, comercialización y expendio de medicamentos genéricos de uso humano como lo indica en su artículo 1.

Ley de Fomento, Apoyo y Protección ala Lactancia Materna

Esta Ley busca precautelar el derecho del niño a ser amamantado por su madre luego del nacimiento para garantizar su adecuado crecimiento y desarrollo.

Art. 3.- Esta Ley propende a garantizar una nutrición segura y suficiente a los niños recién nacidos que no tengan necesidades especiales de alimentación dentro del período de lactancia, mediante el fomento y protección de la lactancia materna y la regulación y control de la

¹³ Ley de Derechos y Amparo al Paciente, Capítulo I, Art. 1

comercialización de alimentos infantiles, incluyendo los llamados sucedáneos de la leche materna.¹⁴

Para ello las entidades de salud promoverán la educación continua en lactancia materna a los miembros del equipo de salud, familia y comunidad.

Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia

Esta Ley es de carácter obligatoria para todos los establecimientos de salud dependientes del Ministerio de Salud Pública, cuya finalidad se encuentra plasmada en los siguientes artículos:

Art. 1.- Toda mujer tiene derecho a la atención de salud gratuita y de calidad durante su embarazo, parto y post-parto, así como al acceso a programas de salud sexual y reproductiva. De igual manera se otorgará sin costo la atención de salud a los recién nacidos-nacidas y niños-niñas menores de cinco años, como una acción de salud pública, responsabilidad del Estado.¹⁵

Art. 2.- La presente Ley tiene como una de sus finalidades el financiamiento para cubrir los gastos por medicinas, insumos, micronutrientes, suministros, exámenes básicos de laboratorio y exámenes complementarios para la atención de las mujeres embarazadas, recién nacidos o nacidas y niños o niñas menores de cinco años de edad.¹⁶

¹⁴Ley de Fomento, Apoyo y Protección a la Lactancia Materna, Capítulo II

⁸Ley de Maternidad Gratuita y Atención a La Infancia

⁹Ley de Maternidad Gratuita y Atención a La Infancia

Ley de Prevención, Protección y Atención Integral de las Personas que Padecen Diabetes

Esta Ley establece que el Estado ecuatoriano brindará los recursos necesarios para la protección, tratamiento para el alto porcentaje de población que tiene Diabetes.

Art. 2.- Créase el Instituto Nacional de Diabetología - INAD, Institución Pública adscrita al Ministerio de Salud Pública, con sede en la ciudad de Quito, que podrá tener sedes regionales en las ciudades de Guayaquil, Cuenca y Portoviejo o en otras ciudades del país de acuerdo con la incidencia de la enfermedad; tendrá personería jurídica, y su administración financiera, técnica y operacional será descentralizada.¹⁷

Son beneficiarios de la presente Ley todos los ecuatorianos así como los extranjeros cuya permanencia en el país sea al menos de 5 años.

Ley de Trasplante de Órganos y Tejidos

Esta Ley describe la necesidad de contar con necesidades legales que controlen las intervenciones médicas para la obtención de órganos y componentes anatómicos humanos por ello se describe en que situaciones se llevarán a cabo estas intervenciones, quienes pueden ser donantes, de la extracción y trasplante de corneas, del banco de órganos, componentes anatómicos y líquidos orgánicos, las prohibiciones y sanciones y demás disposiciones generales que regulan estos procedimientos.

¹⁷Ley de Prevención, Protección y Atención Integral de las personas que padecen Diabetes

Este tipo de intervenciones médicas ayudan a salvar vidas en todo el mundo creando nuevas oportunidades de vida para miles de personas, esta ley busca que se realicen estas prácticas en las mejores condiciones.

Ley que Regula el Funcionamiento de las Empresas Privadas de Salud y Medicina Prepagada

La finalidad de esta Ley es establecer, supervisar y garantizar que las prestaciones de salud remuneradas que brindan las empresas de salud privadas a la comunidad cumplan con los niveles de excelencia generando bienes y servicios de óptima calidad.

Art. 1.- Las empresas de salud y medicina prepagada, son sociedades constituidas en el territorio nacional y que en virtud del pago de cotizaciones o aportaciones individuales, otorgan a sus afiliados el financiamiento para el servicio de salud y atención médica en general.¹⁸

Decreto Ejecutivo No. 618

El 10 de Enero de 2011 fue publicado en el Registro Oficial No. 362 el Decreto Ejecutivo No. 618 referido al Estado de Excepción Sanitaria, en cuyo Artículo 1, estipula:

*“...Declarar el Estado de Excepción Sanitaria en todas las unidades operativas del Ministerio de Salud, en toda la República, especialmente en los hospitales Eugenio Espejo y Baca Ortiz de Quito, Francisco Ycaza Bustamante y Abel Gilbert Pontón de Guayaquil, Verdi Cevallos Balda de Portoviejo, Delfina Torres de Concha de Esmeraldas, **Alfredo Noboa Montenegro de Guaranda**, y, José María Velasco Ibarra de Tena con el*

¹⁸ Ley que regula el funcionamiento de las empresas privadas de salud y medicina prepagada

fin de evitar un colapso en sus servicios y proceder a la implementación por parte del Ministerio de Salud Pública de las siguientes acciones emergentes: 1. Intervención en infraestructura y equipamiento. 2. Intervención administrativa y organizacional. 3. Intervención en los aspectos técnicos sanitarios 4. Adquisición y dispensación de medicamentos e insumos médico; 5. Procesos transversales de respaldo; Ya que por el incremento de la demanda de servicios de salud la capacidad de respuesta del Ministerio de Salud tiene el riesgo de ser sobrepasada, lo que podría generar una grave conmoción interna...»¹⁹

(Las negrillas corresponden al autor de este estudio).

En virtud de que el Hospital Alfredo Noboa Montenegro es considerado dentro de las instituciones prioritarias para la aplicación de las medidas de la llamada “emergencia hospitalaria”, resulta conveniente realizar un análisis de la situación actual de esta institución.

Análisis: En base a lo descrito en las variables políticas se define al Hospital Alfredo Montenegro como una entidad adscrita al Ministerio de Salud Pública, el cual dentro de sus lineamientos gobernantes considera la legislación médica en pro de los habitantes del país. Actualmente el sector de la salud ha tenido un énfasis especial dado las circunstancias que afectan a los distintos actores de este sistema. En toda entidad pública la normativa que la rige es un pilar fundamental para su funcionamiento, por lo que el marco legal constituye una **oportunidad**, y considerando que la carta magna declara que los derechos son irrenunciables se debe prever que cualquier actualización o expedición de

¹⁹ Decreto Ejecutivo 618

nuevas normas siempre va a ir encaminadas en pro a la ciudadanía, usuaria de los servicios de salud.

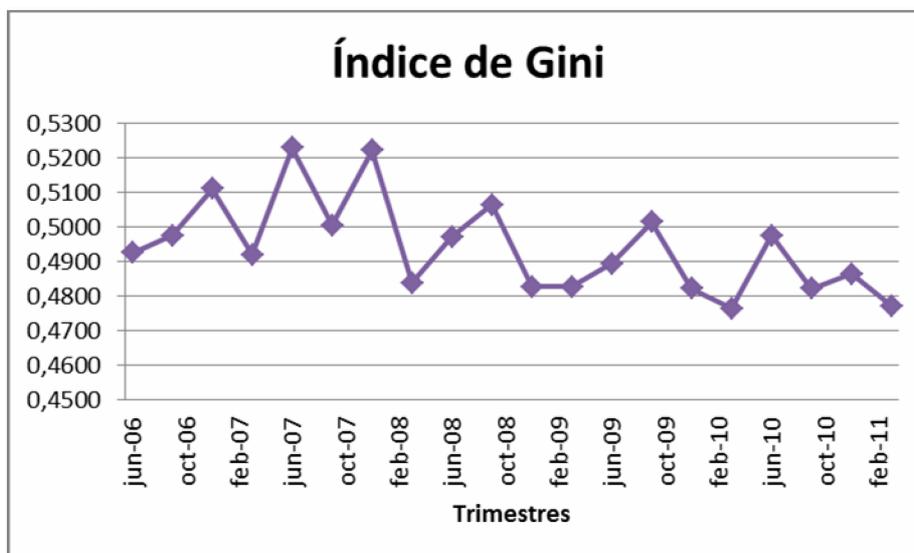
2.1.1.3 Variables Socio-Demográficas

Pobreza

Es la condición de vida que surge por la falencia en recursos para satisfacer las necesidades básicas como alimentación, educación, vivienda, agua potable y condiciones sanitarias.

En el siguiente cuadro se presenta el índice de Gini, este índice mide la desigualdad en los ingresos en una escala de 0 a 1, donde 0 es una igualdad perfecta y 1 una desigualdad absoluta.

GRÁFICO 8: Índice de GINI – Pobreza



Elaborado por: Mercedes Molina

Fuente: INEC

CUADRO 4: Índice De GINIa Nivel Urbano

INDICE DE GINI A NIVEL URBANO				
Trimestres	Índice de Gini	Error estándar	Límite inferior	Límite superior
jun-06	0,4927	0,0040	0,4859	0,4999
sep-06	0,4977	0,0043	0,4898	0,5059
dic-06	0,5111	0,0066	0,5000	0,5244
mar-07	0,4920	0,0051	0,4812	0,5020
jun-07	0,5230	0,0054	0,5136	0,5366
sep-07	0,5005	0,0034	0,4928	0,5059
dic-07	0,5222	0,0038	0,5162	0,5301
mar-08	0,4839	0,0046	0,4771	0,4969
jun-08	0,4972	0,0037	0,4897	0,5045
sep-08	0,5064	0,0065	0,4934	0,5184
dic-08	0,4828	0,0035	0,4766	0,4901
mar-09	0,4829	0,0034	0,4757	0,4888
jun-09	0,4895	0,0061	0,4770	0,5021
sep-09	0,5015	0,0061	0,4910	0,5144
dic-09	0,4823	0,0047	0,4730	0,4905
mar-10	0,4766	0,0034	0,4708	0,4834
jun-10	0,4976	0,0042	0,4893	0,5059
sep-10	0,4822	0,0060	0,4704	0,4941
dic-10	0,4866	0,0039	0,4788	0,4943
mar-11	0,4773	0,0040	0,4685	0,4844

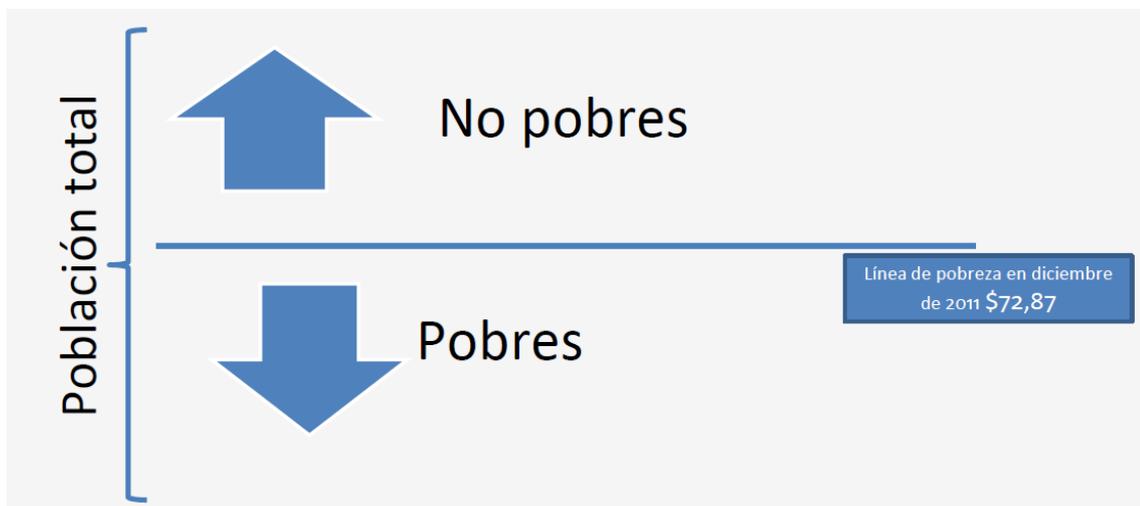
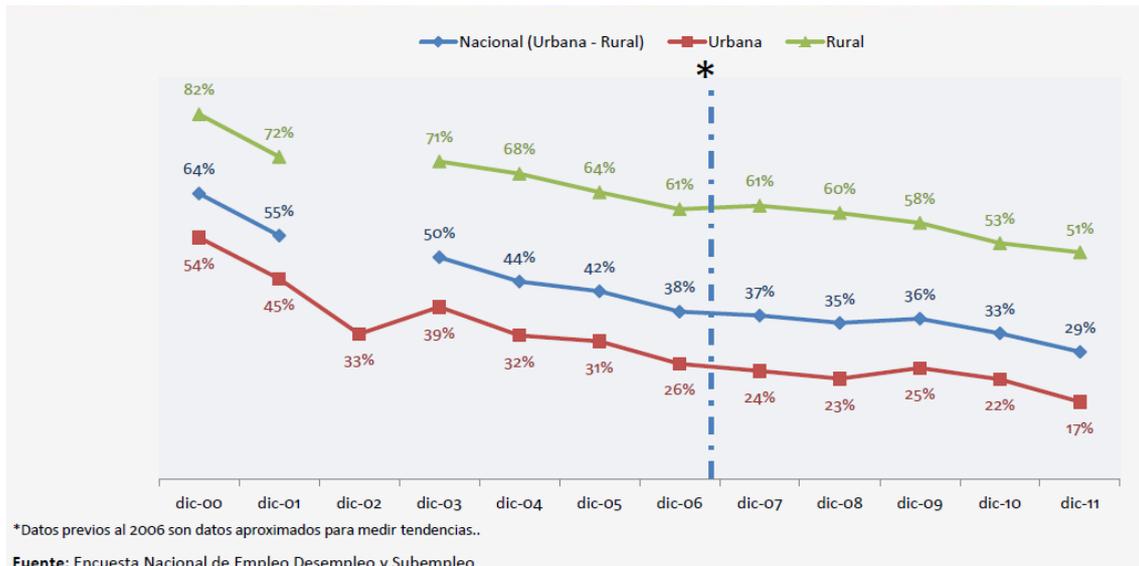
Elaborado por: Mercedes Molina

Fuente: INEC

GRÁFICO 9: Mapa de la Pobreza Provincial, según consumo (2005 - 2006)

PROVINCIAS CON MAYORES NIVELES DE POBREZA POR CONSUMO		
PROVINCIA	POBRES	%
BOLÍVAR	108.577	60,6%
AMAZONIA	382.687	59,7%
CARCHI	89.292	54,6%

PROVINCIAS CON MENORES NIVELES DE POBREZA POR CONSUMO		
PROVINCIA	POBRES	%
PICHINCHA	590.186	22,4%
AZUAY	176.310	26,6%
EL ORO	165.279	28,1%



Fuente: INEC

Análisis: De acuerdo al índice de Gini se puede observar que la desigualdad de ingresos como punto más bajo en el trimestre a marzo del 2007 y con mayor desigualdad en el trimestre a diciembre del 2007. Esto significa que a mayor desigualdad mayor pobreza esto genera que las personas no puedan cubrir sus necesidades básicas entre las cuales

se encuentra las condiciones sanitarias apropiadas para conservar la salud. Si la pobreza aumenta genera una población más vulnerable a enfermedades y epidemias por falta de salubridad y cuidados médicos lo que puede llevar a colapsar a las entidades de salud.

En los resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) con análisis realizado en los años 2005-2006 podemos evidenciar que la provincia con mayor pobreza por consumo es la provincia de Bolívar lo que pone en alerta las condiciones operativas de las entidades de salud de la provincia. La pobreza al tener relación directa con la salud se convierte en una **amenaza** para la gestión del hospital Alfredo Noboa Montenegro.

Tasa de Natalidad

O tasa bruta de natalidad es el número promedio anual de nacimientos por cada mil habitantes, éste determina el crecimiento poblacional que se encuentra relacionado con las características de la población como su edad y sexo. La natalidad se convierte en un proceso de sumo cuidado, en donde tanto la madre como el recién nacido reciben cuidados especiales por parte de los galenos del hospital, en caso de tener un incremento en su variación se convierte en una **amenaza** para la gestión operativa del hospital Alfredo Noboa Montenegro.

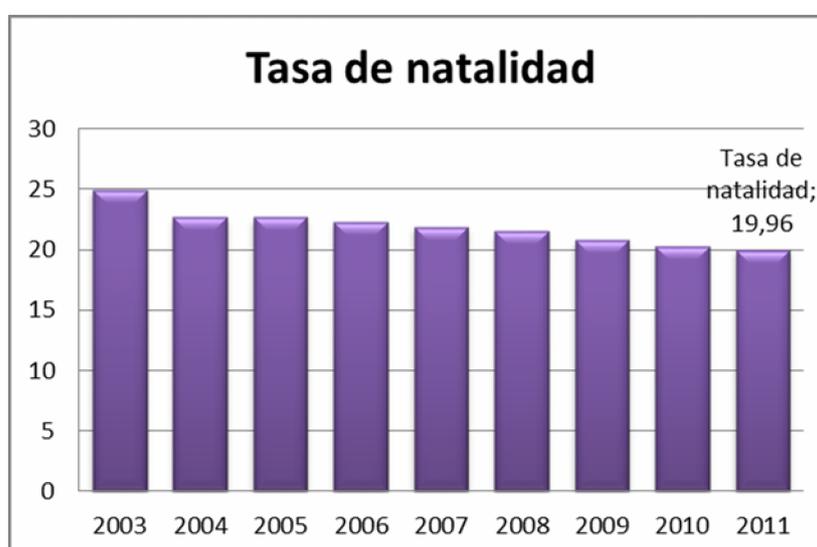
CUADRO 5: Tasa de Natalidad 2003 - 2011

Año	Tasa de natalidad	Cambio Porcentual
2003	24,94	
2004	22,67	-9,10%
2005	22,67	0,00%
2006	22,29	-1,68%
2007	21,91	-1,70%
2008	21,54	-1,69%
2009	20,77	-3,57%
2010	20,32	-2,17%
2011	19,96	-1,77%

Elaborado por: Mercedes Molina

Fuente: www.indexmundi.com

GRÁFICO 10: Tasa de Natalidad 2003 - 2011



Elaborado por: Mercedes Molina

Fuente: www.indexmundi.com

Tasa de Mortalidad

O tasa bruta de mortalidad es el número promedio anual de muertes por mil habitantes, este indicador está directamente relacionado con la distribución de las edades en la población. La mortalidad al requerir grandes esfuerzos por parte de la institución para reducirla, en caso de

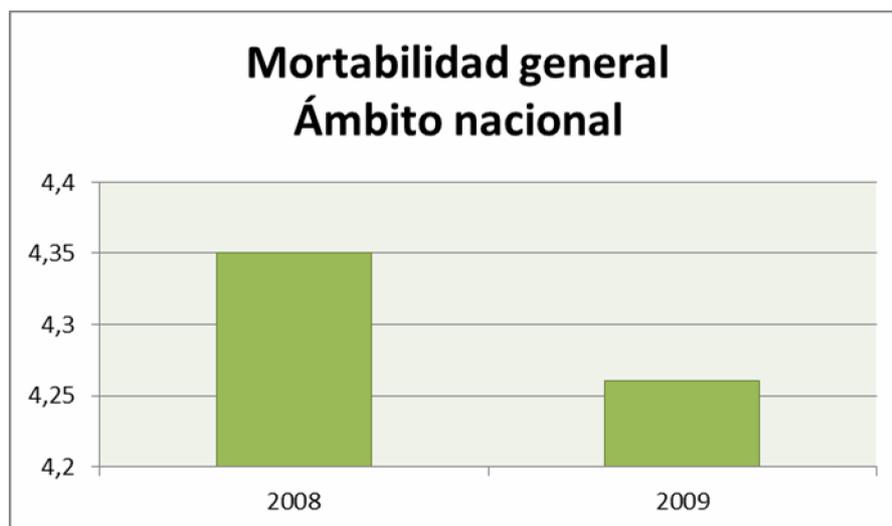
tener un incremento en su variación se convierte en una **amenaza** para la gestión del hospital Alfredo Noboa Montenegro.

CUADRO 6: Tasa de Mortalidad 2008 - 2009

Año	Mortabilidad general Ámbito nacional
2008	4,35
2009	4,26

Elaborado por: Mercedes Molina
Fuente: INEC

GRÁFICO 11: Tasa de Mortalidad 2008 - 2009



Elaborado por: Mercedes Molina
Fuente: INEC

2.1.1.4 Variables Tecnológicas

Infraestructura tecnológica.- el manejo de información es crítico cuando de antecedentes médicos o historia clínica se trata, razón por la cual dentro del Plan de emergencia hospitalaria se consideró la

implementación de sistemas informáticos e infraestructura de redes para un manejo idóneo de dicha información.

Dentro de este plan se optó por la implementación de Smart Bunkers que son equipos que funcionan a manera de servidores de información, los cuales procesan los bancos de información a tiempo real, pudiendo acceder de manera inmediata a la información del cliente externo, procesos administrativos y financieros de cada unidad.

Cualquier mejora de una infraestructura y en este caso una tan importante como la tecnológica se considera una **oportunidad** de desarrollo para la institución.

2.1.2 Microambiente

El Microambiente del Hospital Alfredo Noboa Montenegro es el conjunto de elementos y factores que la institución puede controlar y en base a los cuales se pretende lograr el diseño e implementación de procesos de cambio deseados y planificados. Estos factores afectan directamente a la institución, a continuación se detallará cada uno de ellos.

2.1.2.1 Usuarios

En el cantón Guaranda según la estadística del INEC del Censo levantado en el año 2010 se muestra que la población asciende a un total de 91.877 personas, de las cuales 47.524 son mujeres y 44.353 son hombres. Considerando que dentro del cantón Guaranda. Según la matriz de oferta levantada en el año 2009 los servicios brindados por el hospital Alfredo Noboa Montenegro fueron:

CUADRO 7: Servicios de Atención Preventiva

SERVICIOS ATENCION PREVENTIVA	CANTIDAD
ATENCION PRENATAL	3258
ATENCION DE POSPARTO	194
PLANIFICACION FAMILIAR	2891
D. OPORTUNA CANCER CERVICO UTERINO	690
ATENCION MENOR DE 1 AÑO, PRIMERA VEZ	554
ATENCION 1 - 4 AÑOS PRIMERA VEZ	536
ATENCION 5 - 9 AÑOS	671
ATENCION 10 - 14 AÑOS	406
ATENCION 15 - 19 AÑOS	11
ATENCION 20 AÑOS Y MAS	5600
CONTROL HIPERTENSION	67
CONTROL DE DIABETES	19
ATENCIÓN PREVENTIVA ODONTOLOGICA	1038
TOTAL ATENCIONES PREVENTIVAS	15935

Elaborado por: Mercedes Molina

Fuente: Matriz de la Oferta/Hospital Alfredo Noboa Montenegro/Ministerio de Salud Pública

CUADRO 8: Servicios de Atención Ambulatoria

NUMERO DE ATENCIONES AMBULATORIAS	CANTIDAD
CONSULTA MEDICA PRIMERA	2810
CONSULTA MEDICA SUBSECUENTE	5846
CONSULTA PRIMERA DE ODONTOLOGIA	2212
CONSULTA DE EMERGENCIA	16038
DETERMINACIONES DE LABORATORIO	11773
ESTUDIOS DE IMAGEN	7803
PROCEDIMIENTOS MEDICOS	4060
PROCEDIMIENTOS DE ENFERMERIA	688
PROCEDIMIENTOS OBSTETRICOS	698
TOTAL ATENCIONES AMBULATORIAS	51928

Elaborado por: Mercedes Molina

Fuente: Matriz de la Oferta/Hospital Alfredo Noboa Montenegro/Ministerio de Salud Pública

CUADRO 9: Servicios de Atención Quirúrgicas

NUMERO DE ATENCIONES QUIRURJICAS	CANTIDAD
PARTOS INSTITUCIONALES	692
CESAREAS	312
ABORTOS	138
OTRAS INTERVENCIONES QUIRURGICAS	944
TOTAL ATENCIONES QUIRURJICAS	2086

Elaborado por: Mercedes Molina

Fuente: Matriz de la Oferta/Hospital Alfredo Noboa Montenegro/Ministerio de Salud Pública

Es decir que en relación a los datos expuestos, el Hospital Alfredo Noboa Montenegro tiene una capacidad para atender a por lo menos el 56% de la población de Guaranda. Esto en base a los datos obtenidos de la matriz de oferta del Ministerio de Salud Pública.

Para realizar el análisis de la perspectiva que tienen los clientes externos (pacientes) y conocer con cierto grado de confianza como valoran el servicio prestado por el hospital se aplicó una encuesta de acuerdo al promedio diario del total de atenciones brindados en el año 2009 (información histórica del Ministerio de Salud Pública) de acuerdo a la matriz de oferta levantada en ese año.

