



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS”**

KARLA PAULINA FLORES SALAO

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

INGENIERO COMERCIAL

AÑO 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Karla Paulina Flores Salao

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño y Formulación de un Manual de Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el 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, 4 de Marzo del 2009.

Karla Paulina Flores Salao

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO DE TUTORÍA

Dr. Danilo Torres Castillo

Dr. Gabriel Osorio Vargas

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Diseño y Formulación de un Manual de Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés”, realizado por Karla Paulina Flores Salao, 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 Administrativos en el sector público, específicamente en el sector salud, se ha visto la necesidad de diseñar y formular un Manual de Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos de la Institución antes mencionada, con la finalidad de proporcionar una de las herramientas más importantes en la Administración Pública Moderna, 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 Karla Paulina Flores Salao que lo entregue a Ing. Guido Crespo A., en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 4 de Marzo del 2009.

Dr. Danilo Torres Castillo

DIRECTOR

Dr. Gabriel Osorio Vargas

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, Karla Paulina Flores Salao

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Diseño y Formulación de un Manual de Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 4 de Marzo del 2009.

Karla Paulina Flores Salao

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis abnegados Padres, quienes han sido el pilar fundamental para mi desarrollo, tanto personal como profesional, quienes han cultivado en mí grandes valores y principios, todo con una gran dosis de amor.

A mi querida abuelita, por encomendarme siempre con Dios, yo sé que desde el cielo, ella me está bendiciendo con sus oraciones.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por llenar mi vida de innumerables bendiciones e iluminar mi mente para permitirme llegar hasta este momento importante y lograr cumplir otra meta en mi vida.

A mis Padres, por enseñarme que no existen límites, que lo que me proponga lo puedo lograr.

A mis tíos, quienes con sus diversas formas de apoyo, han logrado que me desenvuelva y que crezca como persona.

A mis amigos más cercanos, que han estado conmigo compartiendo tantas experiencias durante mi vida universitaria, a esos amigos que siempre me han acompañado y con los cuales he contado desde que los conocí.

Y todos y cada uno de mis maestros, quienes participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, por su disposición, apoyo, colaboración, enseñanzas, asesorías y dirección brindadas, para la realización de esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Resumen Ejecutivo.....	1
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES.....	4
1.1 Justificación e Importancia.....	5
1.2 Análisis de la estructura y funciones de las áreas de salud en el sector Público y Privado, Ventajas y Desventajas.....	9
1.3 Antecedentes de la Institución.....	13
1.3.1 Reseña Histórica del Hospital General Enrique Garcés.....	13
1.4 Servicios que ofrece la Institución.....	15
1.5 Marco Teórico y Conceptual.....	16
1.5.1 Marco Teórico.....	16
1.5.2 Marco Conceptual.....	22
CAPÍTULO 2 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	37
2.1 Análisis Externo.....	38
2.1.1 Macroambiente.....	38
2.1.1.1 Variables Económicas.....	38
2.1.1.2 Variables Político-Legales.....	51
2.1.1.3 Variables Socio-Demográficas.....	59
2.1.1.4 Variables Tecnológicas.....	65
2.1.2 Microambiente.....	68
2.1.2.1 Usuarios.....	68

	Pág.
2.1.2.2	Proveedores..... 69
2.1.2.3	Competencia..... 74
2.2	Análisis Interno..... 75
2.2.1	Recursos Humanos..... 75
2.2.2	Administrativo..... 79
2.2.3	Financiero..... 81
2.2.4	Técnico (Médico y Tecnológico)..... 84
2.3	Análisis FODA..... 90
2.3.1	FODA..... 91
2.3.2	Matriz de Vulnerabilidad..... 98
2.3.3	Matriz de Aprovechabilidad..... 99
CAPÍTULO 3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO..... 100
3.1	Principios y Valores..... 101
3.1.1	Principios..... 101
3.1.2	Valores..... 103
3.1.3	Matriz Axiológica..... 105
3.2	Misión..... 105
3.3	Visión..... 106
3.4	Políticas..... 106
3.4.1	Política General..... 107
3.4.2	Políticas Específicas..... 107
3.5	Objetivos..... 109
3.5.1	Objetivo General..... 109
3.5.2	Objetivos Específicos..... 109

	Pág.
3.6	Estrategias Institucionales..... 110
3.6.1	Recursos Humanos..... 110
3.6.2	Administrativo..... 111
3.7	Mapa Estratégico..... 112
CAPÍTULO 4	PROPUESTA DEL MANUAL..... 113
4.1	Objetivos para el Diseño del Manual..... 114
4.1.1	Objetivo General..... 114
4.1.2	Objetivos Específicos..... 114
4.2	Estructura Organizacional (Cadena de Valor)..... 116
4.3	Principales Subsistemas a formularse en la Dirección de Recursos Humanos del Hospital..... 118
4.3.1	Identificación de los Principales Procedimientos..... 118
4.3.1.1	Procedimiento de Clasificación y Valoración de Puestos..... 119
4.3.1.2	Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal..... 141
4.3.1.3	Procedimiento de Motivación e Incentivos para el Personal..... 154
4.3.1.4	Procedimiento de Evaluación del Desempeño del Personal..... 172
4.3.1.5	Procedimiento de Capacitación y Adiestramiento para el Personal..... 182
4.3.2	Diseño de Formatos de Registro (Formularios)..... 188
4.3.3	Flujodiagramación de Procedimientos identificados y mejorados..... 200

	Pág.
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	209
5.1 Conclusiones.....	210
5.2 Recomendaciones.....	214
BIBLIOGRAFÍA.....	217
LINKOGRAFÍA.....	218
GLOSARIO.....	219
SIGLAS UTILIZADAS.....	223

ÍNDICE (GRÁFICOS)

	Pág.
CAPÍTULO 1	
GRÁFICO No.1: Panorámica del HGEG.....	12
CAPÍTULO 2	
GRÁFICO No.2: Evolución de la Inflación.....	39
GRÁFICO No.3: Incidencia en la Inflación Mensual de las Divisiones de Artículos.....	40
GRÁFICO No.4: Evolución de la Tasa de Interés Activa.....	