El cálculo de la muestra se determinó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Nz^2 pq}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Nomenclatura:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño del universo

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = error de estimación

Datos:

N = Población (192 pacientes diarios atendidos)

Z = 1.96 para un nivel de confianza del 95%

p = 0,90 probabilidad de éxito

q = 0.1 probabilidad de fracaso

e = 5% error de estimación admitido

n = ? muestra a calcular

Cálculo del tamaño de la muestra

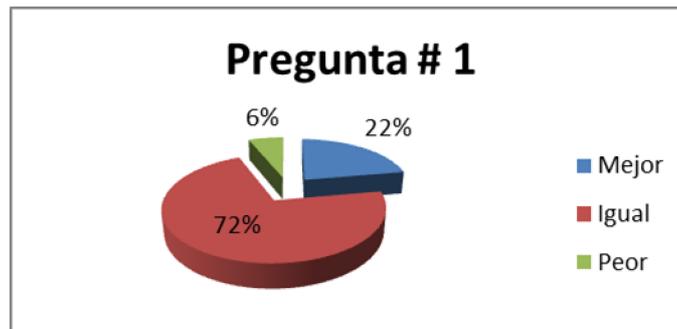
$$n = \frac{(192)(1.96)^2(0.9)(0.1)}{(0.05)^2(192 - 1) + (1.96)^2(0.9)(0.1)}$$

n = 81 encuestas

Tabulación de los resultados de la encuesta:

1. La atención brindada por el Hospital Alfredo Noboa Montenegro con respecto a otras casas de salud es:

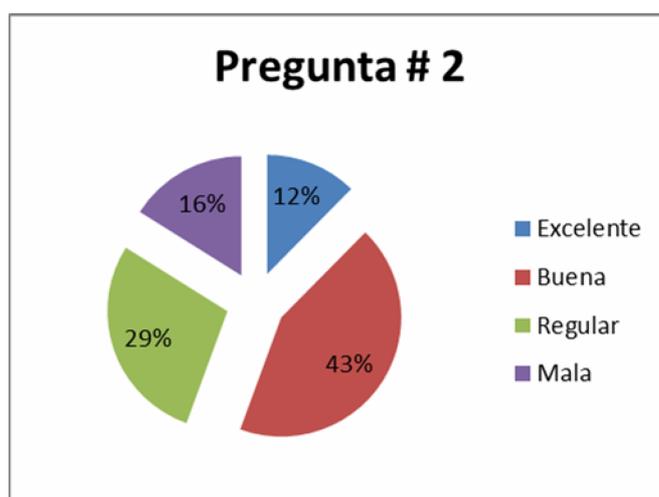
Pregunta # 1	Total	Porcentaje
Mejor	18	22,22%
Igual	58	71,60%
Peor	5	6,17%
	81	100,00%



El nivel de satisfacción de los clientes externos se encuentra en estándares correctos, y la apreciación respecto a otras casas de salud es positiva por lo que el nivel de satisfacción se consideraría una FORTALEZA.

2. La atención recibida respecto a Información es:

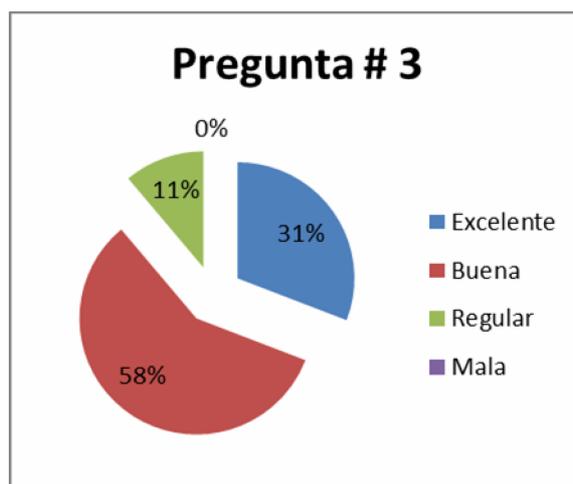
Pregunta # 2	Total	Porcentaje
Excelente	10	12,35%
Buena	35	43,21%
Regular	23	28,40%
Mala	13	16,05%
	81	100,00%



A breves rasgos se puede apreciar que existen falencias en la difusión de información en el HANM con un 45% que considera de regular a mala, la comunicación externa es fundamental para posesionarse adecuadamente en el mercado, por lo que la falta de comunicación con el cliente externo se considera una DEBILIDAD.

3. La atención recibida respecto a Servicios es:

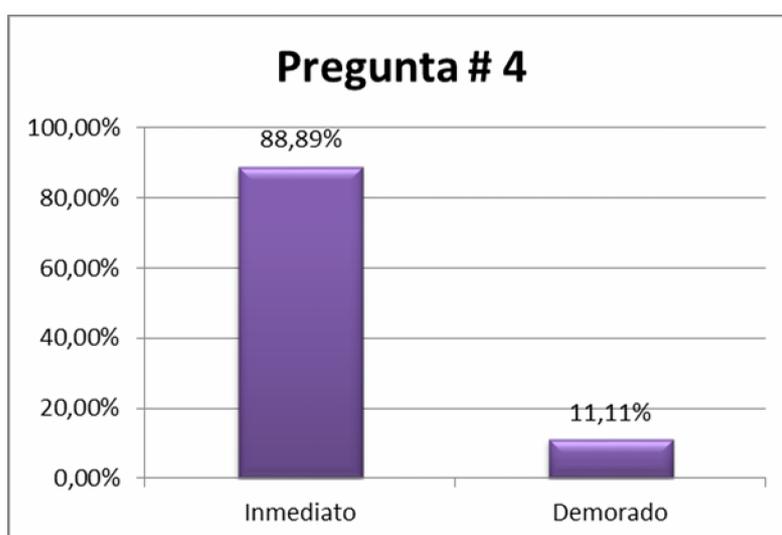
Pregunta # 3	Total	Porcentaje
Excelente	25	30,86%
Buena	47	58,02%
Regular	9	11,11%
Mala	0	0,00%
	81	100,00%



El nivel de satisfacción de los clientes externos respecto al giro del negocio se encuentra en estándares adecuados, y los servicios dados son bien vistos por los clientes externos, confiando en el profesionalismo de los servidores del HNAM lo que se considera una FORTALEZA.

4. El trámite para recibir atención fue:

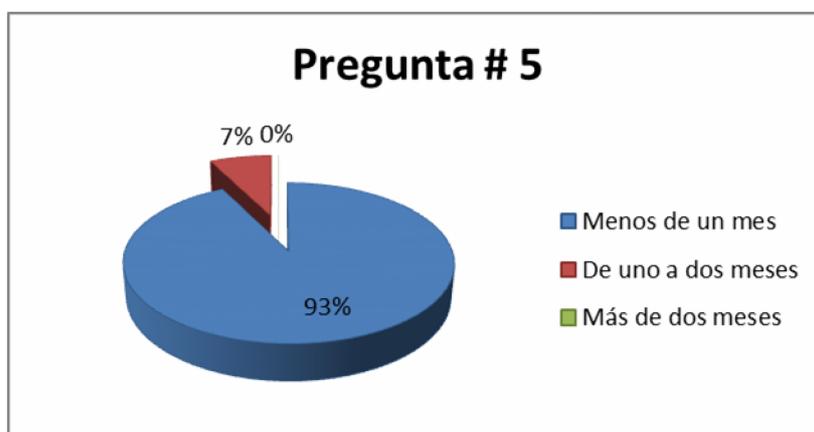
Pregunta # 4	Total	Porcentaje
Inmediato	72	88,89%
Demorado	9	11,11%
	81	100,00%



La rapidez de la atención se puede considerar una FORTALEZA ya que esto arroja una buena atención al cliente externo y eficiencia en los procesos.

5. El tiempo de espera para que su solicitud de atención médica sea atendida fue:

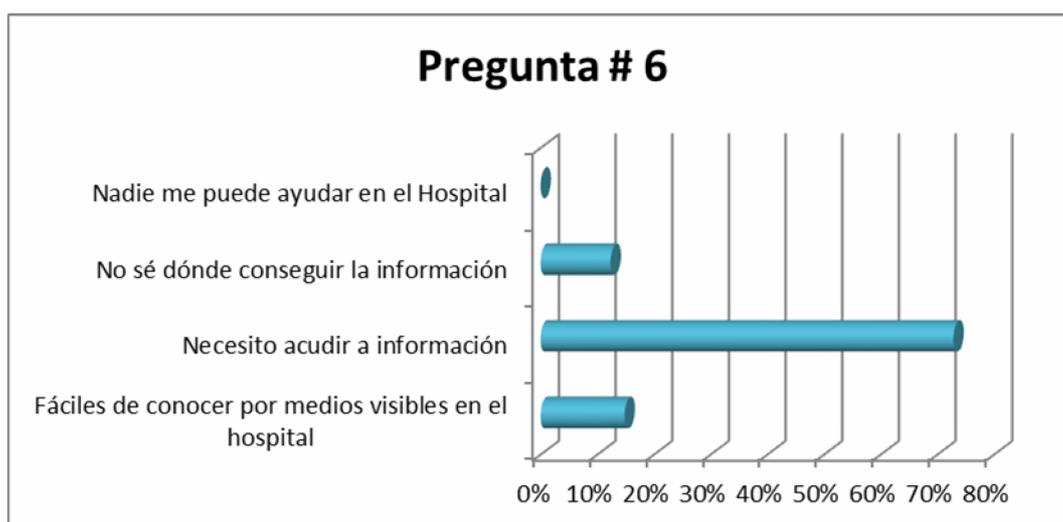
Pregunta # 5	Total	Porcentaje
Menos de un mes	75	92,59%
De uno a dos meses	6	7,41%
Más de dos meses	0	0,00%
	81	100,00%



El tiempo de espera es considerado ACEPTABLE ya que se ubica en menos de un mes con el 93% por el cliente externo dado que el tiempo previo a la cita médica y el tiempo en que se ejecuta dicho servicio es rápido en referencia al tiempo de respuesta, lo que hace de esta característica del HANM una FORTALEZA para la institución.

6. Los procedimientos en los servicios ofrecidos por el hospital son:

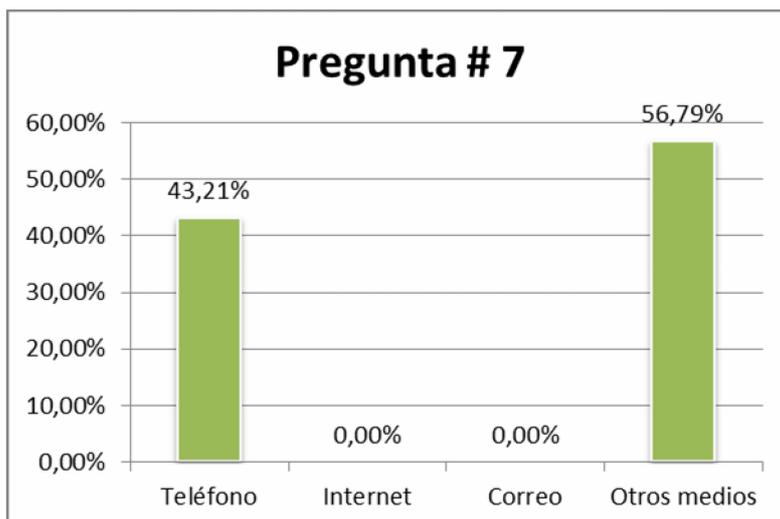
Pregunta # 6	Total	Porcentaje
Fáciles de conocer por medios visibles en el hospital	12	14,81%
Necesito acudir a información	59	72,84%
No sé dónde conseguir la información	10	12,35%
Nadie me puede ayudar en el Hospital	0	0,00%
	81	100,00%



A breves rasgos se puede apreciar que existen falencias en la difusión de información en el HANM, la comunicación externa es fundamental para posesionarse adecuadamente en el mercado, por lo que la falta de comunicación con el cliente externo se considera una DEBILIDAD.

7. Para solicitar servicios o realizar consultas usted utiliza:

Pregunta # 7	Total	Porcentaje
Teléfono	35	43,21%
Internet	0	0,00%
Correo	0	0,00%
Otros medios	46	56,79%
	81	100,00%



Se debe implementar mecanismos que faciliten el acceso a los servicios del HANM a la ciudadanía en general. El hecho de que los clientes externos deban trasladarse al hospital para obtener un turno de atención disminuye considerablemente la operatividad de ciertas áreas del hospital lo que se debe considerar como una DEBILIDAD

2.1.2.2 Proveedores

Como norma de transparencia para la gestión pública, se implementó el sistema de compras públicas a través del Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), mediante el cual todas las personas naturales y jurídicas pueden ofertar productos y servicios según las necesidades especificadas en este espacio.

El hospital Alfredo Noboa Montenegro al ser una entidad que está bajo el control del Ministerio de Salud Pública debe centralizar sus compras mediante esta entidad.

A continuación se detalla los contratistas que resultaron ganadores en el proceso de compras públicas para los hospitales que se encuentran en estado de emergencia.

CUADRO 10: Contratistas ganadores concurso INCOP

Contratista	Monto	Fecha suscripción
ALVAREZ LARREA EQUIPOS MEDICOS ALEM CIA.LTDA.	1.872.905,49	21 DE MARZO DE 2011
CHAVEZ HERNANDEZ MIGUEL ANGEL = MAXIMA MEDICAL	1.673.710,90	21 DE MARZO DE 2011
ECUASURGICAL S.A.	298.361,80	21 DE MARZO DE 2011
GUILLERMO MORENO PRODUCTOS MEDICOS GIMPROMED CIA. LTDA.	142.884,60	21 DE MARZO DE 2011

Elaborado por: Mercedes Molina

Fuente: Ministerio de Salud Pública

2.1.2.3 Competencia

Al tratarse de una entidad pública, y además que se dedica a uno de los pilares para el bienestar de la sociedad, es decir la salud, no se puede realizar un análisis de competidores pues en ese sentido cualquier centro de salud va más allá de cumplir con metas económicas sino que va enfocado a un sentido social.

En este punto se puede analizar la diferencia entre el servicio público y el servicio privado. Principalmente el servicio privado busca réditos en base a servicios brindados y además al valor agregado que le dan en la atención al cliente, muy al contrario del sector público el cual se define como actor social para cubrir una necesidad básica.

2.2 Análisis Interno

Se llevó a cabo una encuesta a los servidores del Hospital Alfredo Noboa para determinar el conocimiento sobre información básica del hospital y cómo se desarrollan los subsistemas de talento humano.

El cálculo de la muestra se determinó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Nz^2 pq}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Nomenclatura:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño del universo

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = error de estimación

Datos:

N = Población (220 servidores en nómina)

Z = 1.96 para un nivel de confianza del 95%

p = 0,90 probabilidad de éxito

q = 0.1 probabilidad de fracaso

e = 5% error de estimación admitido

n = ? muestra a calcular

Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{(220)(1.96)^2(0.9)(0.1)}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

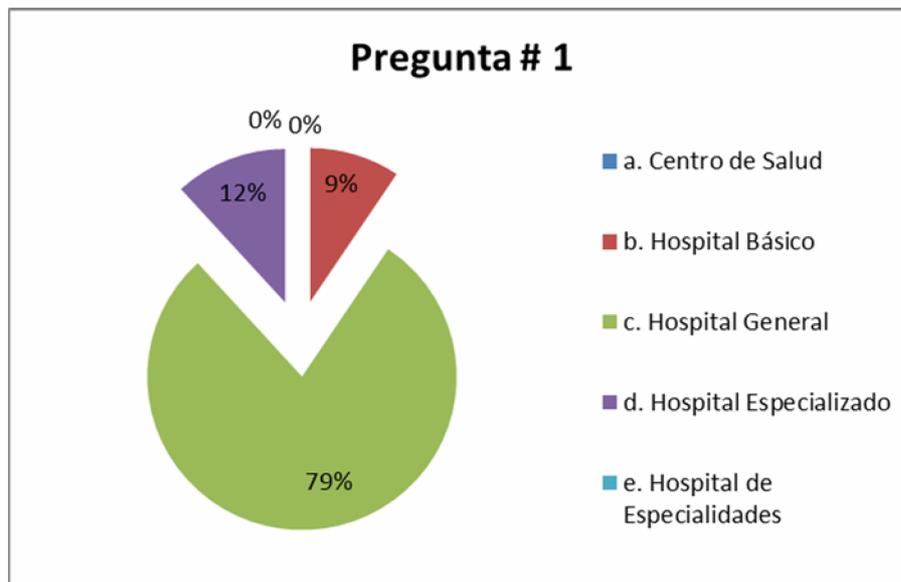
$$(0.05)^2(220 - 1) + (1.96)^2(0.9)(0.1)$$

n = 85 encuestas

Tabulación de los resultados de la encuesta:

1. Su institución como tipo de establecimiento es:

Pregunta # 1	Total	Porcentaje
a. Centro de Salud	0	0%
b. Hospital Básico	8	9%
c. Hospital General	67	79%
d. Hospital Especializado	10	12%
e. Hospital de Especialidades	0	0%
	85	100%

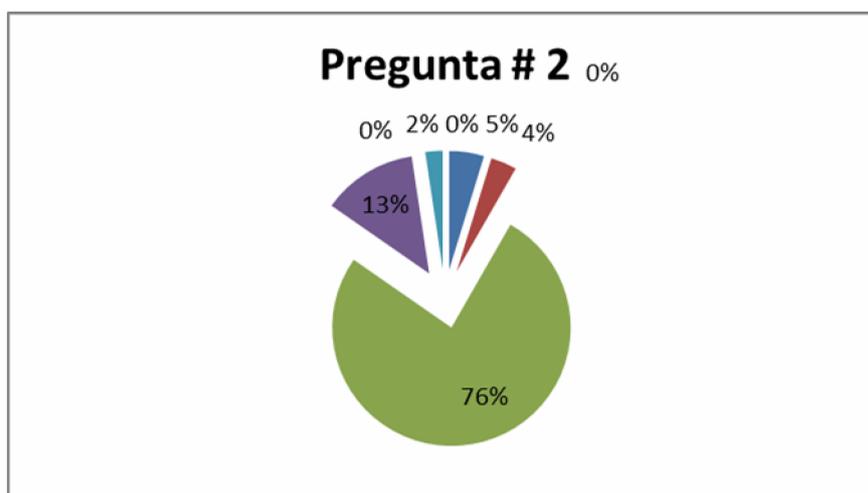


Los procesos de restructuración que se han llevado a cabo en el hospital pueden no ser llevados de manera clara, pues en base a la última evaluación realizada por MSP el Hospital Alfredo Noboa Montenegro pertenece a un hospital general, sin embargo hay 20% de servidores que varía de criterio respecto a su institución, la falta de conocimiento de la entidad puede ser

considerado una DEBILIDAD, dado que los clientes externos pueden ser malinformados dando un resultado negativo sobre el posicionamiento del hospital.

2. Su institución qué servicios principales promueve:

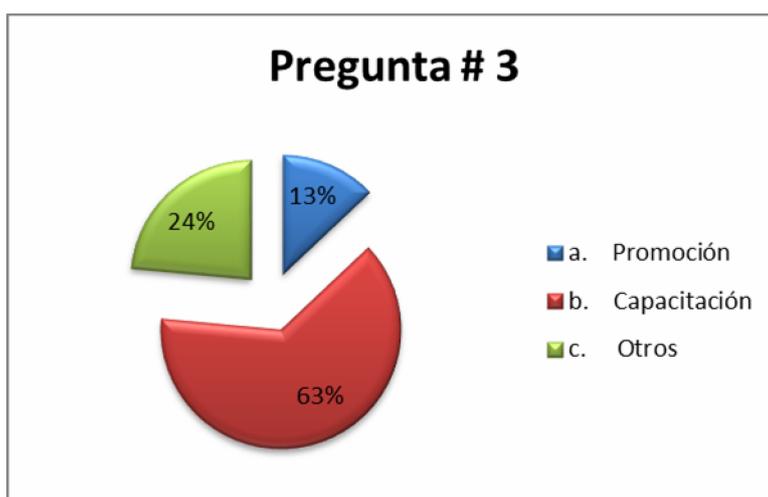
Pregunta # 2	Total	Porcentaje
a. Promoción de la salud	4	5%
b. Prevención de enfermedades	3	4%
c. Consulta Externa	65	76%
d. Emergencia	11	13%
e. Hospitalización	2	2%
f. Rehabilitación	0	0%
g. Servicios auxiliares de diagnóstico	0	0%
h. Prácticas Interculturales	0	0%
	85	100%



El 76% de los servidores del HANM indica que el principal servicio es la consulta externa, lo cual puede ser considerado como una FORTALEZA ya que los servidores se encuentran consientes del principal giro del negocio.

3. Tiene algún objetivo concreto para este año respecto de la gestión de talento humano:

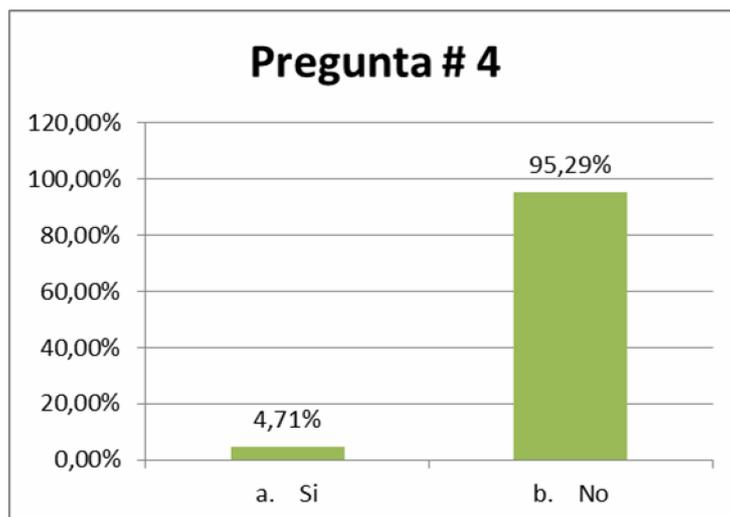
Pregunta # 3	Total	Porcentaje
a. Promoción	11	13%
b. Capacitación	54	64%
c. Otros	20	24%
	85	100%



El 64% de los servidores del HANM tiene altas expectativas respecto al desarrollo en capacitación para su puesto de trabajo, hay que saber manejar esta coyuntura pues al cubrir dichas necesidades no sólo se afecta al servidor sino también al clima laboral que se puede obtener por la satisfacción del servidor, en base a esto la expectativa de capacitación se debe considerar una FORTALEZA.

4. Existe un Reglamento Interno para regular los procedimientos dentro de la institución:

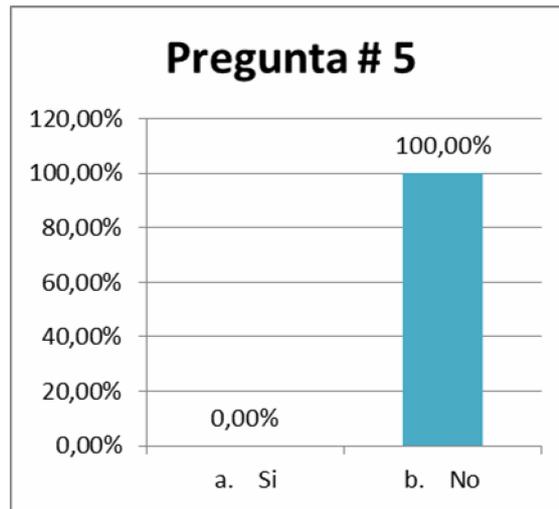
Pregunta # 4	Total	Porcentaje
a. Si	4	4,71%
b. No	81	95,29%
	85	100,00%



Es evidente que el comportamiento de la organización no se encuentra normado, esto es una clara DEBILIDAD para la institución. Se hace necesario poner en consideración de la Gerencia del HANM este particular para que conjuntamente con una correcta asesoría jurídica puedan implementar un documento tan importante como este.

5. Las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo están documentadas y actualizadas:

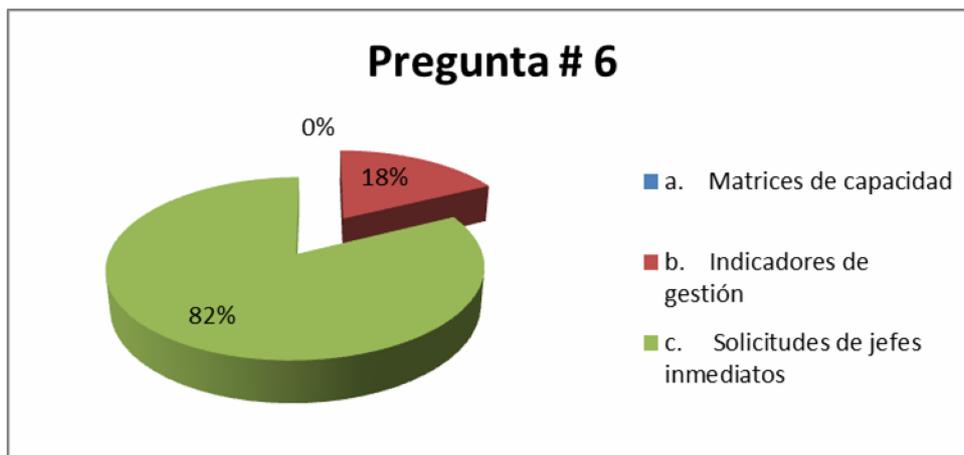
Pregunta # 5	Total	Porcentaje
a. Si	0	0,00%
b. No	85	100,00%
	85	100,00%



La clasificación de puestos es necesaria en toda institución para poder obtener una eficiente administración de recursos, así como la asignación adecuada de actividades, al tener un 100% de servidores que no conocen de una descripción o requisitos de puestos se vuelve una DEBILIDAD para la organización.

6. La planificación de talento humano se basa en:

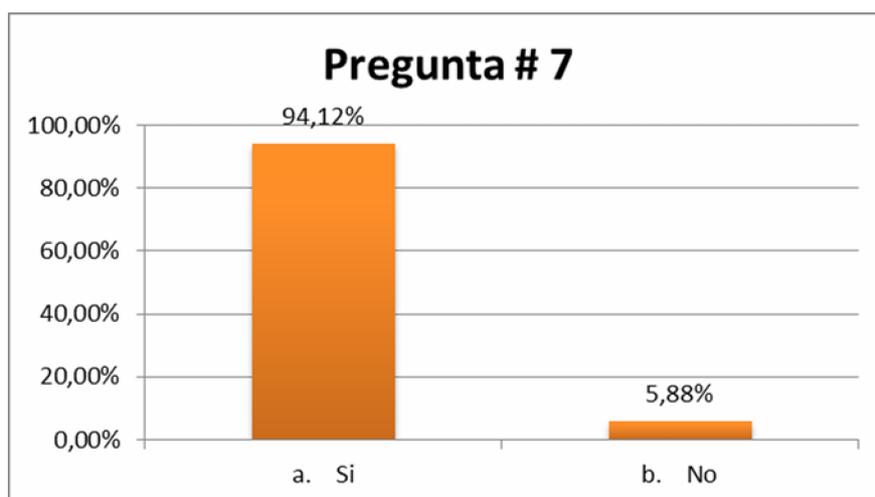
Pregunta # 6	Total	Porcentaje
a. Matrices de capacidad	0	0,00%
b. Indicadores de gestión	15	17,65%
c. Solicitudes de jefes inmediatos	70	82,35%
	85	100,00%



Basar la planificación y asignación de recursos en una institución en base a solicitudes individuales de jefes inmediatos hace que la optimización del talento humano sea nula, pues dicho análisis debe hacerse en base a estudios técnicos que reflejen la realidad de la entidad. La falta de procedimientos para velar por el cumplimiento de dar un uso adecuado a los recursos del Estado se considera una DEBILIDAD para el presente estudio.

7. Le ha sido solicitada la planificación de vacaciones anuales:

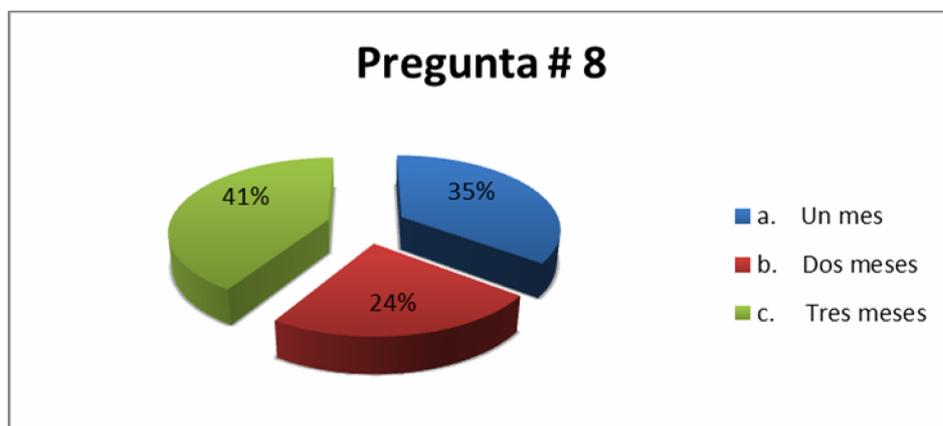
Pregunta # 7	Total	Porcentaje
a. Si	80	94,12%
b. No	5	5,88%
	85	100,00%



Poder planificar los tiempos de ausencia de los servidores es de suma importancia para velar por el eficiente y continuo servicio hacia la ciudadanía. Considerando que el 94,12% de la institución conoce de este proceso se debe considerar una FORTALEZA para la institución.

8. El tiempo medio para cubrir un puesto es:

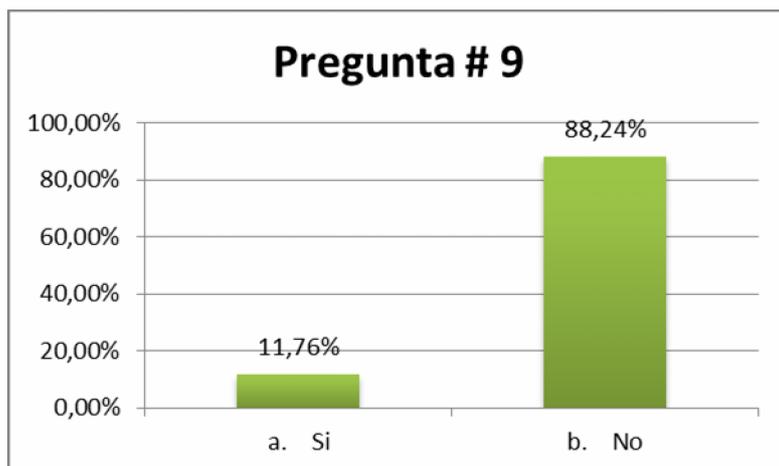
Pregunta # 8	Total	Porcentaje
a. Un mes	30	35,29%
b. Dos meses	20	23,53%
c. Tres meses	35	41,18%
	85	100,00%



El tiempo para cubrir un puesto vacante es de un mes a dos meses con el 35% y el 24% respectivamente lo que significa que más del 50% de vacantes han sido llenas en un tiempo prudencial según los tiempos establecidos en la normativa vigente, siempre y cuando estos procesos de selección hayan sido llevados de acuerdo a los requerimientos legales y de la institución debemos considerar este tiempo para cubrir vacantes como una FORTALEZA.

9. La normativa respecto a selección de puestos ha sido difundida en el último año en la institución:

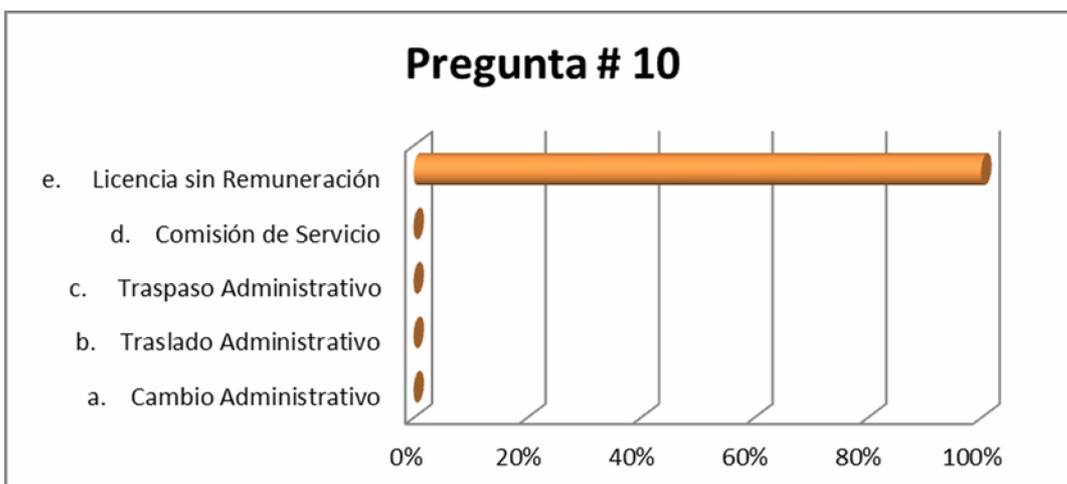
Pregunta # 9	Total	Porcentaje
a. Si	10	11,76%
b. No	75	88,24%
	85	100,00%



La falta de comunicación interna constituye una grave falencia en cualquier institución y mucho más si esta información está ligada al desarrollo de carrera de una persona. El hecho de no difundir las reformas y nuevos procedimientos para LSC se debe considerar con una DEBILIDAD.

10. En su carrera administrativa que movimientos de personal ha utilizado:

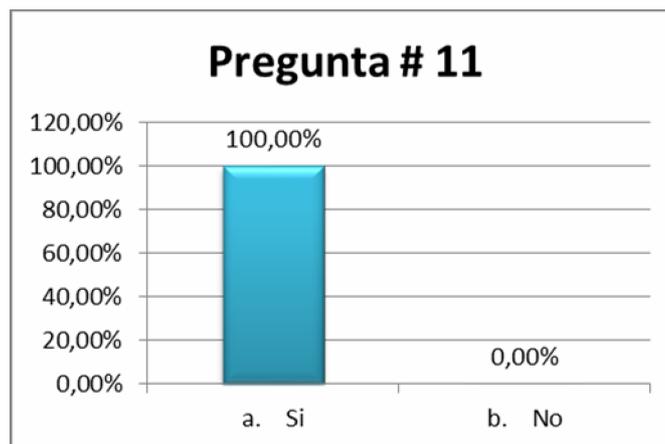
Pregunta # 10	Total	Porcentaje
a. Cambio Administrativo	0	0,00%
b. Traslado Administrativo	0	0,00%
c. Traspaso Administrativo	0	0,00%
d. Comisión de Servicio	0	0,00%
e. Licencia sin Remuneración	85	100,00%
	85	100,00%



Considerando que los servidores sólo conocen un tipo de movimiento de personal, se puede presumir que la carrera administrativa del personal del HANM no está siendo potencializado convirtiéndose en una DEBILIDAD pues dichos servidores pueden llegar a estancarse en un determinado puesto de trabajo.

11. Los formularios de evaluación del desempeño son usados de manera obligatoria

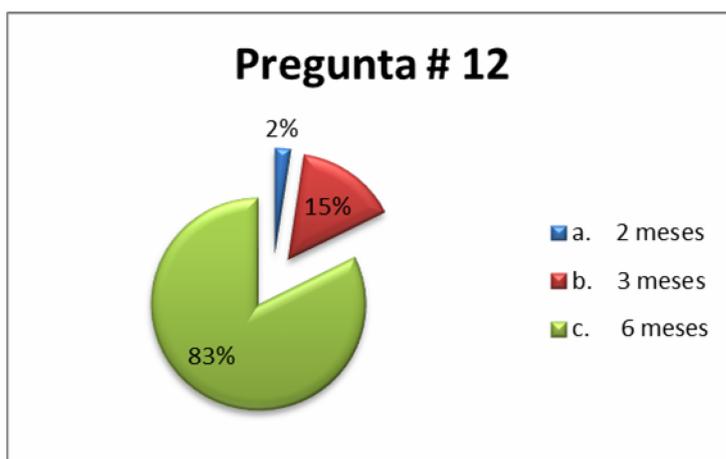
Pregunta # 11	Total	Porcentaje
a. Si	85	100,00%
b. No	0	0,00%
	85	100,00%



El proceso de evaluación de desempeño tiene un alto índice de difusión en los servidores de la institución, lo que lo convierte en una FORTALEZA para la institución.

12. El tiempo que debe pasar para aplicar la primera evaluación de desempeño al ingreso a la institución en carrera administrativa es:

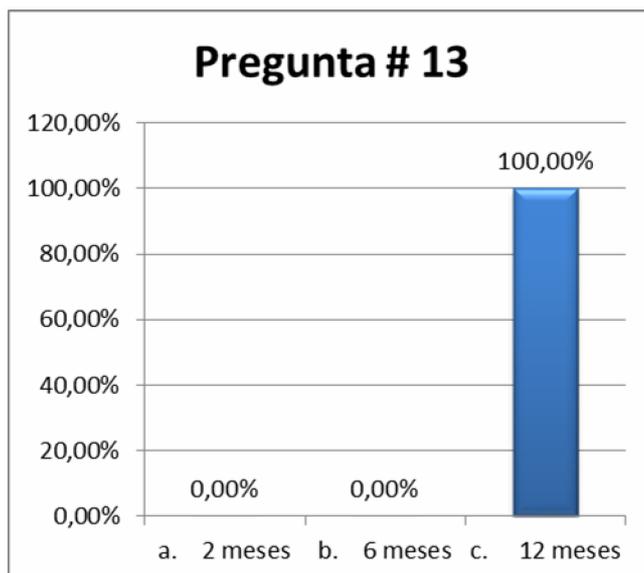
Pregunta # 12	Total	Porcentaje
a. 2 meses	2	2,35%
b. 3 meses	13	15,29%
c. 6 meses	70	82,35%
	85	100,00%



A pesar de que el presente subsistema haya sido difundido entre los servidores del HANM se debe buscar reforzar dichos procesos, sin embargo esto no afecta a que este subsistema sea considerado una FORTALEZA para la institución.

13. La evaluación del desempeño se realiza cada:

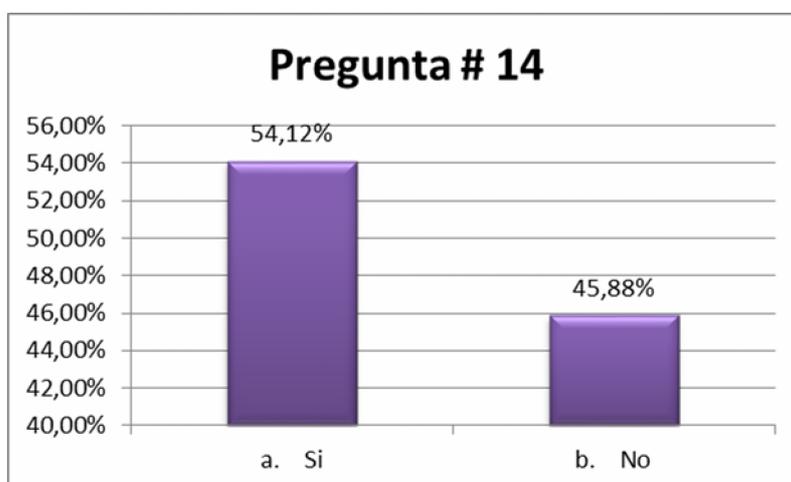
Pregunta # 13	Total	Porcentaje
a. 2 meses	0	0,00%
b. 6 meses	0	0,00%
c. 12 meses	85	100,00%
	85	100,00%



El proceso de evaluación de desempeño tiene un alto índice de difusión en los servidores de la institución, lo que lo convierte en una FORTALEZA para la institución.

14. Fue notificado respecto a su evaluación de desempeño:

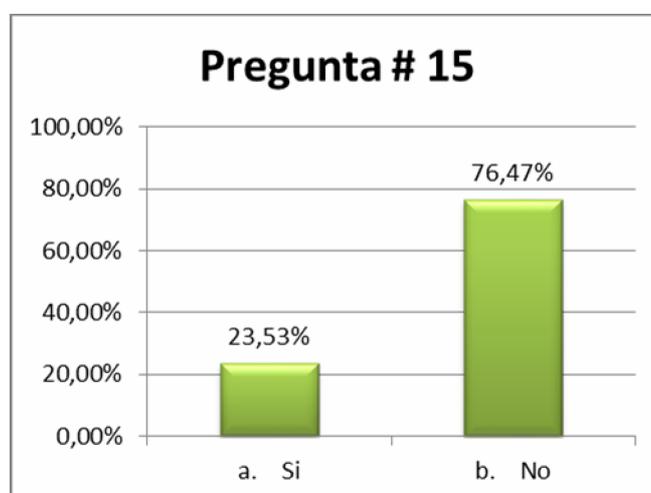
Pregunta # 14	Total	Porcentaje
a. Si	46	54,12%
b. No	39	45,88%
	85	100,00%



A pesar de que el presente subsistema haya sido difundido entre los servidores del HANM se debe buscar reforzar dichos procesos, sin embargo esto no afecta a que este subsistema sea considerado una FORTALEZA para la institución.

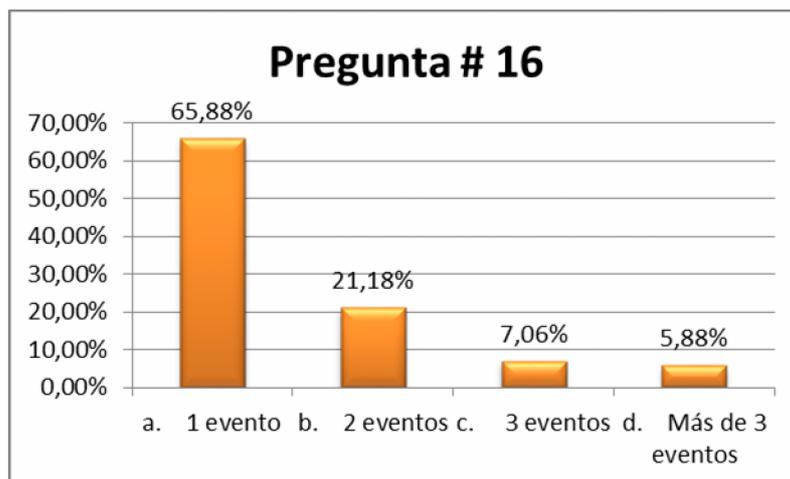
15. Las necesidades de formación de su departamento fueron consideradas en el Plan Anual de Capacitación:

Pregunta # 15	Total	Porcentaje
a. Si	20	23,53%
b. No	65	76,47%
	85	100,00%



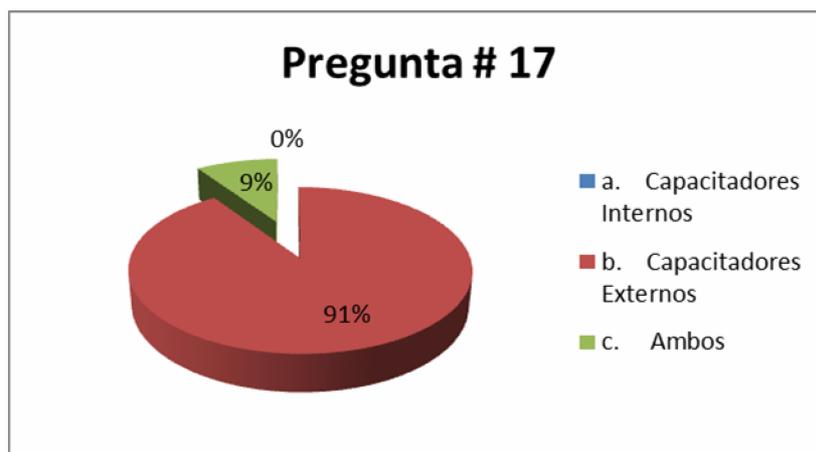
16. ¿Cuántos eventos de capacitación realizado el este año?

Pregunta # 16	Total	Porcentaje
a. 1 evento	56	65,88%
b. 2 eventos	18	21,18%
c. 3 eventos	6	7,06%
d. Más de 3 eventos	5	5,88%
	85	100,00%



17. En caso de haber recibido capacitaciones este año, los capacitadores fueron:

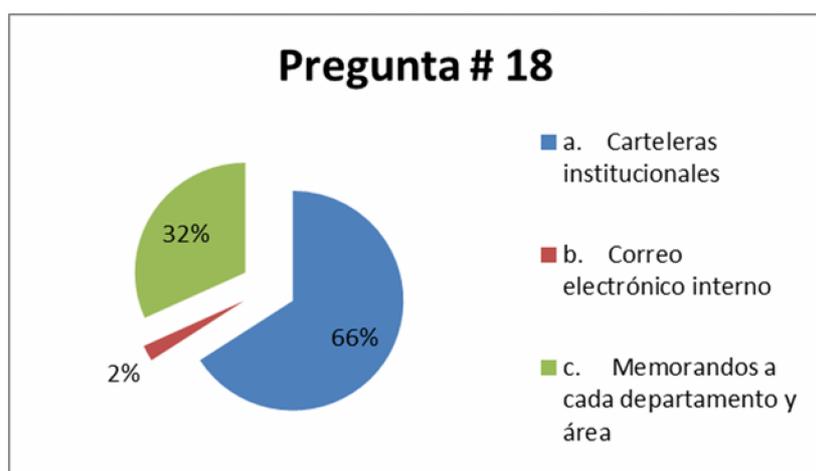
Pregunta # 17	Total	Porcentaje
a. Capacitadores Internos	0	0,00%
b. Capacitadores Externos	77	90,59%
c. Ambos	8	9,41%
	85	100,00%



Estas últimas preguntas demuestran la falta de planificación en un recurso tan valioso para el desarrollo profesional de los servidores del HANM se debe considerar una DEBILIDAD pues esto afecta a largo plazo a la institución y el cumplimiento de sus objetivos, pues la capacitación es un pilar importante para la profesionalización de los servidores.

18. La información respecto a la Institución y su personal es publicada a través de:

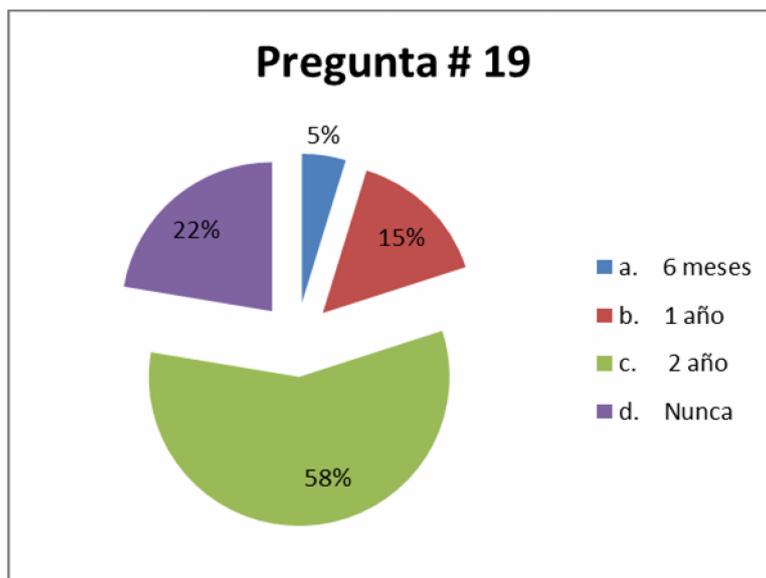
Pregunta # 18	Total	Porcentaje
a. Carteleras institucionales	56	65,88%
b. Correo electrónico interno	2	2,35%
c. Memorandos a cada departamento y área	27	31,76%
	85	100,00%



Se debe buscar mejorar la comunicación interna por medios de fácil acceso y ante todo de fácil revisión, considerando puntos anteriores se mantiene que la comunicación interna es una DEBILIDAD actualmente para la institución.

19. La información personal respecto a la institución es actualizada cada:

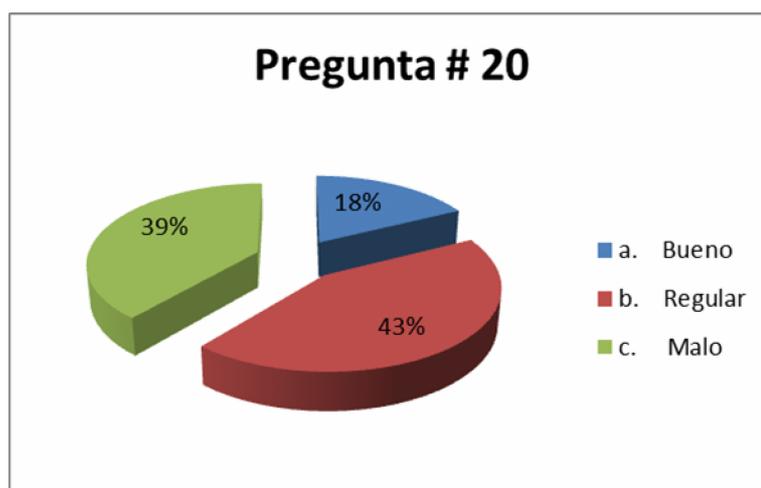
Pregunta # 19	Total	Porcentaje
a. 6 meses	4	4,71%
b. 1 año	13	15,29%
c. 2 años	49	57,65%
d. Nunca	19	22,35%
	85	100,00%



Considerando el tipo de servidores (Profesionales de la Salud) los tiempos establecidos para gestionar la información en los expedientes es adecuada, por lo que se entiende que la gestión de personal es adecuada considerándose una FORTALEZA, si y solo si dicha información fue validada y depurada en su registro.

20. El papel del departamento de talento humano en la empresa es:

Pregunta # 20	Total	Porcentaje
a. Bueno	15	17,65%
b. Regular	37	43,53%
c. Malo	33	38,82%
	85	100,00%



La apreciación general del HANM es que Talento Humano debe mejorar inmediatamente su gestión pues su labor no es considerada exitosa, por lo que la visión sistémica hacia Talento Humano se considera una DEBILIDAD para la institución.

2.3 Análisis FODA

Mediante el análisis FODA se logrará determinar las mejores estrategias que permitan al Hospital Alfredo Noboa Montenegro para mejorar sus procesos y mejorar su atención de salud a sus usuarios.

2.3.1 FODA

De acuerdo al análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) realizado al Hospital Alfredo Noboa Montenegro se pudo determinar el FODA.

CUADRO 11: Hoja de Trabajo FODA

F	Fortalezas	O	Oportunidades
F1	La percepción de los pacientes respecto a la atención brindada es competitiva respecto a otras casas de salud	O1	Posibles inversiones por crecimiento del PIB
F2	Tiempos de respuesta de servicios rápida	O2	Se presta una mayor atención e importancia a través de políticas gubernamentales
F3	Los servidores están consientes sobre el giro del negocio del hospital.	O3	Los avances científicos y los recursos tecnológicos permiten contar con nuevos productos sanitarios.
F4	Predisposición de los servidores a ser capacitados		
F5	Los cargos vacantes se cubren en tiempos prudentiales		
F6	Se cumple con la evaluación de desempeño a través de los formularios y tiempos establecidos		
F7	Tiempo de actualización de información de funcionarios prudente		
D	Debilidades	A	Amenazas
D1	Falencias en comunicación con el paciente	A1	Variabilidad de la inflación (Incremento)
D2	falta de medios para solicitar atención medica	A2	Altos índices de desempleo, genera escases para cubrir necesidades básicas como la salud
D3	No existe un reglamento interno	A3	Altos índices de pobreza, pone en riesgo la operatividad del Hospital por enfermedades
D4	No se encuentra documentada la descripción de puestos	A4	Crecimiento de natalidad pone en riesgo la gestión operativa para controlarla
D5	Planificación de talento humano se basa en solicitudes de jefes inmediatos	A5	Alta mortalidad pone en riesgo la gestión operativa para contrarrestarla
D6	No existe una correcta comunicación referente al proceso de selección de personal		
D7	Los servidores no conocen los diferentes tipos de movimientos administrativos		
D8	Falencias en el plan anual de capacitación		
D9	No existe una comunicación adecuada entre Recursos Humanos y los servidores		
D10	Existe un poco valoración en la gestión realizada por el departamento de Talento		

	Humano		
--	--------	--	--

Elaborado por: Mercedes Molina

2.3.2 Matriz de estrategias FODA

CUADRO 12: Estrategias DO-DA

Matriz de estrategias DO DA



		O	Oportunidades	A	Amenazas
		O1	Posibles inversiones por crecimiento del PIB	A1	Variabilidad de la inflación (Incremento)
		O2	Se presta una mayor atención e importancia a través de políticas gubernamentales	A2	Altos índices de desempleo, genera escases para cubrir necesidades básicas como la salud
		O3	Los avances científicos y los recursos tecnológicos permiten contar con nuevos productos sanitarios.	A3	Altos índices de pobreza, pone en riesgo la operatividad del Hospital por enfermedades
				A4	Crecimiento de natalidad pone en riesgo la gestión operativa para controlarla
				A5	Alta mortalidad pone en riesgo la gestión operativa para contrarrestarla
D	Debilidades	ESTRATEGIAS D.O.		ESTRATEGIAS D.A.	
D1	Falencias en comunicación con el paciente			D1A2A3	Capacitar a los servidores para brindar una atención personalizada para grupos minoritarios o vulnerables
D2	falta de medios para solicitar atención medica	D2O1	Mejorar infraestructura del hospital, utilizando presupuesto de emergencia hospitalaria		
D3	No existe un reglamento interno	D3O2	Delegar a un grupo representativo del hospital para generar un reglamento interno así como un código de ética para publicación institucional		
D4	No se encuentra documentada la descripción de puestos	D4D5D6D7D8D9D10O2	Levantar, analizar y mejorar los procesos respecto a Gestión de Talento Humano para aplazar deficiencias en la administración del personal		
D5	Planificación de talento humano se basa en solicitudes de jefes inmediatos				
D6	No existe una correcta comunicación referente al proceso de selección de personal				
D7	Los servidores no conocen los diferentes tipos de movimientos administrativos				
D8	Falencias en el plan anual de capacitación				
D9	No existe una comunicación adecuada entre Recursos Humanos y los servidores				
D10	Existe un poco valoración en la gestión realizada por el departamento de Talento Humano				

**CUADRO 13: Estrategias FO-
FA**

Matriz de estrategias FO FA



		O	Oportunidades	A	Amenazas
		O1	Posibles inversiones por crecimiento del PIB	A1	Variabilidad de la inflación (Incremento)
		O2	Se presta una mayor atención e importancia a través de políticas gubernamentales	A2	Altos índices de desempleo, genera escases para cubrir necesidades básicas como la salud
		O3	Los avances científicos y los recursos tecnológicos permiten contar con nuevos productos sanitarios.	A3	Altos índices de pobreza, pone en riesgo la operatividad del Hospital por enfermedades
				A4	Crecimiento de natalidad pone en riesgo la gestión operativa para controlarla
				A5	Alta mortalidad pone en riesgo la gestión operativa para contrarrestarla
F	Fortalezas	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F1	La percepción de los pacientes respecto a la atención brindada es competitiva respecto a otras casas de salud	F101	Gestionar presupuesto para adquisición de implementos médicos, mejoras a infraestructura		
F2	Tiempos de respuesta de servicios rápida	F203	Adquisición de equipos médicos de alta tecnología para reducir y mejorar tiempos de respuesta	F2A3A4A5	Realizar un plan de contingencia operativo y administrativo para casos emergentes. Planificar y gestionar necesidades respecto a la distribución de personal del hospital para evitar problemas operativos en las distintas áreas
F3	Los servidores están consientes sobre el giro del negocio del hospital.				
F4	Predisposición de los servidores a ser capacitados	F302	Gestionar capacitaciones de competencias		
F5	Los cargos vacantes se cubren en tiempos prudentiales	F502	Levantar, analizar y mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano estableciendo tiempos máximos para mejorar tiempos de espera para llenar vacantes		
F6	Se cumple con la evaluación de desempeño a través de los formularios y tiempos establecidos	F602	Establecer parametros para beneficiar al personal con remuneración variable por eficiencia		
F7	Tiempo de actualización de información de funcionarios prudente				

2.4 Principios y Valores

Como en toda institución los principios y valores son necesarios para darle un norte en pro del cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, en el Hospital Alfredo Noboa Montenegro como en cada institución miembro del Ministerio de Salud Pública se predicán y practican principios y valores éticos que velan por el trato amable, atención eficiente y eficaz, pero principalmente un sentido humano hacia la ciudadanía, cliente de los servicios de la institución.

2.4.1 Principios

El Hospital Alfredo Noboa Montenegro siendo parte del Ministerio de Salud Pública tiene como principios la equidad, efectividad y calidad, eficiencia, sostenibilidad y participación social, los cuales fueron establecidos en la región de acuerdo a los lineamientos de la Organización Panamericana de la Salud en el año 1994. Además se ha incluido principios que refuerza lo establecido por la OPS y promueven una mejor gestión para la salud en el Ecuador.

- Autonomía
- Calidad
- Descentralización
- Eficiencia
- Equidad
- Participación
- Pluralidad
- Solidaridad
- Universalidad

2.4.2 Valores

La institución debe regirse siempre con un fin ético y práctico por lo cual se debe promover una cultura institucional basada en valores, al ser un tema conductual son los miembros de la institución quienes están obligados a encaminar sus actuaciones bajo los siguientes valores:

- Honestidad
- Ética
- Justicia
- Compromiso
- Independencia
- Eficiencia
- Solidaridad
- Transparencia
- Trabajo en Equipo
- Predisposición al servicio
- Integridad

2.4.3 Matriz Axiológica

La matriz axiológica muestra la interacción que tienen los principios del Hospital Alfredo Noboa Montenegro respecto a terceras partes de la sociedad. Hay que considerar que un sistema de principios y valores dentro de una organización provoca comportamientos que dinamizan la Cultura y el Cambio Organizacional, esto relacionado con las normas de comportamiento y el desarrollo del talento humano.

Reconocer como bienes a los principios y valores hace que adquieran significado y sentido, porque sirven a la perfección de las personas, las comunidades y las instituciones, en aquello que éstas aspiran ser, saber, hacer, tener, estar, compartir y convivir juntos.

Los principios y valores se expresan en acciones, actitudes y comportamientos esperados por parte de los servidores del hospital Alfredo Noboa Montenegro. Los valores son inherentes a los Principios y Fines de la institución y a la autonomía ética de las personas, a sus creencias y a los principios de vida que regulan el comportamiento de los actores sociales, comunitarios e institucionales.

CUADRO 14: Matriz Axiológica

		INVOLUCRADOS			
		Sociedad	Estado	Compañeros	Entidades Públicas
PRINCIPIOS	Autonomía				X
	Calidad	X	X	X	X
	Descentralización		X		X
	Eficiencia				
	Equidad	X	X		
	Participación	X	X	X	X
	Pluralidad	X			
	Solidaridad	X		X	
	Universalidad	X	X	X	X

Elaborado por: Mercedes Molina

2.5 Misión

El hospital Provincial Alfredo Noboa Montenegro es una Institución del Ministerio de Salud Pública, ubicado en el segundo nivel de atención; brinda atención de salud integral, humanizada y de calidad al usuario ambulatorio en sus cuatro especialidades básicas: Cirugía, Gineco-Obstetricia, Pediatría

y Medicina Interna; a través de las actividades básicas de curación, recuperación y rehabilitación de salud del individuo.²⁰

2.6 Visión

El hospital Provincial Alfredo Noboa Montenegro es una Institución del Ministerio de Salud Pública, ubicado en el segundo nivel de atención; brinda atención de salud integral en forma oportuna, humanizada y de calidad al usuario ambulatorio y hospitalizado de la población de Guaranda y su área de influencia con una infraestructura física adecuada, recurso humano capacitado al cien por ciento; con equipamiento completo, trabajo en equipo, compromiso Institucional y dotación de insumos y materiales que satisfaga las necesidades del usuario; con confianza y credibilidad en la restauración de la salud que le permita adaptarse a los cambios del entorno y demanda de la comunidad.²¹

2.7 Políticas Institucionales

Los lineamientos generales establecidos para la institución se pueden enunciar de la siguiente manera:

- La Planificación será la herramienta básica e indispensable del desarrollo de la Institución, para proyectarlo hacia el futuro, de manera constante, racional y armónica con los avances científicos y tecnológicos.

²⁰ Página web Hospital Alfredo Montenegro <http://www.hanm.gob.ec/el-hospital.html>

²¹ Página web Hospital Alfredo Montenegro <http://www.hanm.gob.ec/el-hospital.html>

- La evaluación de la institución, de los procesos y del recurso humano, se realizará sobre la base de indicadores de gestión o desempeño, de calidad del producto o servicio y de la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Los procesos, subprocesos y equipos de trabajo, estarán bajo la conducción técnica y administrativa, de funcionarios cuyas denominaciones de puestos constarán en el Manual de Clasificación de puestos Organizacional.
- Los funcionarios asignados a los procesos, subprocesos y equipos de trabajo, serán responsables de la calidad de los productos y servicios, la optimización del proceso, subproceso o equipos de trabajo, la optimización de la utilización de los recursos institucionales y la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos de la Institución, serán satisfechos en el marco de la filosofía de calidad total y el mejoramiento continuo.
- La administración del recurso humano se fundamentará, en la estabilidad y desempeño de los empleados de la institución, y será responsabilidad, de los funcionarios encargados de los macro procesos y proceso con sujeción a las políticas y normas reglamentarias establecidas en el Manual Interno de Administración de Recurso Humano, que se sustentará en los siguientes principios:
 - a) Flexibilidad: Para posibilitar adaptarse a los cambios derivados de la dinámica del rol de la Institución, traducidas en las reformas o ajustes de su organización.
 - b) Equidad: Para permitir establecer una estructura ocupacional y valorativa en función de un mercado comparador interno genérico, que permita al

servicio civil del INHMT alcanzar la competitividad con el mercado laboral privado.

- c) Discrecionalidad: Para posibilitar diferenciar roles, atribuciones responsabilidades y los requerimientos exigidos, así como hacer compatibles las exigencias del Instituto, puesto – ocupación y persona.
- d) Universalidad: Para la aplicación general de estos principios en toda la institución.

2.8 Objetivos

Dentro del proceso de planificación estratégica del Hospital Alfredo Noboa Montenegro se ha planteado los siguientes objetivos respecto a la administración y servicios hacia los clientes externos.

- Cobertura universal
- Acceso equitativo
- Descentralización
- Protección integral
- Coordinación sectorial
- Participación ciudadana
- Entornos saludables

2.9 Mapa Estratégico

Para cumplir con lo establecido en la planificación estratégica la gerencia del hospital Alfredo Noboa Montenegro ha establecido los siguientes objetivos estratégicos:

1. Incrementar los mecanismos para la implementación del Modelo de Gestión en el Ministerio de Salud Pública
2. Incrementar las capacidades y competencias del talento humano
3. Incrementar la eficiencia, eficacia y calidad de las actividades operativas del Ministerio de Salud Pública
4. Incrementar la eficiencia y calidad del Sistema Nacional de Salud
5. Reducir la brecha de acceso universal a la salud
6. Incrementar el desarrollo de la ciencia y tecnología en el ámbito de la salud
7. Incrementar los niveles de seguridad de los productos de consumo
8. Incrementar la vigilancia, control, prevención y promoción de la salud

Dichos lineamientos en conjunto con la misión, visión, valores y principios forman parte del mapa estratégico del HANM, el cual se detalla a continuación:

POLÍTICAS

- ✓ La Planificación será la herramienta básica e indispensable del desarrollo de la Institución..
- ✓ La evaluación de la institución, de los procesos y del recurso humano, se realizará sobre la base de indicadores de gestión o desempeño.
- ✓ Los procesos, subprocesos y equipos de trabajo, estarán bajo la conducción técnica y administrativa.
- ✓ Los funcionarios asignados a los procesos, subprocesos y equipos de trabajo, serán responsables de la calidad de los productos y servicios.
- ✓ Las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos de la Institución, serán satisfechos en el marco de la filosofía de calidad total y el mejoramiento continuo.
- ✓ La administración del recurso humano se fundamentará, en la estabilidad y desempeño de los empleados de la institución

Valores

Honestidad
Ética
Justicia
Compromiso
Independencia
Eficiencia
Solidaridad
Transparencia
Trabajo en Equipo
Predisposición al servicio
Integridad

GRÁFICO 12: Mapa Estratégico

Visión

El hospital Provincial Alfredo Noboa Montenegro es una Institución del Ministerio de Salud Pública, ubicado en el segundo nivel de atención; brinda atención de salud integral en forma oportuna, humanizada y de calidad al usuario ambulatorio y hospitalizado de la población de Guaranda y su área de influencia con una infraestructura física adecuada, recurso humano capacitado al cien por ciento; con equipamiento completo, trabajo en equipo, compromiso Institucional y dotación de insumos y materiales que satisfaga las necesidades del usuario; con confianza y credibilidad en la restauración de la salud que le permita adaptarse a los cambios del entorno y demanda de la comunidad.

Reducir la brecha de acceso universal a la salud

Incrementar la vigilancia, control, prevención y promoción de la salud

Incrementar la eficiencia y calidad del Sistema Nacional de Salud

Incrementar las capacidades y competencias del talento humano

Incrementar los niveles de seguridad de los productos de consumo

Incrementar el desarrollo de la ciencia y tecnología en el ámbito de la salud

Incrementar la eficiencia, eficacia y calidad de las actividades operativas del Ministerio de Salud Pública

Incrementar los mecanismos para la implementación del Modelo de Gestión en el Ministerio de Salud Pública

Principios

Autonomía
Calidad
Descentralización
Eficiencia
Equidad
Participación
Pluralidad
Solidaridad
Universalidad

Misión

El hospital Provincial Alfredo Noboa Montenegro es una Institución del Ministerio de Salud Pública, ubicado en el segundo nivel de atención; brinda atención de salud integral, humanizada y de calidad al usuario ambulatorio en sus cuatro especialidades básicas: Cirugía, Gineco-Obstetricia, Pediatría y Medicina Interna; a través de las actividades básicas de curación, recuperación y rehabilitación de salud del individuo.

CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Un proceso es un conjunto de actividades que generan valor para los clientes, para su levantamiento es indispensable que la información en la cual se base su análisis sea real, confiable y veraz. Para lograr tener este tipo de información se aplicará desde encuestas hasta entrevistas, junto con levantamientos para poder determinar de manera clara que procesos son fuertes y que procesos deben ser reforzados en la Unidad Administrativa de Talento Humano del Hospital Alfredo Noboa Montenegro.

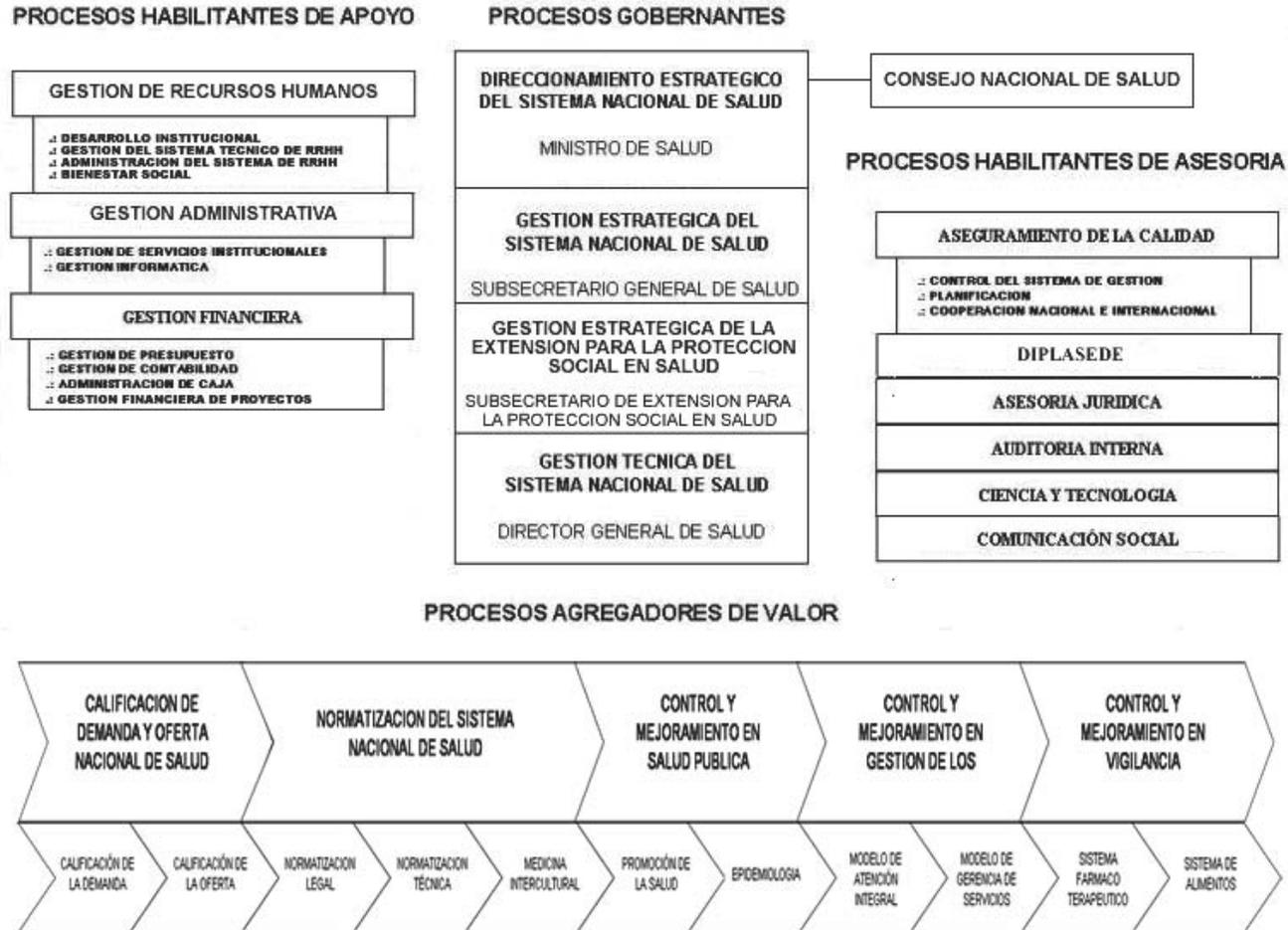
3.1 Cadena de Valor y mapa de procesos

El conjunto de partes constitutivas que generan valor se conoce como cadena de valor, en el caso de los hospitales que son parte del Ministerio de Salud Pública, dicha cadena de valor es establecida en la Administración Central y es aplicada en cada Administración Seccional.

GRÁFICO 13: Cadena de Valor

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



3.2 Inventario de Procesos

La Unidad Administrativa de Recursos Humanos (UARH), como aún se la conoce en el Hospital Alfredo Montenegro aun después de la reforma existente y determinada en la LOSEP en donde se denomina Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) acogiendo terminología y conceptos actuales en cuanto a la Administración de Personal se refiere, desarrolla los diferentes subsistemas considerados en la normativa vigente.

Para el levantamiento del presente inventario se tomó una fuente primaria como es la entrevista al coordinador de Recursos Humanos del Hospital Alfredo Noboa Montenegro, se detalla a continuación los resultados obtenidos, cabe indicar que se cita algunos términos y entidades tal como fue señalado por el mencionado servidor, aun a pesar del error evidente acorde a la nueva normativa.

CUADRO 15: Inventario de procesos

Proceso	Subproceso	Actividad
Llamamiento, Selección y Reclutamiento	Llamamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de necesidades de contratación • Levantamiento de perfil del puesto • Detalle información general de la partida • Diseño de Convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición • Publicación convocatoria • Recolección carpetas aspirantes

Proceso	Subproceso	Actividad
Llamamiento, Selección y Reclutamiento	Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación cumplimiento formación, capacitación y experiencia • Elaboración acta de méritos • Aplicación de pruebas de conocimientos • Elaboración acta de resultados de pruebas de conocimientos • Aplicación de pruebas psicométricas • Elaboración acta de resultados de pruebas de psicométricas • Entrevistas • Elaboración Acta final de Resultados

Proceso	Subproceso	Actividad
Llamamiento, Selección y Reclutamiento	Contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Posesión de ganador de concurso • Validación de documentación • Elaboración de resolución para nombramiento provisional • Elaboración Acción de Personal • Legalización de Firmas

Proceso	Subproceso	Actividad
Llamamiento, Selección y Reclutamiento	Inducción	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega documentación institucional • Reseña Institucional • Mensaje de Máxima Autoridad a los nuevos integrantes de la institución • Explicación de procesos por parte del jefe inmediato • Presentación del nuevo integrante al grupo de trabajo

Proceso	Subproceso	Actividad
Planificación del Talento Humano	Clasificación de Puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Sub proceso va a ser desarrollado en Administración Central y posteriormente socializado a nivel nacional, por lo que no es procedente desarrollar dicho subsistema. Sin embargo se debe establecer un método para aplicar los puestos levantadas por la Administración Central.

Proceso	Subproceso	Actividad
Evaluación del Desempeño	Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar tipo de evaluación • Envió de formulario SENRES a jefe inmediato • Aplicación por parte jefe inmediato • Recolección firmas • Elaboración informe Evaluación Desempeño

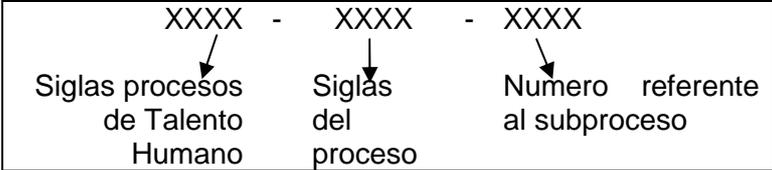
Proceso	Subproceso	Actividad
Capacitación y Formación	Planificación de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso inexistente, por lo que será elaborado en la presente propuesta.

Proceso	Subproceso	Actividad
Administración de Personal	Control de Jornada Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de registros biométricos y registros manuales. • Revisión manual cumplimiento de jornada laboral • Notificación de faltas a jefes inmediatos • Justificación y/o descuento por incumplimiento de jornada laboral

El fin de la documentación de procesos además de facilitar la ejecución de determinadas actividades debe estar acompañado por una codificación que permita el fácil acceso a dicha documentación.

Considerando que en la Ley Orgánica de Servicio Público son las UATH Unidades Administrativas de Talento Humano quienes deben administrar al Personal de cada institución pública en base a cada subsistema, como por ejemplo Evaluación del Desempeño, a continuación se detalla el esquema para codificación de los procesos de Talento Humano en el Hospital Alfredo Noboa Montenegro

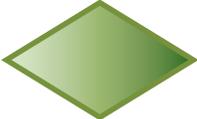
CUADRO 16: Codificación de procesos



Proceso	Subproceso	Código
Llamamiento, Selección y Contratación	Llamamiento	GTH-LSC-001
	Selección	GTH-LSC-002
	Contratación	GTH-LSC-003
	Inducción	GTH-LSC-004
Planificación del talento Humano	Clasificación de Puestos	GTH-PLA-001
Capacitación y Desarrollo del Talento Humano	Planificar Capacitación	GTH-CAP-001
	Ejecución de Capacitación	GTH-CAP-002
	Retroalimentación de capacitación	GTH-CAP-003
Administración de personal	Licencias sin remuneración	GTH-ADM-001
	Licencias con remuneración	GTH-ADM-002
	Control de horarios	GTH-ADM-003
	Vacaciones	GTH-ADM-004
	Subrogaciones y encargos	GTH-ADM-005
	Licencias y Comisiones por Estudios y Capacitación	GTH-ADM-006

3.3 Simbología de las actividades

Para el consecutivo análisis se considera la siguiente simbología y su interpretación para el correspondiente análisis.

	Operación
	Control e inspección, revisión
	Transporte
	Archivo
	Demora
	Decisión

3.4 Selección de procesos

En base al análisis FODA y a reunión mantenida con el Gerente del Hospital Alfredo Noboa Montenegro se llegó a la siguiente definición:

La normativa vigente LOSEP y su Reglamento General, así como la reforma al Reglamento General en el Decreto Ejecutivo 813 hacen de los procesos de Talento

Humano críticos pues son propenso a análisis de Contraloría General del Estado por la verificación de cumplimiento de los nuevos lineamientos.

Contar con el mejor personal es el motor indispensable para cualquier institución por lo que será el proceso de Llamamiento, Selección y Contratación el que se considere para su levantamiento y mejora.

La clasificación de puestos actualmente está desactualizada y es un tema de alto impacto hacia la gestión del hospital, sin embargo dicho subproceso está siendo trabajado por el Ministerio de Salud Pública en su administración central, por lo que un esfuerzo infructuoso no se puede permitir, razón por la cual dicho proceso no será considerado para la presente propuesta.

La evaluación de desempeño aunque se evidencia falencias en su tiempo de aplicación, mas no en la manera de aplicarla va a ser reforzada mediante “pastillas informativas” en carteleras institucionales, sin embargo no será considerada para el mejoramiento de procesos por estar claramente definida en la LOSEP y su Reglamento.

El subsistema de Capacitación muestra grandes falencias y su aplicación no es clara por lo que se desarrollará las políticas generales para su aplicación y correcto uso.

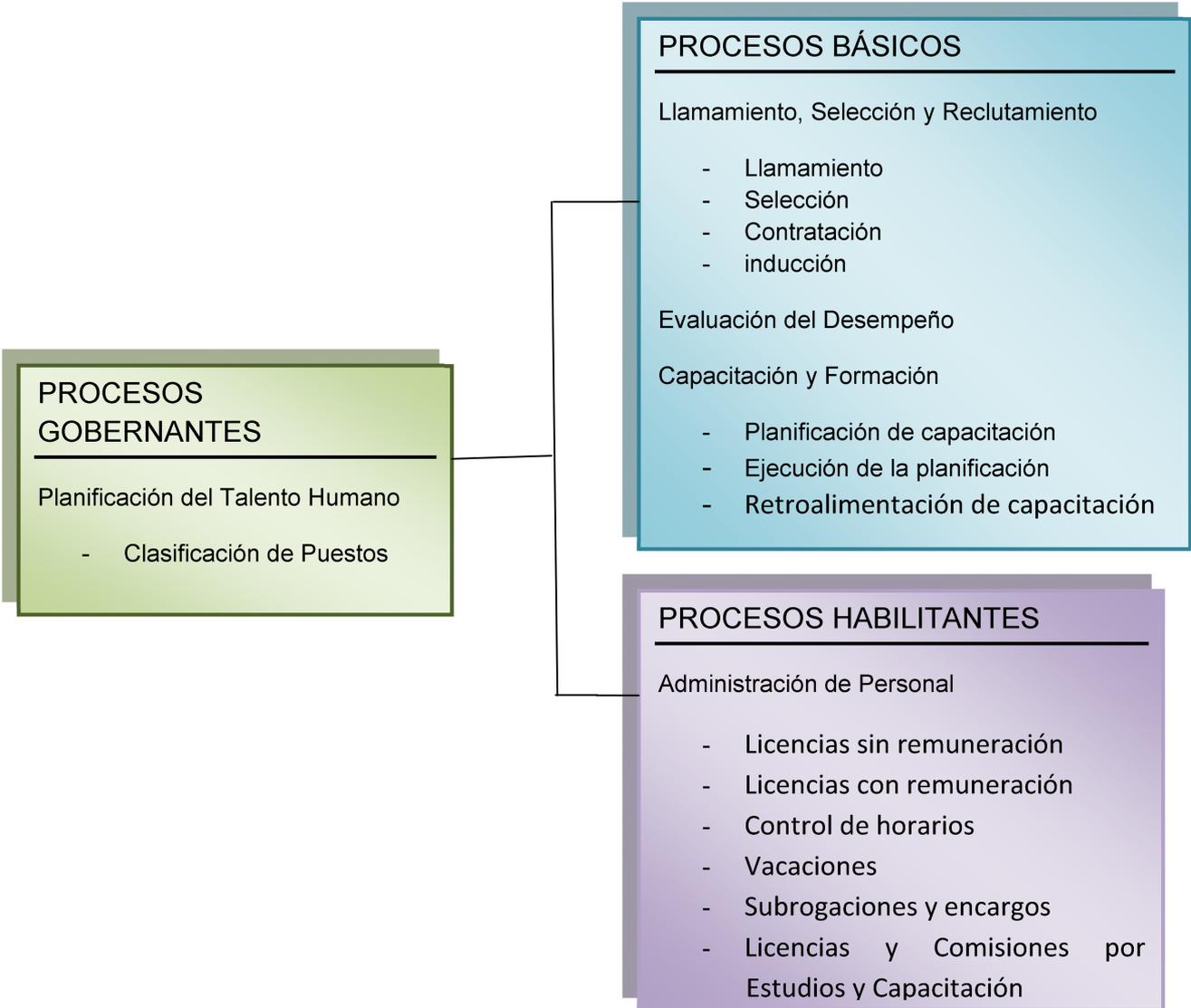
A pedido del Sr. Gerente se va a considerar procedimientos para utilizar permisos, licencias y comisiones para los servidores del Hospital Alfredo Noboa Montenegro con el fin de controlar de mejor manera el cumplimiento de asistencia y jornada laboral.

3.5 Mapa de procesos seleccionados

Al tratarse de procesos relacionados con la Administración de Talento Humano, el mapa de procesos sólo considera “procesos de apoyo” por lo que no se va a evidenciar la interrelación con los diferentes procesos, sin embargo esto no disminuye a criterio de la autora la importancia que tiene el talento humano en la organización.

A continuación se presenta el gráfico resumiendo los procesos seleccionados para la presente propuesta.

GRÁFICO 14: Mapa de procesos



3.6 Análisis de procesos seleccionados

A continuación se va a definir qué tan óptima es la administración de los procesos elegidos para mejoramiento en el Hospital Alfredo Noboa Montenegro.

Se va a hacer un análisis en base al costo hora hombre y al valor que agrega cada actividad según fue indicado por el Coordinador de Recursos Humanos de la institución.

3.6.1 Hojas de costos

Para el análisis de costos a realizarse se considera el equipo de trabajo del área de Recursos Humanos del Hospital Alfredo Noboa Montenegro, el cual está conformado por un líder de equipo y 2 asistentes departamentales.

CUADRO 17: Hoja de costos

Descripción del Cargo	Nivel	Sueldo Anual	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	Fondos de Reserva	Total Anual	Valor Día	Valor Hora	Valor Minuto
SERVIDOR PUBLICO 6	SPU6	16080	292	1340	1340	19052	79,38	9,92	0,17
SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	SPA3	7680	292	640	640	9252	38,55	4,82	0,08
SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	SPA2	6660	292	555	555	8062	33,59	4,20	0,07

3.6.2 Flujo Diagramación Actual

Proceso:		Llamamiento, Selección y Contratación		Eficiencia Tiempo: 71,43%											
Subproceso:		Llamamiento		Eficiencia Costo: 78,10%											
Tiempo:		420													
Costo:		47,72													
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo			
				●	■	➔	▼	⬇	◀	AV	NAV	AV	NAV		
Levantamiento de necesidades de contratación	Revisión partidas vacantes	SPA2	0,07		X					30		2,10	0,00		
	Elaborar consolidado vacantes	SPA2	0,07				X				30	0,00	2,10		
	Revisión Consolidado	SPU6			X					15		0,00	0,00		
	Cronograma lanzamiento concursos	SPA3	0,08	X							30	0,00	2,41		
Levantamiento de perfil del puesto	Análisis de puestos vacantes	SPU6	0,17	X						60		9,92	0,00		
	Análisis de partida	SPU6	0,17	X						60		9,92	0,00		
Detalle información general de la partida	Fijar perfil según requerimientos SENRES	SPA3	0,08		X					15		1,20	0,00		
	Fijar parametros según requerimientos Area	SPU6	0,17		X					60		9,92	0,00		
Diseño de Convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición	Generar convocatorias según formatos SENRES	SPA2	0,07	X							5	0,00	0,35		
Publicación convocatoria	Revisión Area interesada Concurso	SPU6	0,17		X						15	0,00	2,48		
	Autorización máxima autoridad	SPA2	0,07	X							5	0,00	0,35		
	Publicación en Carteleras Institucionales	SPA2	0,07	X							5	0,00	0,35		
	Publicación web socioempleo	SPA3	0,08	X							30	0,00	2,41		
Recolección carpetas aspirantes	Envío carpetas por parte aplicantes	SPA2	0,07						X	0		0,00	0,00		
	Registro aplicantes al puesto	SPA2	0,07	X						60		4,20	0,00		
										VALORES	SPA2	90	45	6,30	3,15
											SPA3	15	60	1,20	4,82
											SPU6	195	15	29,77	2,48
										TOTAL		300	120	37,27	10,45

Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo			
				●	■	➔	▼	D	◀	AV	NAV	AV	NAV		
Proceso Subproceso Tiempo: Costo:		Llamamiento, Selección y Contratación Selección 1270 143,26		Eficiencia Tiempo: Eficiencia Costo:		43,31% 49,81%									
Evaluación cumplimiento formación, capacitación y experiencia	Revisión cantidad carpetas versus registro de aspirantes	SPA2	0,07		X					15		1,05	0,00		
	Apertura de sobres	SPA2	0,07	X						15		1,05	0,00		
	Revisión de carpeta por participante	SPA3	0,08		X						180	0,00	14,46		
	Evaluación cumplimiento perfil del puesto	SPA3	0,08					X			120	0,00	9,64		
Elaboración acta de méritos	Verificación aspirantes aprobados	SPU6	0,17	X						30		4,96	0,00		
	Elaboración acta de resultados	SPA3	0,08	X						5		0,40	0,00		
	Firmas de responsables del proceso	SPA2	0,07	X						5		0,35	0,00		
	Publicación de acta de resultados	SPA3	0,08	X						15		1,20	0,00		
Aplicación de pruebas de conocimientos	Elaboración banco de preguntas técnicas	SPU6	0,17	X						120		19,85	0,00		
	Selección de preguntas para pruebas	SPU6	0,17	X							30	0,00	4,96		
	Validación pruebas con áreas interesadas en el proceso	SPU6	0,17		X					60		9,92	0,00		
	Convocatoria a pruebas a aspirantes	SPA2	0,07	X						5		0,35	0,00		
	Rendimiento de prueba	SPA3	0,08	X							120	0,00	9,64		
Elaboración acta de resultados de pruebas de conocimientos	Verificación aspirantes aprobados	SPA2	0,07		X					30		2,10	0,00		
	Elaboración acta de resultados	SPA3	0,08	X						5		0,40	0,00		
	Firmas de responsables del proceso	SPA2	0,07	X						5		0,35	0,00		
	Publicación de acta de resultados	SPA3	0,08	X						15		1,20	0,00		
Aplicación de pruebas psicométricas	Selección de batería de pruebas psicométricas	SPU6	0,17					X			30	0,00	4,96		
	Convocatoria a pruebas a aspirantes	SPA3	0,08	X						5		0,40	0,00		
	Rendimiento de prueba	SPA2	0,07	X							120	0,00	8,40		
Elaboración acta de resultados de pruebas de psicométricas	Verificación aspirantes aprobados	SPA3	0,08		X					30		2,41	0,00		
	Elaboración acta de resultados	SPA3	0,08	X						5		0,40	0,00		
	Firmas de responsables del proceso	SPA2	0,07	X						5		0,35	0,00		
	Publicación de acta de resultados	SPA3	0,08	X						15		1,20	0,00		
Entrevistas	Diseño entrevista y preguntas del comite	SPU6	0,17	X						60		9,92	0,00		
	Convocatoria a entrevistas a aspirantes	SPA3	0,08	X						5		0,40	0,00		
	Rendimiento de entrevistas	SPU6	0,17	X							120	0,00	19,85		
Elaboración Acta final de Resultados	Suma puntaje total por participante	SPA3	0,08	X						15		1,20	0,00		
	Verificación puntajes del concurso	SPU6	0,17		X					30		4,96	0,00		
	Verificación cumplimiento normas SENRES	SPU6	0,17		X					30		4,96	0,00		
	Elaboración Acta de resultados	SPA3	0,08	X						5		0,40	0,00		
	Firmas de responsables del proceso	SPA2	0,07	X						5		0,35	0,00		
	Publicación de acta de resultados	SPA3	0,08	X						15		1,20	0,00		
									VALORES		SPA2	85	120	5,95	8,40
											SPA3	135	420	10,84	33,73
											SPU6	330	180	54,58	29,77
									TOTAL			550	720	71,37	71,90

Proceso		Llamamiento, Selección y Contratación												
Subproceso		Contratación												
Tiempo:		125	Eficiencia Tiempo:		28,00%									
Costo:		9,26	Eficiencia Costo:		28,67%									
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		
				●	■	➔	▼	D	◊	AV	NAV	AV	NAV	
Posesión de ganador de concurso	Acercamiento al ganador del concurso	SPA3	0,08	X						10		0,80	0,00	
	Posesión del ganador al puesto de trabajo	SPA2	0,07	X							60	0,00	4,20	
Validación de documentación	Revisión documentación para ingreso al sector público	SPA3	0,08		X						30	0,00	2,41	
Elaboración de resolución para nombramiento provisional	Elaboración nombramiento provisional	SPA3	0,08	X						10		0,80	0,00	
	Legalización de firmas	SPA2	0,07	X						5		0,35	0,00	
Elaboración Acción de Personal	Registro de Acción de Personal Administrativa	SPA2	0,07				X			5		0,35	0,00	
Legalización documento	Legalización de firmas	SPA2	0,07	X						5		0,35	0,00	
									VALORES	SPA2	15	60	1,05	4,20
										SPA3	20	30	1,61	2,41
										SPU6	0	0	0,00	0,00
									TOTAL		35	90	2,66	6,61

Proceso		Llamamiento, Selección y Contratación												
Subproceso		Inducción												
Tiempo:		110	Eficiencia Tiempo:		95,45%									
Costo:		8,06	Eficiencia Costo:		95,02%									
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		
				●	■	➔	▼	D	◊	AV	NAV	AV	NAV	
Entrega documentación Institucional	Entrega código de ética, estatuto de personal	SPA3	0,08	X						30		2,41	0,00	
	Firma entrega recepción de documentos institucionales	SPA3	0,08	X							5	0,00	0,40	
Charlas de inducción	Reseña histórica institución	SPU6	0,17		X						30	0,00	4,96	
	Bienvenida por la Máxima Autoridad	SPU6	0,17	X							15	0,00	2,48	
	Explicación de procesos de unidad de trabajo	SPA2	0,07	X						60		4,20	0,00	
	Presentación al equipo de trabajo	SPA2	0,07				X			15		1,05	0,00	
									VALORES	SPA2	75	0	5,25	0,00
										SPA3	30	5	2,41	0,40
										SPU6	0	0	0,00	0,00
									TOTAL		105	5	7,66	0,40

Proceso		Planificación y Desarrollo del Talento Humano													
Subproceso		Clasificación de Puestos													
Tiempo:		490		Eficiencia Tiempo:		86,73%									
Costo:		48,75		Eficiencia Costo:		84,06%									
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo			
										AV	NAV	AV	NAV		
Entrega documentación Institucional	Recepción solicitud de clasificación de puesto	SPA3	0,08			X					5	0,00	0,40		
	Análisis documentación presentada	SPA3	0,08		X					30		2,41	0,00		
	Procedencia elaboración informe	SPU6	0,17						X	5		0,83	0,00		
	Planeación puntos de análisis de puesto	SPU6	0,17	X						30		4,96	0,00		
	Levantamiento matriz de dimensionamiento	SPA2	0,07		X					120		8,40	0,00		
	Levantamiento de actividades de puesto	SPA3	0,08		X					120		9,64	0,00		
	Levantamiento perfil del servidor	SPA3	0,08		X					60		4,82	0,00		
	Resumen y análisis de información recopilada	SPA3	0,08	X							30	0,00	2,41		
	Comparación de resultado levantamiento contra manual de puesto	SPU6	0,17	X							30	0,00	4,96		
	Homologación de tareas según manual de puestos	SPU6	0,17						X	30		4,96	0,00		
	Emisión de informe indicando clasificación o reclasificación de puesto	SPU6	0,17	X						15		2,48	0,00		
	Elaboración Resolución Clasificación	SPU6	0,17	X						15		2,48	0,00		
									VALORES	SPA2	120	0	8,40	0,00	
										SPA3	210	35	16,87	2,81	
										SPU6	95	30	15,71	4,96	
									TOTAL		425	65	40,97	7,77	

Proceso		Evaluación del Desempeño											
Subproceso		Evaluación al servidor											
Tiempo:		205		Eficiencia Tiempo: 80,49%									
Costo:		23,45		Eficiencia Costo: 86,52%									
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo	
										AV	NAV	AV	NAV
Verificar tipo de evaluación	Verificar tipo de vinculación laboral	SPA2	0,07		X					5		0,35	0,00
	Verificar tiempo permanencia del servidor	SPA2	0,07		X					10		0,70	0,00
	Definición de formulario a ser utilizado	SPA3	0,08						X		5	0,00	0,40
Envío de formulario SENRES a jefe inmediato	Capacitación sobre procedimiento de evaluación	SPU6	0,17	X						30		4,96	0,00
	Firma entrega recepción	SPA2	0,07	X							5	0,00	0,35
	Establecimiento compromisos respecto a tiempos	SPA3	0,08	X							30	0,00	2,41
Aplicación por parte jefe inmediato	Explicación proceso al servidor evaluado	SPA3	0,08	X						10		0,80	0,00
	Aplicación de evaluación	SPA2	0,07	X						30		2,10	0,00
	Retroalimentación al servidor	SPU6	0,17	X						60		9,92	0,00
	Firma del servidor respecto a evaluación	SPA2	0,07	X						5		0,35	0,00
Notificación a Evaluación de Desempeño	Remisión documentación a RRHH	SPA2	0,07	X						5		0,35	0,00
	Validación y registro de información	SPA3	0,08		X					5		0,40	0,00
	Notificación calificación evaluación desempeño al servidor	SPA2	0,07	X						5		0,35	0,00
								VALORES	SPA2	60	5	4,20	0,35
									SPA3	15	35	1,20	2,81
									SPU6	90	0	14,88	0,00
								TOTAL		165	40	20,29	3,16

Proceso		Subproceso		Tiempo:		Costo:		Eficiencia Tiempo:		Eficiencia Costo:				
		Gestión Movimientos de Personal		60		5,36		66,67%		54,16%				
		Permisos, Licencias y Comisiones												
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		
				●	■	➔	▼	D	◊	AV	NAV	AV	NAV	
Solicitud del servidor	Solicitud a gerencia respecto al movimiento administrativo	SPA2	0,07	X						10		0,70	0,00	
	Detalle de documentos habilitantes	SPA3	0,08		X						10	0,00	0,80	
Validación requerimientos	Análisis tipo de movimiento de personal	SPA3	0,08	X						10		0,80	0,00	
	Validación información y documentos requeridos	SPU6	0,17		X						10	0,00	1,65	
Elaboración Acción de Personal	Elaboración Acción de Personal	SPA2	0,07	X						5		0,35	0,00	
	Legalización de Acciones de Personal	SPA2	0,07	X						5		0,35	0,00	
Registro para control	Notificación al Servidor	SPA2	0,07	X						5		0,35	0,00	
	Alimentación base de datos	SPA2	0,07				X			5		0,35	0,00	
									VALORES	SPA2	30	0	2,10	0,00
										SPA3	10	10	0,80	0,80
										SPU6	0	10	0,00	1,65
									TOTAL		40	20	2,90	2,46

Proceso		Subproceso		Tiempo:		Costo:		Eficiencia Tiempo:		Eficiencia Costo:				
		Administración de Personal		445		44,29		57,30%		69,28%				
		Control de Jornada Laboral												
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		
				●	■	➔	▼	D	◊	AV	NAV	AV	NAV	
Elaboración de reporte de control de jornada laboral	Control de Registro en sitio de servidores (Aleatorio mensual)	SPA2	0,07		X						120	0,00	8,40	
	Obtención de Reportes de Asistencia Mensuales	SPA3	0,08	X						60		4,82	0,00	
	Consolidado de novedades mensuales	SPA3	0,08	X						15		1,20	0,00	
	Depuración de información	SPA3	0,08						X		30	0,00	2,41	
	Elaboración de reportes por unidad	SPA3	0,08	X						60		4,82	0,00	
	Notificación de descuento por incumplimiento de jornada laboral	SPU6	0,17	X						120		19,85	0,00	
	Archivo notificación file servidores	SPA2	0,07	X							40	0,00	2,80	
									VALORES	SPA2	0	160	0,00	11,20
										SPA3	135	30	10,84	2,41
										SPU6	120	0	19,85	0,00
									TOTAL		255	190	30,69	13,61

3.6.3 Informe de Matriz resumido

A continuación se presenta el cuadro resumen de los resultados obtenidos del análisis de tiempo y costos por subprocesos en el hospital Alfredo Noboa Montenegro, dichos subprocesos fueron tomados de la priorización realizada en conjunto con la Gerencia del Hospital.

PROCESOS ANALIZADOS	TIEMPO MINUTOS		TIEMPO COSTOS		EFICIENCIA		FRECUENCIA	VOLUMEN
	AV	NAV	AV	NAV	COSTOS	TIEMPO		
Llamamiento	285	120	37,27	10,45	70,37%	78,10%	Bajo demanda	Por vacante
Selección	550	720	71,37	71,90	43,31%	49,81%	Bajo demanda	Por vacante
Contratación	35	90	2,66	6,61	28,00%	28,67%	Bajo demanda	Por vacante
Inducción	105	5	7,66	0,40	95,02%	95,45%	Bajo demanda	Por vacante
Clasificación de Puestos	425	65	40,97	7,77	84,06%	86,73%	Bajo demanda	Indeterminado
Evaluación al servidor	165	40	20,29	3,16	80,49%	86,52%	Anual	1
Permisos, Licencias y Comisiones	40	20	2,90	2,46	66,67%	54,16%	Bajo demanda	Indeterminado
Control de Jornada Laboral	255	190	30,69	13,61	69,28%	57,30%	Mensual	12

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

4.1 Mejoramiento de procesos

En el desarrollo de este capítulo se elaborará la propuesta de mejoramiento de los procesos del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Alfredo Noboa Montenegro para obtener una mejor eficiencia al reducir tiempos y costos en los procesos seleccionados en el capítulo III.

4.1.1 Diseño de las Herramientas

Las herramientas que serán aplicados en los procesos a mejorar son los siguientes:

Caracterización de los Procesos

Esta herramienta permite describir los subprocesos, su objetivo, alcance, entradas, salidas, requisitos legales e indicadores; esta información permite tener una visión integral de todos los factores que intervienen en un proceso.

 <p>Caracterización</p>	<p>HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO</p> <p>Proceso: Subproceso: Código: Fecha de elaboración:</p>
<p>Objetivo:</p>	
<p>Alcance:</p>	
<p>Responsable:</p>	
<p>Requisitos Legales:</p>	
<p>Entradas:</p>	
<p>Indicadores:</p>	
<p>Registros del proceso:</p>	
<p>Salidas:</p>	
<p>Límites:</p>	

Diagramación Mejorada

La hoja de diagramación mejorada permite visualizar las actividades o la información en un proceso además ayuda a identificar que actividades se pueden eliminar, fusionar o proponer nuevos tiempos de ejecución.

 DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
Proceso														
Subproceso												Código		
Fecha												Status		
Objetivo														
Alcance	Desde													
	Hasta													
Entradas														
Salidas														
Responsable														
Frecuencia												Volumen		
Tiempo												Costo		
Eficiencia en tiempo												Eficiencia en costo		
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología						Tiempo		Costo		Observacion
				●	■	➔	▼	⊖	◊	AV	NAV	AV	NAV	
TOTAL														
Cambios		Elaborado por:		Revisado por:				Revisado por:						
Mejora		Mercedes Molina		Dr. Galo Granda				Ing. Jaime Cadena						
Fusión														
Creación														
Eliminación														

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos

Esta herramienta permite resaltar los problemas actuales y sus posibles soluciones, así como la situación actual en tiempos y eficiencias que se contraponen con la situación propuesta para poder cuantificarla con las diferencias y beneficios encontrados.

 Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso					
Subproceso					
Código					
Entrada					
Salida					
Problemas Detectados					
Soluciones Propuestas					
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		

Matriz de Análisis Comparativo

Permite observar los cambios producidos en tiempos y costos como en su eficiencia obtenida en los tres escenarios analizados para finalmente poder determinar su beneficio en los subprocesos mejorados, el formato utilizado es el siguiente:

 Matriz de Análisis Comparativo															
Subproceso Analizado	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Frecuencia Anual	Beneficio	
	Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia			Eficiencia	
			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo		Tiempo	Costo
Totales															
Eficiencia Promedio															
Beneficio Anual Esperado (Costo)															
Beneficio Anual Esperado (Tiempo)															

4.1.2 Caracterización de los Procesos

	HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO			
	Proceso:	Llamamiento, Selección y Contratación		
	Subproceso:	Llamamiento	Código:	GTH-LSC-001
	Fecha de elaboración:	16 de abril del 2012		
Caracterización				
<p>Objetivo: Establecer los lineamientos institucionales para gestionar ingresos y ascensos por concurso de méritos y oposición en concordancia con la normativa legal vigente y las disposiciones internas.</p>				
<p>Alcance: Este subproceso inicia con la declaración de una partida vacante o creación de nuevo puesto, termina al recolectar aplicaciones de ciudadanos que cumplan con el perfil solicitado al puesto.</p>				
<p>Responsable: UATH, Tribunal de Méritos y Oposición (Máxima Autoridad o su delegado, delegado Unidad Requirente, delegado UATH), Tribunal de Apelaciones (Máxima Autoridad o su delegado, delegado Unidad Requirente, delegado UATH, servidores distintos al Tribunal de Méritos y Oposición).</p>				
<p>Requisitos Legales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política de la República del Ecuador. • Ley Orgánica del Servicio Público. • Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. • Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, publicada en el Registro Oficial 155 del 15 de junio de 2011. • Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos del Ministerio de Salud Pública • Norma de Clasificación, Descripción y Valoración de Puestos del Ministerio de Relaciones laborales (ex - SENRES) 				
<p>Entradas: Aplicaciones vía web de ciudadanos y ciudadanas</p>				
<p>Indicadores: Número de días para evaluar aplicaciones</p>				
<p>Salidas: Nómina de aspirantes que cumplen perfil del puesto</p>				
<p>Límites: Inicio – Solicitud de necesidad de contratación. Termino – Elaboración Nómina de aspirantes que cumplen perfil del puesto.</p>				



HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO

Proceso:	Llamamiento, Selección y Contratación		
Subproceso:	Selección	Código:	GTH-LSC-002
Fecha de elaboración:	16 de abril del 2012		

Caracterización

Objetivo: Establecer los lineamientos institucionales para gestionar ingresos y ascensos por concurso de méritos y oposición en concordancia con la normativa legal vigente y las disposiciones internas.

Alcance: Este subproceso inicia con la nómina de aspirantes que cumplen el perfil del puesto vacante, termina al declarar al ganador de concurso de méritos y oposición, o por declaración de concurso desierto.

Responsable: UATH, Tribunal de Méritos y Oposición (Máxima Autoridad o su delegado, delegado Unidad Requirente, delegado UATH), Tribunal de Apelaciones (Máxima Autoridad o su delegado, delegado Unidad Requirente, delegado UATH, servidores distintos al Tribunal de Méritos y Oposición).

Requisitos Legales:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.
- Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, publicada en el Registro Oficial 155 del 15 de junio de 2011.
- Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos del Ministerio de Salud Pública
- Norma de Clasificación, Descripción y Valoración de Puestos del Ministerio de Relaciones laborales (ex - SENRES)

Entradas: Nómina aspirantes que cumplen perfil del puesto, banco de preguntas unidad requirente.

Indicadores:

Número de días para llenar una vacante
Concursos concluidos / concursos ejecutados

Salidas: Ganador concurso méritos y oposición, declaratoria concurso desierto

Límites:

Inicio – Nómina de aspirantes que cumplen perfil del puesto.
Termino – Declaratoria de ganador de concurso de méritos y oposición o concurso desierto



HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO

Proceso:	Llamamiento, Selección y Contratación		
Subproceso:	Contratación	Código:	GTH-LSC-003
Fecha de elaboración:	16 de abril del 2012		

Caracterización

Objetivo: Establecer los lineamientos institucionales para gestionar ingresos y ascensos por concurso de méritos y oposición en concordancia con la normativa legal vigente y las disposiciones internas.

Alcance: Este subproceso inicia con la declaración de ganador de concurso de mérito y oposición, y termina al elaborar la acción de personal administrativo por ingreso a la institución.

Responsable: UATH, Tribunal de Méritos y Oposición (Máxima Autoridad o su delegado, delegado Unidad Requirente, delegado UATH), Tribunal de Apelaciones (Máxima Autoridad o su delegado, delegado Unidad Requirente, delegado UATH, servidores distintos al Tribunal de Méritos y Oposición).

Requisitos Legales:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.
- Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, publicada en el Registro Oficial 155 del 15 de junio de 2011.
- Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos del Ministerio de Salud Pública
- Norma de Clasificación, Descripción y Valoración de Puestos del Ministerio de Relaciones laborales (ex - SENRES)

Entradas: Ganador concurso méritos y oposición, hoja de vida del ganador del concurso, checklist Instituto de Meritocracia.

Indicadores:

Número de días para llenar una vacante
Concursos concluidos / concursos ejecutados

Salidas: Acción de Personal Administrativa por ingreso o acenso a la institución

Límites:

Inicio – Declaratoria de ganador de Concurso de mérito y oposición
Termino – Elaboración Acción de Personal Administrativa de ingreso a la institución



HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO

Proceso:	Llamamiento, Selección y Contratación		
Subproceso:	Inducción	Código:	GTH-LSC-004
Fecha de elaboración:	16 de abril del 2012		

Caracterización

Objetivo: Establecer los lineamientos institucionales para gestionar ingresos y ascensos por concurso de méritos y oposición en concordancia con la normativa legal vigente y las disposiciones internas.

Alcance: Este subproceso inicia con la declaración de ganador de concurso de mérito y oposición, y termina al archivar los convenios institucionales con el servidor y expediente personal.

Responsable: UATH, Máxima Autoridad, Jefe Departamental, Jefe Área.

Requisitos Legales:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.
- Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, publicada en el Registro Oficial 155 del 15 de junio de 2011.

Entradas: Ganador concurso méritos y oposición, hoja de vida del ganador del concurso

Indicadores:

Inducción planificada / Inducción ejecutada
Procesos Instruidos / Total Procesos

Salidas: Expediente personal del servidor, convenios institucionales.

Límites:

Inicio – Declaratoria de ganador de concurso de mérito y oposición
Termino – Archivo expediente personal del servidor.



HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO

Proceso:	Planificación y Desarrollo del Talento Humano		
Subproceso:	Clasificación de Puestos	Código:	GTH-PLA-001
Fecha de elaboración:	16 de abril del 2012		

Caracterización

Objetivo: Estructurar el proceso para clasificación o reclasificación de puestos, considerando las actualizaciones regulares que se tienen en el ámbito médico y los perfiles de los servidores del Hospital Alfredo Noboa Montenegro.

Alcance: Este proceso inicia desde la solicitud de análisis de clasificación o reclasificación hasta el registro de clasificación o reclasificación de puestos.

Responsable: UATH, Unidad Requirente.

Requisitos Legales:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público
- Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos del Ministerio de Salud Pública
- Norma de Clasificación, Descripción y Valoración de Puestos del Ministerio de Relaciones laborales (ex - SENRES)

Entradas: Necesidades de capacitación, levantamiento resultados evaluación de desempeño, necesidades no programadas o actualizaciones requeridas

Indicadores:

Tareas Levantadas / Total Tareas

Salidas: Dictamen de reclasificación aprobado por MRL y MEF.

Límites:

Inicio – Solicitud de reclasificación de puesto.

Termino – Registro de dictamen en Acción de Personal Administrativa.



HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO

Proceso:	Capacitación y Desarrollo del Talento Humano		
Subproceso:	Planificar Capacitación	Código:	GTH-CAP-001
Fecha de elaboración:	16 de abril del 2012		

Caracterización

Objetivo: Estructurar un plan anual con presupuesto para formación, capacitación y desarrollo del Talento Humano que responda a las prioridades estratégicas definidas en la institución a través de la identificación de necesidades reales de capacitación.

Alcance: Este subproceso inicia anualmente con el levantamiento de necesidades de capacitación, termina con la aprobación del plan anual de capacitación por parte de la gerencia administrativa del hospital.

Responsable: UATH, Gerencia Administrativa, Unidad Financiera, Unidades Requirentes

Requisitos Legales:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.

Entradas: Necesidades de capacitación, levantamiento resultados evaluación de desempeño, necesidades no programadas o actualizaciones requeridas

Indicadores:

Cursos Ejecutados / Cursos Planificados
% Capacitaciones por unidad

Salidas: Plan Anual de Capacitación con asignación presupuestaria aprobada

Límites:

Inicio – Solicitud de necesidad de capacitación.
Termino – Elaboración de Plan Anual de Capacitación.



HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO

Proceso:	Capacitación y Desarrollo del Talento Humano		
Subproceso:	Ejecución de Capacitación	Código:	GTH-CAP-002
Fecha de elaboración:	16 de abril del 2012		

Caracterización

Objetivo: Establecer el procedimiento para la correcta ejecución, seguimiento y control de la Capacitaciones planificadas para el año en curso.

Alcance: Este subproceso inicia anualmente con el desarrollo del cronograma de capacitaciones establecidas en el plan anual de capacitación y finaliza con la nomina de aprobados y reprobados de los cursos así como la liquidación de los contratos realizados para el desarrollo de los mismos.

Responsable: UATH, Gerencia Administrativa, Unidad Financiera, Unidades Requirientes

Requisitos Legales:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.
- Ley de contrato civil

Entradas: Cronograma de capacitaciones programadas, contratos de servicios de capacitación.

Indicadores:

Calificación promedio alcanzada en cursos / Calificación promedio Planificado
% Calificación promedio por unidad

Salidas: Servidores capacitados, contratos finalizados.

Límites:

Inicio – Cronograma de capacitaciones.
Termino – Servidores capacitados.

 Caracterización	HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO		
	Proceso:	Capacitación y Desarrollo del Talento Humano	
	Subproceso:	Retroalimentación de capacitación	Código: GTH-CAP-003
	Fecha de elaboración:	16 de abril del 2012	
<p>Objetivo: Retroalimentar las capacitaciones realizadas en el plan anual de capacitación a través de una evaluación a los servidores capacitados para determinar falencias en el proceso de ejecución de la capacitación y realizar acciones pertinentes que mejoren la eficiencia.</p>			
<p>Alcance: Este subproceso inicia con la nomina de servidores que han sido capacitados independientemente de si aprobaron o no y finaliza con el informe de las evaluaciones de retroalimentación en el cual se identificará la satisfacción o no de las capacitaciones realizadas en el plan anual de capacitación.</p>			
<p>Responsable: UATH, Unidades Requirentes</p>			
<p>Requisitos Legales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política de la República del Ecuador. • Ley Orgánica del Servicio Público. • Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. 			
<p>Entradas: nómina de Servidores capacitados por capacitación finalizada en el plan de capacitación anual finalizadas.</p>			
<p>Indicadores: Servidores satisfechos con la capacitación / satisfacción mínima aceptable Planificado % Nivel de satisfacción o éxito de la capacitación</p>			
<p>Salidas: Informe de retroalimentación de capacitación.</p>			
<p>Límites: Inicio – nómina de servidores capacitados. Termino – Informe de retroalimentación.</p>			

	HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO
---	--

Caracterización	Proceso:	Administración de personal		
	Subproceso:	Licencias sin remuneración	Código:	GTH-ADM-001
	Fecha de elaboración:	16 de abril del 2012		
Objetivo: Estandarizar los requisitos, procedimientos y documentos necesarios para solicitar licencias sin remuneración establecidas en la ley.				
Alcance: Este subproceso inicia con la solicitud por parte del servidor de una licencia sin remuneración, termina al archivar la acción de personal en el expediente del servidor.				
Responsable: UATH, Gerencia Administrativa, Unidad Financiera, Unidades Requirentes				
Requisitos Legales: <ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política de la República del Ecuador. • Ley Orgánica del Servicio Público. • Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. • Consultas Procuraduría General del Estado 				
Entradas: Solicitud del servidor				
Indicadores: Número de servidores con licencia sin remuneración / Total de servidores en la institución Porcentaje de servidores con licencia sin remuneración				
Salidas: Acción de personal administrativa				
Límites: Inicio – Solicitud de licencia. Termino – Elaboración Acción de Personal Administrativa				

	HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO			
	Proceso:	Administración de personal		
	Subproceso:	Licencias con remuneración	Código:	GTH-ADM-002
	Fecha de elaboración:	16 de abril del 2012		
Caracterización				
Objetivo: Estandarizar los requisitos, procedimientos y documentos necesarios para solicitar licencias con remuneración establecidas en la ley.				

<p>Alcance: Este subproceso inicia con la solicitud por parte del servidor de una licencia con remuneración, termina al archivar la acción de personal en el expediente del servidor.</p>
<p>Responsable: UATH, Gerencia Administrativa, Unidad Financiera, Unidades Requirientes</p>
<p>Requisitos Legales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política de la República del Ecuador. • Ley Orgánica del Servicio Público. • Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. • Consultas Procuraduría General del Estado
<p>Entradas: Solicitud del servidor</p>
<p>Indicadores:</p> <p>Número de servidores con licencia con remuneración / Total de servidores en la institución</p> <p>Porcentaje de servidores con licencia con remuneración</p>
<p>Salidas: Acción de personal administrativa</p>
<p>Límites:</p> <p>Inicio – Solicitud de licencia.</p> <p>Termino – Elaboración Acción de Personal Administrativa</p>

	HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO			
	Proceso:	Administración de personal		
	Subproceso:	Control de Jornada Laboral	Código:	GTH-ADM-003
	Fecha de elaboración:	16 de abril del 2012		
Caracterización				
<p>Objetivo: Estandarizar los procedimientos y documentos necesarios para realizar un adecuado control de jornada laboral por parte de los servidores de la institución acorde lo señalado en la normativa vigente.</p>				
<p>Alcance: Este subproceso inicia con la recopilación de información del reloj biométrico,</p>				

termina al registrar las novedades no justificadas en el expediente personal del servidor.
Responsable: UATH
Requisitos Legales: <ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica del Servicio Público. • Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.
Entradas: Base de datos relojes biométricos
Indicadores: Número de servidores con novedades en control de horarios / Total de servidores en la institución Porcentaje incumplimiento en jornada laboral
Salidas: Reportes de asistencia, reporte de novedades no justificadas
Límites: Inicio – Recopilación de información de relojes biométricos Termino – Registro de Novedades no Justificadas en expediente del servidor

	HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO			
	Proceso:	Administración de personal		
	Subproceso:	Vacaciones	Código:	GTH-ADM-004
	Fecha de elaboración:	16 de abril del 2012		
Caracterización				
Objetivo: Dar cumplimiento al derecho de 30 días anuales de servidores y servidoras públicas del Hospital Alfredo Noboa Montenegro.				
Alcance: Este subproceso inicia con la solicitud de vacaciones del servidor y finaliza con la Acción de Personal Administrativa.				
Responsable: UATH, Gerencia Administrativa, Unidad Financiera, Unidades Requirientes				

<p>Requisitos Legales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica del Servicio Público. • Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.
<p>Entradas: solicitud de vacaciones</p>
<p>Indicadores:</p> <p>Número de servidores con vacaciones anuales/ Total de servidores en la institución por mas de 11 meses</p> <p>Porcentaje de cumplimiento de derecho de vacaciones</p>
<p>Salidas: Acción de Personal Administrativa por vacaciones</p>
<p>Límites:</p> <p>Inicio – Solicitud de vacaciones autorizada y validada en planificación de vacaciones</p> <p>Termino – Acción de Personal Administrativa</p>

	HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO			
	Proceso:	Administración de personal		
	Subproceso:	Subrogaciones y encargos	Código:	GTH-ADM-005
	Caracterización	Fecha de elaboración:	16 de abril del 2012	
<p>Objetivo: Establecer los parámetros y normativas necesarias para las subrogaciones y encargos en la Institución.</p>				
<p>Alcance: Este subproceso inicia con la necesidad de cubrir con nivel jerárquico superior y finaliza con el retorno del funcionario a su cargo.</p>				
<p>Responsable: UATH, Gerencia Administrativa, Unidad Financiera, Unidades Requirientes</p>				
<p>Requisitos Legales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica del Servicio Público. • Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. 				

Entradas: Acción de personal del NJS
Indicadores: Número de subrogaciones y encargos anuales/ funcionarios sujetos a subrogaciones y encargos Porcentaje de subrogaciones y encargos realizados anualmente
Salidas: Acción de Personal Administrativa
Límites: Inicio – Necesidad de cubrir un cargo de un funcionario NJS Termino – Acción de Personal Administrativa

	HOSPITAL ALFREDO NOBOA MONTENEGRO			
	Proceso:	Administración de personal		
	Subproceso:	Licencias y Comisiones por Estudios y Capacitación	Código:	GTH-ADM-006
	Fecha de elaboración:	16 de abril de del 2012		
Caracterización	Objetivo: Establecer los lineamientos para la concesión de licencias por estudios y capacitación para el desarrollo profesional de los servidores en pro del mejoramiento de los servicios ofrecidos en la institución.			
	Alcance: Solicitud de Licencias y Comisiones por Estudios y Capacitación y finaliza en la aprobación o negativa si esto puede afectar el desarrollo de los procesos de la institución.			
	Responsable: UATH, Gerencia Administrativa, Unidad Financiera, Unidades Requirentes			
	Requisitos Legales: <ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica del Servicio Público. • Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. 			
	Entradas: Solicitud de Licencias y Comisiones por Estudios y Capacitación			

Indicadores:

Número de Licencias y Comisiones por Estudios y Capacitación aprobadas anualmente /
Número de servidores de la institución

Porcentaje de Licencias y Comisiones por Estudios y Capacitación efectuadas
anualmente.

Salidas: Acción de Personal Administrativa**Límites:**

Inicio – solicitud de Licencias, Comisiones por Estudios y Capacitación

Termino – Fin de la licencia

4.1.3 Flujo Diagramación Mejorada

 DIAGRAMACIÓN MEJORADA															
Proceso	Llamamiento, Selección y Contratación														
Subproceso	Llamamiento							Código	GTH-LSC-001						
Fecha								Status	Propuesto						
Objetivo	Establecer los lineamientos institucionales para gestionar ingresos y ascensos por concurso de méritos y oposición en concordancia con la normativa legal vigente y las disposiciones internas.														
Alcance	Desde	Declaración de una partida vacante o creación de nuevo puesto													
	Hasta	Recolección y aplicación de ciudadanos que cumplan con el perfil solicitado al puesto.													
Entradas	Solicitud de necesidad de contratación.														
Salidas	Elaboración Nómina de Aplicantes que cumplen perfil del puesto.														
Responsable	UATH, Comité de Méritos y Oposición (Máxima Autoridad o su delegado, delegado Unidad Requirente, delegado UATH), Comité de Apelaciones (Máxima Autoridad o su delegado, delegado Unidad Requirente, Delegado UATH, servidores distintos al Comité de Méritos y Oposición).														
Frecuencia	Bajo demanda							Volumen	20						
Tiempo	407							Costo	35,90						
Eficiencia en tiempo	87,22							Eficiencia en costo	89,43						
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología						Tiempo		Costo		Observación	
				●	■	➔	▼	D	◊	AV	NAV	AV	NAV		
Levantamiento necesidades contratación	Elaborar reporte de disponibilidad de vacantes por salidas, traslados y ascensos	SPA2	0,07	x							30	0	2,1	0	
	Plan Anual de Dotación de Personal desarrollado a nivel institucional por la UATH	SPU6	0,17	x							15	0	2,48	0	
	Certificación estatus de vacante de la partida presupuestaria individual correspondiente.	SPA3	0,08								10	0	0,8	0	
	Compilar informes de validación técnica del Instituto Nacional de la Meritocracia	SPU6	0,17	x							30	0	4,96	0	Actividad poco recurrente
	Establecer cronograma para lanzamiento de concursos de méritos y oposición	SPA3	0,08								0	15	0	1,205	
Levantamiento Perfil del Puesto	Establecer bases de concursos a través del Manual Institucional de Puestos	SPA2	0,07	x							0	10	0	0,7	
	Levantamiento nuevo puesto referente a elaborar y actualizar el manual de puestos	SPU6	0,17	x							30	0	4,96	0	Actividad poco recurrente tiempo variable
Convocatoria	Generar convocatorias en página web www.socioempleo.gob.ec según estándares MRL	SPA2	0,07	x							0	10	0	0,7	
	Establecer tiempos de duración de fase de convocatoria	SPA2	0,07	x							0	2	0	0,14	
	Recepción de aplicantes al proceso	SPA2	0,07	x							0	15	0	1,05	
	Validación cumplimiento perfil de aplicantes en base al perfil de convocatoria	SPA2	0,07	x							120	0	8,4	0	
	Elaboración nómina de aplicantes que cumplen perfil del puesto	SPA3	0,07	x							120	0	8,4	0	
TOTAL										355	52	32,1	3,794		
Cambios		Elaborado por:						Revisado por:				Revisado por:			
Mejora	x	Mercedes Molina						Dr. Galo Granda				Ing. Jaime Cadena			
Fusión															
Creación															
Eliminación	x														



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Llamamiento, Selección y Contratación													
Subproceso	Selección						Código	GTH-LSC-002						
Fecha							Status	Propuesto						
Objetivo	Establecer los lineamientos institucionales para gestionar ingresos y ascensos por concursos de méritos y oposición en concordancia con la normativa legal vigente y las disposiciones internas.													
Alcance	Desde	Nómina de aplicantes que cumplen el perfil del puesto vacante												
	Hasta	Declarar al ganador de concurso de merito y oposición, o por declaración de concurso desierto.												
Entradas	Nómina Aplicantes que cumplen perfil del puesto, banco de preguntas unidad requirente.													
Salidas	Ganador concurso méritos y oposición, declaratoria concurso desierto													
Responsable	UATH, Comité de Méritos y Oposición (Máxima Autoridad o su delegado, Delegado Unidad Requirente, Delegado UATH), Comité de Apelaciones (Máxima Autoridad o su delegado, Delegado Unidad Requirente, Delegado UATH, servidores distintos al Comité de Méritos y Oposición).													
Frecuencia	Bajo demanda						Volumen	20						
Tiempo	885						Costo	75,00						
Eficiencia en tiempo	87,01						Eficiencia en costo	85,18						
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología						Tiempo		Costo		Observacion
				●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	
Prueba Técnica	Generar banco de preguntas para prueba técnica	SPU6	0,07	x						60		4,2	0	
	Remisión banco de preguntas a Instituto de Meritooracia	SPA2	0,07			x				0	15	0	1,05	
	Selección aleatoria de preguntas para evaluación	SPA3	0,08	x							20	0	1,606	
	Convocatoria para rendir pruebas técnicas a aspirantes	SPA2	0,07			x				0	5	0	0,35	
	Aplicación de pruebas técnicas por parte de aspirantes	SPA2	0,07	x						0	15	0	1,05	
	Calificación de pruebas técnicas	SPA3	0,08		x					120	0	9,64	0	
	Revisión si cumplen 35 puntos en pruebas técnicas	SPA3	0,08						x	15	0	1,2	0	
Elaboración y publicación acta postulantes aprobados en web socioempleo	SPA2	0,07	x						0	5	0	0,35		
Prueba Psicométrica	Selección de batería psicométricas	SPU6	0,17	x						15	0	2,48	0	
	Convocatoria para rendir pruebas psicométricas a aspirantes	SPA2	0,17	x					0	15	0	2,481		
	Aplicación de pruebas psicométricas por parte de aspirantes	SPA2	0,07		x				120	0	8,4	0		
	Calificación de pruebas	SPA3	0,08		x				60	0	4,82	0		
	Elaboración y publicación acta postulantes aprobados en web socioempleo	SPA2	0,07	x					0	5	0	0,35		
Entrevistas	Diseño entrevista y preguntas del Comité de Méritos y Oposición	SPU6	0,17	x					30	0	4,96	0		
	Convocatoria para rendir entrevistas a aspirantes	SPA2	0,17			x				15	0	2,481		
	Aplicación de entrevistas por parte de aspirantes	SPU6	0,07	x					240	5	16,8	0,35		
	Calificación entrevistas	SPU6	0,17		x				30	0	4,96	0		
Definición Concurso	Sumatoria resultado final y puntaje adicional a postulantes	SPA3	0,08						x	60	0	4,82	0	
	Elaboración resultado final de concurso de meritos y oposición	SPA3	0,08	x						15	0	1,2	0	
	Envío documentación a Instituto Nacional de Meritooracia	SPA2	0,07			x				0	15	0	1,05	
	Declaratoria ganador de concurso o concurso desierto	SPA3	0,08	x						5	0	0,4	0	
TOTAL									770	115	63,9	11,12		
Cambios		Elaborado por:			Revisado por:			Revisado por:						
Mejora	x	Mercedes Molina			Dr. Galo Granda			Ing. Jaime Cadena						
Fusión														
Creación														
Eliminación	x													



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Llamamiento, Selección y Contratación													
Subproceso	Contratación						Código	GTH-LSC-003						
Fecha							Status	Propuesto						
Objetivo	Establecer los lineamientos institucionales para gestionar ingresos y ascensos por concursos de méritos y oposición en concordancia con la normativa legal vigente y las disposiciones internas.													
Alcance	Desde	Declaración de ganador de concurso de mérito y oposición												
	Hasta	Acción de Personal Administrativa por Ingreso o acenso a la institución												
Entradas	Ganador concurso méritos y oposición, hoja de vida del ganador del concurso, check list Instituto de Meritoeracia.													
Salidas	Acción de Personal Administrativa por Ingreso o acenso a la Institución													
Responsable	UATH, Comité de Méritos y Oposición (Máxima Autoridad o su delegado, delegado Unidad Requirente, delegado UATH), Comité de Apelaciones (Máxima Autoridad o su delegado, delegado Unidad Requirente, delegado UATH, servidores distintos al Comité de Méritos y Oposición).													
Frecuencia	Bajo demanda						Volumen	20						
Tiempo	155						Costo	14,28						
Eficiencia en tiempo	67,74						Eficiencia en costo	72,60						
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología						Tiempo		Costo		Observacion
				●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	
Posesión Ganador Concurso	Contactarse con ganador de concurso de mérito y oposición	SPA2	0,07	*						0	10	0	0,7	
	Validación documentación para crear expediente del servidor	SPA2	0,07	*	*					60	0	4,2	0	
	Generar File del servidor	SPA3	0,08	*						0	10	0	0,803	
	Remitir File Personal del servidor a Archivo Central	SPA3	0,08	*		*				0	10	0	0,803	
	Elaboración Nombramiento Provisional por Ingreso (3 meses)	SPU6	0,17	*		*				30	0	4,96	0	
	Legalización de Nombramiento Provisional	SPA3	0,08	*		*				0	10	0	0,803	
	Elaboración Acción de Personal Administrativo	SPA3	0,08	*		*				15	0	1,2	0	
	Legalización de Acción de Personal Administrativo	SPA3	0,08	*		*				0	5	0	0,402	
Archivo de documentación	SPA3	0,08	*		*				0	5	0	0,402		
TOTAL									105	50	10,4	3,912		
Cambios		Elaborado por:				Revisado por:				Revisado por:				
Mejora	*	Mercedes Molina				Dr. Galo Granda				Ing. Jaime Cadena				
Fusión														
Creación														
Eliminación	*													



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Llamamiento, Selección y Contratación												
Subproceso	Inducción						Código	GTH-LSC-004					
Fecha							Status	Propuesto					
Objetivo	Establecer los lineamientos institucionales para gestionar ingresos y ascensos por concursos de méritos y oposición en concordancia con la normativa legal vigente y las disposiciones internas.												
Alcance	Desde	Elaborar la acción de personal administrativo											
	Hasta	Certificación Inducción al puesto											
Entradas	Ganador concurso méritos y oposición												
Salidas	Convenios institucionales firmados por el servidor, evaluación de reacción inducción												
Responsable	UATH, Jefe Inmediato, Autoridad Nominadora												
Frecuencia	Bajo demanda						Volumen	20					
Tiempo	285						Costo	26,65					
Eficiencia en tiempo	54,39						Eficiencia en costo	65,86					
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología					Tiempo		Costo		Observacion
				●	■	➔	▼	◻	◀	AV	NAV	AV	
Inducción	Remitir documentación y convenios institucionales para revisión servidor	SPA2	0,07			*				0	10	0	0,7
	Entrega y firma de documentación y convenios institucionales	SPA2	0,07	*						0	10	0	0,7
	Convocatoria a evento de inducción a personal nuevo	SPA2	0,07	*						0	10	0	0,7
	Confirmación de asistencia de personal nuevo	SPA2	0,07					*		0	10	0	0,7
	Bienvenida grupal máxima autoridad (planificación mensual)	SPU6	0,07	*					*	0	30	0	2,099
	Presentación general Hospital Alfredo Noboa (Misión, Visión, Objetivos)	SPA2	0,07	*						0	60	0	4,199
	Explicación procesos departamentales y de área por jefes inmediatos	SPA3	0,08	*						60	0	4,82	0
	Ronda de preguntas respecto a procesos generales de departamento y área	SPA3	0,08	*						10	0	0,8	0
	Explicación de procesos del puesto por Supervisor de puesto	SPU6	0,17	*						60	0	9,32	0
	Ronda de preguntas respecto a procesos generales del Puesto	SPA3	0,08	*						10	0	0,8	0
Aplicación evaluación de reacción de inducción	SPA3	0,08	*						15	0	1,2	0	
TOTAL										155	130	17,6	9,098
Cambios		Elaborado por:			Revisado por:			Revisado por:					
Mejora	*	Mercedes Molina			Dr. Galo Granda			Ing. Jaime Cadena					
Fusión													
Creación													
Eliminación	*												



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Planificación del Talento Humano													
Subproceso	Clasificación de Puestos						Código	GTH-PLA-001						
Fecha							Status	Propuesto						
Objetivo	Clasificar y mantener actualizada el manual de clasificación de puestos institucional													
Alcance	Desde	Solicitud de clasificación o reclasificación de puestos												
	Hasta	Dictamen favorable Ministerio de Finanzas												
Entradas	Solicitud de clasificación o reclasificación de puestos													
Salidas	Dictamen favorable MRL y MEF													
Responsable	UATH, Gerencia Administrativa, Unidad Financiera, Unidades Requirientes													
Frecuencia	Bajo demanda						Volumen	Indeterminada						
Tiempo	640						Costo	75,06						
Eficiencia en tiempo	70,31						Eficiencia en costo	82,15						
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología						Tiempo		Costo		Observacion
				●	■	➔	▼	⬇	◀	AV	NAV	AV	NAV	
Solicitud	Recepción solicitud por unidad requirente	SPA3	0,08			*				0	10	0	0,803	
	Verificación documentación fuente para análisis	SPA3	0,08						*	30	0	2,41	0	
Informe UATH	Levantamiento información perfil del puesto	SPU6	0,17	*						120	0	19,8	0	
	Levantamiento información carga operativa del puesto (matriz dimensionamiento)	SPU6	0,17	*						120	0	19,8	0	
	Comparación tareas actuales frente a Manual de Clasificación de Puestos	SPU6	0,17						*	30	0	4,96	0	
	Determinación si puesto se reclasifica o se mantiene	SPU6	0,17						*	30	0	4,96	0	
	Elaboración informe técnico UATH	SPU6	0,08	*						60	0	4,82	0	
Envío a MEF y MRL	Legalización firmas para aprobación	SPA2	0,07			*				0	30	0	2,099	
	Envío informe a Ministerio de Relaciones Laborales	SPA2	0,07			*				0	10	0	0,7	
	Envío informe a Ministerio de Finanzas	SPA2	0,07			*				0	10	0	0,7	
Registro Dictamen	Seguimiento de autorización	SPA2	0,07						*	0	120	0	8,398	
	Recepción informes favorables	SPA2	0,07			*				0	10	0	0,7	
	Registro dictamen UATH	SPA3	0,08	*						60	0	4,82	0	
TOTAL									450	190	61,7	13,4		
Cambios		Elaborado por:				Revisado por:				Revisado por:				
Mejora		Mercedes Molina				Dr. Galo Granda				Ing. Jaime Cadena				
Fusión														
Creación	*													
Eliminación														



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Capacitación y Desarrollo del Talento Humano													
Subproceso	Planificar Capacitación					Código	GTH-CAP-001							
Fecha						Status	Propuesto							
Objetivo	Estructurar plan anual para formación, capacitación y desarrollo del Talento Humano que responda a las prioridades estratégicas definidas en la institución a través de la identificación de necesidades reales de capacitación.													
Alcance	Desde	Levantamiento de necesidades de capacitación												
	Hasta	Aprobación del plan anual de capacitación por parte de la gerencia administrativa del hospital.												
Entradas	Necesidades de capacitación, levantamiento resultados evaluación de desempeño, necesidades no programadas o actualizaciones requeridas													
Salidas	Plan Anual de Capacitación con asignación presupuestaria aprobada													
Responsable	UATH, Gerencia Administrativa, Unidad Financiera, Unidades Requirientes													
Frecuencia	Anual					Volumen	1							
Tiempo	880					Costo	91,09							
Eficiencia en tiempo	95,45					Eficiencia en costo	96,47							
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología					Tiempo		Costo		Observacion	
				●	■	➔	▼	D	◀	AV	NAV	AV	NAV	
Levantamiento Información	Informe cumplimiento de capacitaciones año anterior	SPA3	0,08							120	0	9,64	0	
	Levantamiento necesidades de capacitación año actual con unidades requirentes	SPA3	0,08	x						480	0	38,6	0	
Selección de capacitaciones	Evaluación y prorización de necesidades de capacitación	SPU6	0,17							60	0	9,92	0	
	Selección de necesidades de capacitación de mayor incidencia	SPU6	0,17	x						60	0	9,92	0	
	Determinación tipo de capacitación (interna o externa)	SPA3	0,08	§						0	15	0	1,205	
Presupuesto de capacitaciones	Proforma de capacitaciones externas	SPA3	0,08	§						0	10	0	0,803	
	Elaboración de presupuesto de capacitaciones	SPU6	0,17	§						30	0	4,96	0	
	Cronograma de devengación y ejecución de capacitaciones	SPU6	0,17	§						30	0	4,96	0	
Aprobación Plan Anual	Aprobación del Plan Anual de Capacitaciones por Gerencia Administrativa	SPU6	0,17	x						60	0	9,92	0	
	Envío Plan Anual de Capacitaciones aprobado a Unidad Financiera	SPA3	0,08	x						0	15	0	1,205	
TOTAL										840	40	87,9	3,213	
Cambios		Elaborado por:			Revisado por:					Revisado por:				
Mejora		Mercedes Molina			Dr. Galo Granda					Ing. Jaime Cadena				
Fusión														
Creación	x													
Eliminación														



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Capacitación y Desarrollo del Talento Humano															
Proceso	Ejecución de Capacitación										Código	GTH-CAP-002			
Fecha											Status	Propuesto			
Objetivo	Establecer el procedimiento para la correcta ejecución, seguimiento y control de la Capacitaciones planificadas para el año en curso														
Alcance	Desde	Requerimiento de capacitación de acuerdo al plan anual de Capacitación													
	Hasta	Capacitaciones realizadas													
Entradas	Plan Anual de Capacitación con asignación presupuestaria aprobada														
Salidas	Capacitación efectuada														
Responsable	UATH, Gerencia Administrativa, Unidad Financiera, Unidades Requirientes														
Frecuencia	De acuerdo a cronograma de plan de capacitación										Volumen	15			
Tiempo	1180										Costo	111,58			
Eficiencia en tiempo	32,20										Eficiencia en costo	33,45			
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología						Tiempo		Costo		Observacion	
				●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
Gestión de adquisición servicio de capacitación	Realizar calendario Operativo de las Capacitaciones del año	SPA3	0,08	●							120	0	9,64	0	
	Realizar oferta de servicios	SPA3	0,08	■							0	480	0	38,55	
	Realizar especificaciones técnicas	SPU6	0,17	➔							0	60	0	9,92	
	Realizar requerimiento de contratación	SPU6	0,17	▼							0	60	0	9,92	
	Gestionar proveedores	SPA3	0,08	◐							0	60	0	4,82	
Ejecución Capacitación	Proceso de adquisiciones	SPA3	0,08	◑							0	120	0	9,64	
	Proceso contractual	SPU6	0,17	◑							30	0	4,96	0	
	Gestionar la logística de las capacitaciones a ejecutarse	SPA3	0,08	◑							180	0	14,5	0	
Cierre de capacitación	Dar seguimiento y control a la capacitación ejecutada	SPU2	0,07	◑							0	20	0	1,4	
	Cerrar la capacitación administrativa y contractualmente	SPU6	0,17	◑							20	0	3,31	0	
	Proceso de pago de capacitación	SPU6	0,17	◑							30	0	4,96	0	
TOTAL											380	800	37,3	74,25	
Cambios		Elaborado por:			Revisado por:			Revisado por:							
Mejora		Mercedes Molina			Dr. Galo Granda			Ing. Jaime Cadena							
Fusión															
Creación	*														
Eliminación															



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Capacitación y Desarrollo del Talento Humano													
Subproceso	Retroalimentación de capacitación							Código	GTH-CAP-003					
Fecha								Status	Propuesto					
Objetivo	Retroalimentar las capacitaciones realizadas en el plan anual de capacitación a través de una evaluación a los servidores capacitados para determinar falencias en el proceso de ejecución de la capacitación y realizar acciones pertinentes que mejoren la eficiencia.													
Alcance	Desde	Servidores que finalizaron la capacitación												
	Hasta	Informe de resultados												
Entradas	Encuestas realizadas a servidores capacitados													
Salidas	Informe de resultados													
Responsable	UATH, Gerencia Administrativa, Unidad Financiera, Unidades Requirientes													
Frecuencia	De acuerdo a cronograma de plan de capacitación							Volumen	15					
Tiempo	345							Costo	42,41					
Eficiencia en tiempo	86,96							Eficiencia en costo	91,45					
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología						Tiempo		Costo		Observación
				●	■	➔	▼	⬇	◀	AV	NAV	AV	NAV	
Diseño de encuesta de satisfacción	Realizar evaluación de la retroalimentación de la capacitación realizada determinando parámetros de calidad de contenido de la información entregada, aplicabilidad a su cargo, capacidad para solventar dudas, capacidad del capacitador, materiales didácticos, recomendaciones, etc.	SPU6	0,17		*					120	0	19,8	0	
	Generar base con la información a ser recolectada, pregunta por pregunta.	SPU2	0,07		*				20	0	1,4	0		
	Determinar herramienta de aplicación de la evaluación (física o electrónica)	SPU6	0,17					*	0	5	0	0,827		
Aplicar encuesta	Aplicar la evaluación a los que cumplieron con toda la capacitación independientemente de su aprobación o no.	SPU2	0,07	*					40	0	2,8	0		
	Consolidar la información de las evaluaciones	SPU2	0,07		*				0	20	0	1,4		
Generar informe	Tabular la información en base	SPU2	0,07	*					0	20	0	1,4		
	Generar estadísticas	SPU3	0,08	*					30	0	2,41	0		
Retroalimentar	Generar informe de resultados de la capacitación con análisis y correcciones en puntos críticos	SPU6	0,17	*					60	0	9,92	0		
	Retroalimentar en puntos donde se identificaron falencias	SPA3	0,08	*					30	0	2,41	0		
TOTAL									300	45	38,8	3,626		
Cambios		Elaborado por:			Revisado por:			Revisado por:						
Mejora		Mercedes Molina			Dr. Galo Granda			Ing. Jaime Cadena						
Fusión														
Creación	*													
Eliminación														



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Administración de Personal														
Subproceso	Licencias sin remuneración						Código	GTH-ADM-001							
Fecha							Status	Propuesto							
Objetivo	Estandarizar los requisitos, procedimientos y documentos necesarios para solicitar licencias sin remuneración establecidas en la ley.														
Alcance	Desde	Solicitud de licencia													
	Hasta	aprobación (APA de personal) o negativa de licencia													
Entradas	Solicitud por parte del servidor de licencia sin remuneración														
Salidas	Acción de Personal Administrativa														
Responsable	UATH														
Frecuencia	Bajo demanda						Volumen	10							
Tiempo	40						Costo	2,95							
Eficiencia en tiempo	50,00						Eficiencia en costo	52,62							
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología						Tiempo		Costo		Observacion	
				●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
Emisión permiso, licencia sin remuneración	Recepción solicitud de licencia en formato establecido	SPA2	0,07	●							0	2	0	0,14	
	Verificación de autorizaciones de jefes inmediatos	SPA2	0,07		■						0	2	0	0,14	
	Verificación documentos habilitantes en base a checklist	SPA2	0,07			➔					5	0	0,35	0	
	Elaboración Informe de procedencia	SPA3	0,08								15	0	1,2	0	
	Registro de licencia sin remuneración en base de datos para control interno	SPA2	0,07								0	2	0	0,14	
	Elaboración Acción de personal administrativa	SPA2	0,07								0	5	0	0,35	
	Notificación de autorización al servidor	SPA2	0,07								0	5	0	0,35	
	Envío a archivo de APA de personal	SPA2	0,07								0	2	0	0,14	
	Archivo de APA de personal	SPA2	0,07								0	2	0	0,14	
TOTAL										20	20	1,55	1,4		
Cambios		Elaborado por:					Revisado por:					Revisado por:			
Mejora	*	Mercedes Molina					Dr. Galo Granda					Ing. Jaime Cadena			
Fusión															
Creación															
Eliminación	*														



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Administración de Personal														
Subproceso	Licencias con remuneración							Código	GTH-ADM-002						
Fecha								Status	Propuesto						
Objetivo	Estandarizar los requisitos, procedimientos y documentos necesarios para solicitar licencias con remuneración establecidas en la ley.														
Alcance	Desde														
	Hasta														
Entradas	Solicitudes de licencia con remuneración														
Salidas	APA (Acción de Personal Administrativa)														
Responsable	UATH														
Frecuencia	Semanal						Volumen	25							
Tiempo	53						Costo	3,86							
Eficiencia en tiempo	66,04						Eficiencia en costo	67,40							
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología						Tiempo				Observacion	
				●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
Emisión permiso, licencia con remuneración	Recepción de la acción de personal especificando el motivo de la licencia	SPA2	0,07	x							0	2	0	0,14	
	Identificar causa de licencia: Maternidad, enfermedad, enfermedad catastrófica, paternidad, nacimientos prematuros, nacimientos con enfermedades, fallecimiento de madre, padres adoptivos, hijos hospitalizados, calamidad domestica, matrimonio.	SPA2	0,07		x						5	0	0,35	0	
	Verificar documentación adjunta que sustente validez de licencia: acción de personal con autorización del jefe inmediato y certificados	SPA2	0,07		x						5	0	0,35	0	
	Retroalimentar al funcionario en caso de faltante de documentación	SPA2	0,07		x						10	0	0,7	0	
	Informar al servidor sobre aprobación de su solicitud	SPA2	0,07		x						0	2	0	0,14	
	Realizar APA de personal con la descripción del tipo de licencia	SPA2	0,07		x						0	5	0	0,35	
	Registro de licencia con remuneración en base de datos para control interno	SPA2	0,07		x				x		0	5	0	0,35	
	Recolectar firmas de regularización de APA de personal	SPA3	0,08		x						15	0	1,2	0	
	Envío a archivo de APA de personal	SPA2	0,07		x						0	2	0	0,14	
	Archivo de APA de personal	SPA2	0,07		x				x		0	2	0	0,14	
TOTAL										35	18	2,6	1,26		
Cambios		Elaborado por:				Revisado por:				Revisado por:					
Mejora	x	Mercedes Molina				Dr. Galo Granda				Ing. Jaime Cadena					
Fusión															
Creación															
Eliminación	x														



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Administración de Personal													
Subproceso	Control de Jornada Laboral							Código	GTH-ADM-003					
Fecha								Status	Propuesto					
Objetivo	Estandarizar los requisitos, procedimientos y documentos necesarios para controlar el cumplimiento de jornada laboral en la institución													
Alcance	Desde	Registro diario de servidores												
	Hasta	Registro de novedades en el sistema SIITH												
Entradas	Reportes de registros biométricos													
Salidas	Informes de cumplimiento de jornada laboral													
Responsable	UATH													
Frecuencia	Semanal						Volumen	48						
Tiempo	590						Costo	41,29						
Eficiencia en tiempo	68,64						Eficiencia en costo	68,64						
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología						Tiempo		Costo		Observacion
				●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	
Proceso ETL	Descarga de registros de servidores (total nomina)	SPA2	0,07							0	35	0	2,449	
	Extracción de información de relojes biometricos	SPA2	0,07	⋈						10	0	0,7	0	
	Transformación de información a formato de base de datos	SPA2	0,07	⋈						10	0	0,7	0	
	Carga de información de base de datos a formato reportes de control de jornada laboral	SPA2	0,07	⋈						10	0	0,7	0	
Justificación novedades	Consolidación justificativos formales (Registros UATH)	SPA2	0,07	⋈						120	0	8,4	0	
	Consolidación justificativos informales (Novedades no registradas previamente)	SPA2	0,07	⋈						60	0	4,2	0	
	Convalidación de información justificativos	SPA2	0,07	⋈						0	30	0	2,099	
Novedades	Elaboración informes cumplimiento de jornada laboral	SPA2	0,07	⋈						120	0	8,4	0	
	Emisión de email a servidores con novedades semanal	SPA2	0,07	⋈						0	30	0	2,099	
	Emisión de reporte de novedades a jefes y supervisores	SPA2	0,07	⋈						0	30	0	2,099	
	Registro de novedades en sistema SIITH	SPA2	0,07	⋈						0	30	0	2,099	
	Registro de novedades en expediente del servidor	SPA2	0,07	⋈						0	30	0	2,099	
	Notificación a servidores de descuento por incumplimiento de jornada laboral	SPA2	0,07	⋈						60	0	4,2	0	
	Envío de novedades a Nómina para proceso de descuento	SPA2	0,07	⋈						15	0	1,05	0	
TOTAL										405	185	28,3	12,95	
Cambios		Elaborado por:			Revisado por:			Revisado por:						
Mejora	⋈	Mercedes Molina			Dr. Galo Granda			Ing. Jaime Cadena						
Fusión														
Creación														
Eliminación	⋈													



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Administración de Personal													
Subproceso	Vacaciones										Código	GTH-ADM-004		
Fecha											Status	Propuesto		
Objetivo	Dar cumplimiento al derecho de 30 días anuales de servidores y servidoras públicas del Hospital Alfredo Noboa Montenegro													
Alcance	Desde	Cumplimiento de 11 meses en la institución												
	Hasta	Salida de la institución												
Entradas	Acciones de personal													
Salidas	APA (Acción de Personal Administrativa)													
Responsable	UATH													
Frecuencia	De acuerdo a planificación de vacaciones										Volumen	180		
Tiempo	195										Costo	13,70		
Eficiencia en tiempo	15,38										Eficiencia en costo	15,70		
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología						Tiempo		Costo		Observación
				●	■	➔	▼	D	◀	AV	NAV	AV	NAV	
Planificación	crear base de datos de acuerdo al área de trabajo de los servidores	SPA2	0,07							10	0	0,7	0	
	Comunicar mediante comunicación general la importancia de las vacaciones planificadas y su derecho a las mismas	SPA2	0,07							5	0	0,35	0	
	Enviar a los jefes de cada área la base de sus subordinados para que planifiquen sus vacaciones del siguiente año	SPA2	0,07							0	10	0	0,7	
	Enviar recordatorio de envío de información a jefes de área	SPA2	0,07							0	2	0	0,14	
	Recibir información de las áreas	SPA2	0,07							0	120	0	8,398	
	Consolidar información	SPA2	0,07							0	15	0	1,05	
Ejecución	Recibir acción de personal del servidor	SPA2	0,07							0	2	0	0,14	
	Revisar las firmas de servidor y autorizado de jefe inmediato	SPA2	0,07							0	2	0	0,14	
	Verificar si el servidor goza de vacaciones disponibles	SPA2	0,07							5	0	0,35	0	
	Si no goza aun de vacaciones retroalimentar al servidor recordándole que puede hacer uso de la misma una vez cumplido los 11 meses en la institución o que no dispone de vacaciones pendientes	SPA2	0,07							0	10	0	0,7	
	Realizar APA de personal regularizando su salida por vacaciones	SPA2	0,07							5	0	0,35	0	
	Recolectar firmas de regularización de APA	SPA3	0,08							5	0	0,4	0	
	Envío a archivo de APA de personal	SPA2	0,07							0	2	0	0,14	
	Archivo de APA de personal	SPA2	0,07							0	2	0	0,14	
	TOTAL									30	165	2,15	11,55	
Cambios		Elaborado por:						Revisado por:				Revisado por:		
Mejora	*	Mercedes Molina						Dr. Galo Granda				Ing. Jaime Cadena		
Fusión														
Creación	*													
Eliminación														



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Administración de Personal														
Subproceso	Subrogaciones y encargos								Código	GTH-ADM-005					
Fecha									Status	Propuesto					
Objetivo	Establecer los parámetros y normativas necesarias para las subrogaciones y encargos en la Institución.														
Alcance	Desde	Ausencia del funcionario a ser subrogado o deje en encargo su puesto													
	Hasta	Retorno del funcionario a ser subrogado o deje en encargo su puesto													
Entradas	Acciones de personal														
Salidas	APA (Acción de Personal Administrativa)														
Responsable	UATH														
Frecuencia	Bajo demanda								Volumen	15					
Tiempo	43								Costo	3,16					
Eficiencia en tiempo	62,79								Eficiencia en costo	64,61					
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología						Tiempo		Costo		Observacion	
				●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
Recepción y análisis de solicitud	Acción de personal del funcionario de nivel jerárquico superior por licencia con remuneración	SPA2	0,07								2	0	0,14	0	
	Revisión de la documentación presentada con las firmas de autorización y con el reemplazo para subrogación o encargo	SPA2	0,07								0	2	0	0,14	
	Cuadros de la acción de personal administrativa de "Situación Actual" y "Situación Propuesta", para posteriormente firmar su "registro y control".	SPA3	0,08								5	0	0,4	0	
	Verificar que el perfil del funcionario que va subrogar o tener el encargo cumpla con el perfil del cargo	SPA3	0,08								10	0	0,8	0	
Regularización	Recolección de firmas de regularización de la subrogación o encargo	SPA2	0,07								5	0	0,35	0	
	Elaboración de APA de personal	SPA2	0,07								5	0	0,35	0	
	Comunicación general interna sobre subrogación o encargo	SPA2	0,07								0	10	0	0,7	
Archivo	Envío a archivo del APA de personal	SPA2	0,07								0	2	0	0,14	
	Archivo de APA de personal	SPA2	0,07								0	2	0	0,14	
TOTAL											27	16	2,04	1,12	
Cambios		Elaborado por:			Revisado por:			Revisado por:							
Mejora	x	Mercedes Molina			Dr. Galo Granda			Ing. Jaime Cadena							
Fusión															
Creación															
Eliminación	x														



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

<p>Proceso Administración de Personal</p>															
Subproceso Licencias y Comisiones por Estudios y Capacitación										Código GTH-ADM-006					
Fecha										Status Propuesto					
Objetivo Establecer los lineamientos para la concesión de licencias por estudios y capacitación															
Alcance Desde Solicitud de Licencias o Comisiones por Estudios y Capacitación															
Hasta Aprobación o negativa de Licencias o Comisiones por Estudios y Capacitación															
Entradas Solicitud de Licencia o comision por estudio o capacitación															
Salidas APA (Acción de Personal Administrativa)															
Responsable UATH															
Frecuencia Bajo demanda										Volumen 20					
Tiempo 38										Costo 2,81					
Eficiencia en tiempo 71,05										Eficiencia en costo 72,65					
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por cargo	Simbología						Tiempo		Costo		Observacion	
				●	■	➔	▼	◻	◀	AV	NAV	AV	NAV		
Recepción y análisis de solicitud	Memorando de solicitud dirigido a la máxima autoridad con copia a la UATH y jefe inmediato	SPA2	0,07								2	0	0,14	0	
	memorando de solicitud del servidor, carta de admisión de la Universidad) y en el caso de estudios regulares de postgrados, reuniones, conferencias, pasantías y visitas de observación en el exterior o en el país sustentar el beneficio para la institución	SPA2	0,07								0	2	0	0,14	
	solicita documentación complementaria de ser el caso	SPA3	0,08								5	0	0,4	0	
Regularización	Recibir el autorizado por la máxima autoridad	SPA3	0,08								10	0	0,8	0	
	Realizar el informe UATH'S favorable	SPA2	0,07								5	0	0,35	0	
	Realizar el APA de personal	SPA2	0,07								5	0	0,35	0	
	Comunicar el visto bueno	SPA2	0,07								0	5	0	0,35	
	Regularizar APA de personal	SPA2	0,07								0	2	0	0,14	
Archivo	Archivo de documentación	SPA2	0,07								0	2	0	0,14	
TOTAL										27	11	2,04	0,77		
Cambios		Elaborado por:			Revisado por:				Revisado por:						
Mejora	*	Mercedes Molina			Dr. Galo Granda				Ing. Jaime Cadena						
Fusión															
Creación															
Eliminación	*														

4.1.4 Hoja de Mejoramiento de Subprocesos

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Llamamiento, Selección y Contratación				
Subproceso	Llamamiento				
Código	GTH-LSC-001				
Entrada	Declaración de una partida vacante o creación de nuevo puesto				
Salida	Recolección aplicaciones de ciudadanos que cumplan con el perfil solicitado al puesto.				
Problemas Detectados					
1	Confusión al elaborar perfil del puesto				
2	Uso de manual de clasificación de puestos desactualizados				
3	Desconocimiento de Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal				
4	Proceso no documentado				
Soluciones Propuestas					
1	Documentación de proceso				
2	Establecer normas generales y específicas para uso de la UATH				
3	Reinducción al proceso a personal UATH				
4	Difusión de procedimiento al personal del hospital				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
405	47,72	70,37%	78,10%	Bajo demanda	20
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
407	35,9	87,22%	89,43%	Bajo demanda	20
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
-2	11,82	-16,85%	-11,33%	Bajo demanda	20
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
-40			236,4		
Minutos			Dólares		

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Llamamiento, Selección y Contratación				
Subproceso	Selección				
Código	GTH-LSC-002				
Entrada	Nómina aplicantes que cumplen perfil del puesto, banco de preguntas unidad requirente.				
Salida	Ganador concurso méritos y oposición, declaratoria concurso desierto				
Problemas Detectados					
1	Desconocimiento de Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal				
2	Proceso no documentado				
Soluciones Propuestas					
1	Documentación de proceso				
2	Establecer normas generales y específicas para uso de la UATH				
3	Reinducción al proceso a personal UATH				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
1270	143,26	43,31%	49,81%	Bajo demanda	20
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
885	75	87,01%	85,18%	Bajo demanda	20
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
385	68,26	-43,70%	-35,37%	Bajo demanda	20
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
7700			1365,2		
Minutos			Dólares		

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Llamamiento, Selección y Contratación				
Subproceso	Contratación				
Código	GTH-LSC-003				
Entrada	Ganador concurso, hoja de vida ganador concurso, checklist Meritocracia.				
Salida	Acción de Personal Administrativa por Ingreso o ascenso a la Institución				
Problemas Detectados					
1	Falta de proceso de inducción				
2	Perdida de documentación de servidores				
3	Documentos registrados no validos				
Soluciones Propuestas					
1	Documentación de proceso				
2	Establecer normas generales y especificas para uso de la UATH				
3	Reinducción al proceso a personal UATH				
4	Establecer checklist para armar expediente del servidor				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
125	9,26	28,00%	28,67%	Bajo demanda	20
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
155	14,28	67,74%	72,60%	Bajo demanda	20
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
-30	-5,02	-39,74%	-43,93%	Bajo demanda	20
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
-600			-100,4		
Minutos			Dólares		

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Llamamiento, Selección y Contratación				
Subproceso	Inducción				
Código	GTH-LSC-004				
Entrada	Ganador concurso méritos y oposición				
Salida	Convenios institucionales firmados por el servidor, evaluación de reacción inducción				
Problemas Detectados					
1	Falta de proceso de inducción				
2	Escaza visión sistémica respecto a la institución				
3	Procesos no explicados previa incorporación a equipo de trabajo				
4	Falta de alienación a objetivos institucionales				
Soluciones Propuestas					
1	Documentación de proceso				
2	Establecer normas generales y específicas para uso de la UATH				
3	Planificar procesos de inducción y reinducción dependiendo de cada caso				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
110	8,06	95,45%	95,05%	Bajo demanda	20
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
285	26,65	54,39%	65,86%	Bajo demanda	20
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
-175	-18,59	41,06%	29,19%	Bajo demanda	20
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
-3500			-371,8		
Minutos			Dólares		

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Planificación y Desarrollo del Talento Humano				
Subproceso	Clasificación de puestos				
Código	GTH-PLA-001				
Entrada	Solicitud de clasificación de puesto				
Salida	Dictamen favorable Ministerio de Finanzas				
Problemas Detectados					
1	Proceso no documentado				
2	Manual de Clasificación de Puestos desactualizado				
3	Falta de interés de las administraciones de redistribuir cargos				
4	Información utilizada en proceso obsoleta				
Soluciones Propuestas					
1	Documentación de proceso				
2	Establecer normas generales y específicas para uso de la UATH				
3	Actualizar manual institucional de puestos				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
490	48,75	86,73%	84,06%	Bajo Demanda	5
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
640	75,06	70,31%	82,15%	Bajo Demanda	5
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
-150	-26,31	16,42%	1,91%	Bajo Demanda	5
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
-750			-131,55		
Minutos			Dólares		

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Capacitación y Desarrollo del Talento Humano				
Subproceso	Planificar Capacitación				
Código	GTH-CAP-001				
Entrada	Necesidades de capacitación, levantamiento resultados evaluación de desempeño, necesidades no programadas o actualizaciones requeridas				
Salida	Plan Anual de Capacitación con asignación presupuestaria aprobada				
Problemas Detectados					
1	Proceso no documentado				
2	Insuficientes fuentes de información para determinar cursos a dictar				
3	Cronograma de capacitaciones sobrecarga de labores a ciertas unidades				
Soluciones Propuestas					
1	Documentación de proceso				
2	Establecer normas generales y específicas para uso de la UATH				
3	Coordinar capacitaciones en base a carga operativa de cada unidad				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
0	0	0	0	0	0
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
880	91,09	95,45%	96,47%	Anual	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
-880	-91,09	-95,45%	-96,47%	Anual	1
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
-880			-91,09		
Minutos			Dólares		

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Capacitación y Desarrollo del Talento Humano				
Subproceso	Ejecución de Capacitación				
Código	GTH-CAP-002				
Entrada	Plan Anual de Capacitación con asignación presupuestaria aprobada				
Salida	Capacitación efectuada				
Problemas Detectados					
1	Proceso no documentado				
2	Tiempos largos en gestión contractual con proveedores de capacitación				
3	Desconocimiento de los servidores de capacitaciones para prever con suficiente tiempo sus actividades diarias				
Soluciones Propuestas					
1	Documentación de proceso				
2	Realizar contratos de formato para disminuir tiempos en contratos				
3	Comunicar oportunamente a los servidores para que organicen su agenda				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
0	0	0	0	0	0
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
1180	111,58	32,20%	33,45%	Plan de cap.	15
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
-1180	-111,58	-32,20%	-33,45%	Anual	1
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
-1180			-111,58		
Minutos			Dólares		

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Capacitación y Desarrollo del Talento Humano				
Subproceso	Retroalimentación de capacitación				
Código	GTH-CAP-003				
Entrada	Encuestas realizadas a servidores capacitados				
Salida	Informe de resultados				
Problemas Detectados					
1	Proceso no documentado				
2	No se retroalimenta el proceso de capacitación				
3	No existen propuestas de mejoramiento en procesos de contratación				
4	No se evidencia satisfacción o insatisfacción de capacitaciones recibidas				
Soluciones Propuestas					
1	Documentación de proceso				
2	Elaborar evaluación de satisfacción de capacitaciones				
3	Informe de resultado de las capacitaciones				
4	Generar recomendaciones de mejoramiento en proceso de capacitación				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
0	0	0	0	0	0
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
345	42,41	86,96%	91,45%	Plan de cap.	15
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
-345	-42,41	-86,96%	-91,45%	Anual	1
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
-345			-42,41		
Minutos			Dólares		

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Administración de Personal				
Subproceso	Licencias sin remuneración				
Código	GTH-ADM-001				
Entrada	Solicitud por parte del servidor de licencia sin remuneración				
Salida	Acción de Personal Administrativa				
Problemas Detectados					
1	Falta de registro de permisos a servidores				
2	Permisos registrados sin documentos de sustento				
3	APA no archivados				
Soluciones Propuestas					
1	Documentación de proceso				
2	Establecer normas generales y específicas para uso de la UATH				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
60	5,36	66,67%	54,16%	Bajo demanda	10
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
40	2,95	50,00%	52,62%	Bajo demanda	10
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
20	2,41	16,67%	1,54%	Bajo demanda	10
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
200			24,1		
Minutos			Dólares		

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Administración de Personal				
Subproceso	Licencias con remuneración				
Código	GTH-ADM-002				
Entrada	Solicitud por parte del servidor del licencia con remuneración				
Salida	Acción de Personal Administrativa				
Problemas Detectados					
1	Falta de registro de permisos a servidores				
2	Permisos registrados sin documentos de sustento				
3	APA no archivados				
Soluciones Propuestas					
1	Documentación de proceso				
2	Establecer normas generales y específicas para uso de la UATH				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
60	5,36	66,67%	54,16%	Semanal	25
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
53	3,86	66,04%	67,40%	Semanal	25
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
7	1,5	0,63%	-13,24%	Semanal	25
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
175			37,5		
Minutos			Dólares		

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Administración de Personal				
Subproceso	Control de Jornada Laboral				
Código	GTH-ADM-003				
Entrada	Registro diario de servidores				
Salida	Registro de novedades en el sistema SIITH				
Problemas Detectados					
1	Reportes poco confiables				
2	Servidores suelen no registrarse				
3	Omisión de novedades por jefes inmediatos				
Soluciones Propuestas					
1	Documentación de proceso				
2	Establecer normas generales y específicas para uso de la UATH				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
445	44,29	57,30%	69,28%	Semanal	48
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
590	41,29	68,64%	68,64%	Semanal	48
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
-145	3	-11,34%	0,64%	Semanal	48
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
-6960			144		
Minutos			Dólares		

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Administración de Personal				
Subproceso	Vacaciones				
Código	GTH-ADM-004				
Entrada	Acciones de personal				
Salida	APA (Acción de Personal Administrativa)				
Problemas Detectados					
1	Bases con datos inconsistentes con solicitudes				
2	No tienen planificados en su totalidad las vacaciones				
3	No se difunde el derecho de vacaciones				
4	Proceso no documentado				
Soluciones Propuestas					
1	Documentación de proceso				
2	Establecer normas generales y específicas para uso de la UATH				
3	Difundir mediante comunicación general interna el derecho de vacaciones				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
0	0	0,00%	0,00%	0	0
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
195	13,7	15,38%	15,70%	Plan vacación	180
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
-195	-13,7	-15,38%	-15,70%	Plan vacaciones	48
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
-9360			-657,6		
Minutos			Dólares		

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Administración de Personal				
Subproceso	Subrogaciones y encargos				
Código	GTH-ADM-005				
Entrada	Acciones de personal				
Salida	APA (Acción de Personal Administrativa)				
Problemas Detectados					
1	APA de subrogaciones y encargos fuera de tiempo				
2	Casos de encargos informales (problema de legalización de firmas)				
3	Encargos y subrogaciones con perfiles insuficientes				
4	Proceso no documentado				
Soluciones Propuestas					
1	Documentación de proceso				
2	Establecer normas generales y específicas para uso de la UATH				
3	Establecer lineamiento de cumplimiento de perfiles para encargos y subrogaciones				
4	Realizar APA en tiempos establecidos				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
0	0	0,00%	0,00%	0	0
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
43	3,16	62,79%	64,61%	Bajo demanda	15
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
-43	-3,16	-62,79%	-64,61%	Bajo demanda	15
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
-645			-47,4		
Minutos			Dólares		

Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Administración de Personal				
Subproceso	Licencias y Comisiones por Estudios y Capacitación				
Código	GTH-ADM-006				
Entrada	Solicitud de Licencia o comisión por estudio o capacitación				
Salida	APA (Acción de Personal Administrativa)				
Problemas Detectados					
1	Desconocimiento de servidores de proceso				
2	Documentación inconsistente en solicitudes				
3	Proceso no documentado				
Soluciones Propuestas					
1	Documentación de proceso				
2	Difundir proceso mediante comunicación interna				
3	Regular requisitos en solicitudes faltantes				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
0	0	0,00%	0,00%	0	0
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
38	2,81	71,05%	72,65%	Bajo demanda	20
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
-38	-2,81	-71,05%	-72,65%	Bajo demanda	15
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
-570			-42,15		
Minutos			Dólares		

4.2 Matriz de Análisis Comparativo

Matriz de Análisis Comparativo															
Subproceso Analizado	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Frecuencia Anual	Beneficio	
	Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia			Tiempo	Costo
			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
Llamamiento	405	47,72	70,37%	78,10%	407	35,09	87,22%	89,43%	-2	12,63	-16,85%	-11,33%	20	-40	252,6
Selección	1270	143,26	43,31%	49,81%	885	75	7,01%	85,18%	385	68,26	36,30%	-35,37%	20	7700	1365,2
Contratación	125	9,26	28,00%	28,67%	155	14,28	67,74%	72,60%	-30	-5,02	-39,74%	-43,93%	20	-600	-100,4
Inducción	110	8,06	95,45%	95,05%	285	26,65	54,39%	65,86%	-175	-18,59	41,06%	29,19%	20	-3500	-371,8
Clasificación de puestos	490	48,75	86,73%	84,06%	640	75,06	70,31%	82,15%	-150	-26,31	16,42%	1,91%	5	-750	-131,55
Planificar capacitación	0	0	0,00%	0,00%	880	91,09	95,45%	96,47%	-880	-91,09	-95,45%	-96,47%	1	-880	-91,09
Ejecución de capacitación	0	0	0,00%	0,00%	1180	111,58	32,20%	33,45%	-1180	-111,6	-32,20%	-33,45%	2	-2360	-223,16
Retroalimentación de capacitación	0	0	0,00%	0,00%	345	42,41	86,96%	91,45%	-345	-42,41	-86,96%	-91,45%	3	-1035	-127,23
Licencias sin remuneración	60	5,36	66,67%	54,16%	40	2,95	50,00%	52,62%	20	2,41	16,67%	1,54%	4	80	9,64
Licencias con remuneración	60	5,36	66,67%	54,16%	53	3,86	66,04%	67,40%	7	1,5	0,63%	-13,24%	5	35	7,5
Control de jornada laboral	445	44,29	57,30%	69,28%	590	41,29	68,64%	68,64%	-145	3	-11,34%	0,64%	6	-870	18
Vacaciones	0	0	0,00%	0,00%	195	13,7	15,38%	15,70%	-195	-13,7	-15,38%	-15,70%	7	-1365	-95,9
Subrogaciones y encargos	0	0	0,00%	0,00%	43	3,16	62,79%	64,61%	-43	-3,16	-62,79%	-64,61%	8	-344	-25,28
Licencias y Comisiones por Estudios y Capacitación	0	0	0,00%	0,00%	38	2,81	71,05%	72,65%	-38	-2,81	-71,05%	-72,65%	9	-342	-25,29
Totales	2965	312,06			5736	538,93			-2771	-226,9					
Eficiencia Promedio			36,75%	36,66%			59,66%	68,44%			-22,91%	-31,78%			
Beneficio Anual Esperado (Costo)														-4271	
Beneficio Anual Esperado (Tiempo)															461,24

4.3 Informe del Beneficio Esperado

Dentro del proceso llevado a cabo en el Hospital Alfredo Noboa Montenegro se consideró diferentes etapas para mejorar los subprocesos de Talento Humano en esta entidad. Al final de este análisis y mejoramiento se ha constatado una eficiencia evidente respecto a los procesos planteados anteriormente.

Como primera etapa se consideró un levantamiento de procesos y un análisis con servidores de la institución con el fin de priorizar las necesidades del hospital y de cierta manera apoyar a procesos críticos para la institución.

En base a dicho levantamiento se realizó un proceso denominado CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO, en el cual se detalla los siguientes puntos de cada subproceso:

- Objetivo
- Alcance
- Responsable
- Requisitos Legales
- Entradas
- Salidas
- Indicadores
- Limites

Definido cada proceso se procedió a elaborar una DIAGRAMACION MEJORADA y una HOJA DE MEJORAMIENTO DE SUBPROCESOS para cada caso, esto con el fin de

optimizar el uso de recursos (tiempo y costos) en la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH).

Actualmente se obtuvo la propuesta de subprocesos presenta una eficiencia en tiempo promedio actual de 36,75% frente a un tiempo de 56,66% propuesto el incremento en el tiempo es debido a los nuevos procesos levantados y también se debe tomar en cuenta que en el levantamiento se observó la omisión de varios pasos que no daban cumplimiento a los establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP.

En lo referente al costo existe un incremento por la misma situación planteada en el caso de la eficiencia en tiempo ya que el costo actual es de 36,66% frente a un 68,44% costo propuesto. Estas dos situaciones ayudan a visualizar de manera real el costo que representan los procesos en el Departamento de Recursos Humanos sin la omisión de las actividades necesarias para su correcta aplicación.

En definitiva se evidencia que la propuesta de procesos para la UATH del Hospital Alfredo Noboa Montenegro cumple con su objetivo de mejorar internamente los resultados esperados para esta unidad administrativa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El Talento Humano representa un recurso necesario para el cumplimiento del “Plan del Buen Vivir” tal como lo contempla la Constitución de la República del Ecuador; el Hospital Alfredo Noboa Montenegro al ser una entidad pública está alineado directamente al cumplimiento de dicho plan a través de sus servidoras y servidoras públicas.
- El Hospital Alfredo Noboa Montenegro está considerado dentro de la “emergencia hospitalaria” por lo que el impacto en el levantamiento y mejoramiento en los procesos de Recursos Humanos que sufren falencias en su ejecución o la misma inexistencia de su aplicación se orientan a que esta medida tomada por la presidencia de la República tenga resultados positivos en la comunidad a través de un buen desempeño de la organización.
- El presente estudio está enfocado a las servidoras y servidores públicos que se encuentran regidos bajo la Ley Orgánica del Servicio Público, el cual contempla varios subsistemas de aplicación obligatoria en materia de Recursos Humanos cuyo objetivo es buscar el permanente mejoramiento en eficiencia, eficacia, calidad y productividad de las instituciones públicas.

- El Ministerio de Salud es el órgano rector de las casas de salud a nivel nacional encargado de emitir disposiciones y lineamientos que buscan regular de manera homogénea y ordenada a los procesos que se ejecutan, es por ello que la estructura organizacional del Hospital Alfredo Noboa Montenegro es similar a las estructuras de los demás hospitales generales del país.
- Las variables contempladas en el macroambiente demuestran la vulnerabilidad a los que está expuesta la operatividad de los procesos del Hospital Alfredo Noboa Montenegro en un escenario pesimista en el cual colapsen sus servicios, debido a que la comunidad enfrenta carencias económicas debido a la inflación, desempleo o pobreza que son causantes de falencias en la calidad de salud en los ciudadanos, por otro lado también se ha podido identificar varias oportunidades de inversión en salud debido al incremento del PIB y de mejoramiento de su infraestructura tecnológica que actualmente el hospital está invirtiendo.
- Para el análisis realizado del microambiente se realizaron encuestas a los usuarios en donde se obtuvo que el servicio ofrecido por el Hospital Alfredo Noboa Montenegro es considerado como bueno, tomando como referencia a tiempos de espera, información y el servicio médico en sí; en lo referente a proveedores este factor se encuentra regulado por el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP) y la competencia se toma como una referencia comparativa más no como un factor de impacto.
- El análisis interno realizado a través de una encuesta aplicada a los servidores de Hospital Alfredo Noboa Montenegro sirvió para determinar que su nivel de

conocimiento sobre el tipo de institución a la que pertenecen (Hospital General), la capacitación es considerada como uno de los objetivos a cumplirse entre los servidores, no existe un reglamento interno, no existe documentación sobre clasificación de puestos, se planifica las vacaciones, el tiempo para cubrir una vacante va de uno a dos meses, no existen movimientos de personal, se desarrollan con normalidad las evaluaciones de desempeño, se evidencian falencias en la planificación de la capacitación, no existe una buena difusión de la información de conocimiento general y el desempeño del departamento de Recursos Humanos es considerado como regular.

- La matriz axiológica demuestra que sus principios y valores son aplicados dentro y fuera del Hospital Alfredo Noboa Montenegro.
- En el levantamiento de los procesos de Recursos Humanos se pudo identificar a ocho procesos los cuales estaban documentados o se los desarrollaba de manera empírica sin un procedimiento mientras que para el mejoramiento y levantamiento se registraron un total de catorce procesos los cuales son los más representativos y primordiales para un eficiente desarrollo de las necesidades del Hospital Alfredo Noboa Montenegro.
- Los resultados en tiempo y costos aumentaron debido al incremento de procesos levantados y porque se aumentaron actividades para evitar la omisión de pasos que deben cumplirse de acuerdo a lo estipulado en la LOSEP.

5.2 Recomendaciones

- Se sugiere aplicar las estrategias propuestas en la hoja de análisis FODA, para reducir el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades para el desarrollo institucional.
- Difundir por canales más eficientes de comunicación general el mapa estratégico del Hospital Alfredo Noboa Montenegro ya que esta información debe ser de conocimiento básico en cada servidor, es decir cuál es la misión de la institución, cuáles son sus bases en principios y valores, y como a través de sus estrategias y políticas pueden alcanzar su visión.
- Es importante que en el proceso de llamamiento, selección y contratación se tome en cuenta la propuesta de mejoramiento de tiempo y actividades para cubrir los cargos vacantes con los perfiles adecuados de manera oportuna para evitar falencias en las diferentes aéreas de salud del hospital.
- Considerar que desarrollar un plan de capacitación permitirá no sólo tener servidores más capacitados y a la vanguardia sino que es un elemento motivador para su desarrollo personal y profesional lo que influye en un mejor clima laboral.
- Se puede motivar a los servidores con una larga trayectoria o con capacitaciones recibidas en los últimos años a convertirse en facilitadores internos para realizar replicas de su conocimientos para generar capacitaciones internas.
- Los movimientos de personal deben ser considerados como una oportunidad para que el servidor pueda adquirir nuevos conocimientos en otras áreas del hospital, mejorando su experticia y convirtiéndose en un apoyo dentro de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, 1999, Editorial McGrawHill.
- GALLOWAY, Dianne (1998). Mejora continua de Procesos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- PALOU, Pedro Ángel. Redacción 2. Leer escribir investigar. México : Prentice-Hall, 1997.
- ROTGERESTAPÉ, J.J.; Canela Campos, M.A. (1998). Gestió de la Qualitat. Una visió pràctica. Barcelona: Editorial Beta.
- SAAVEDRA R., Manuel S . Elaboración de tesis profesionales. México, D.F. : Pax, c2001.

LEYES

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Decreto Ejecutivo 618, República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público

PÁGINAS WEB

- Sitio Web Banco Central del Ecuador
- Sitio Web INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos)
- Sitio Web del Ministerio de Salud Pública del Ecuador
- Sitio Web del Ministerio de Relaciones Laborales

- Biblioteca Virtual en Salud, Equidad y Desarrollo del Ecuador
- www.gestiopolis.com
- Sitio Web Hospital Alfredo Noboa Montenegro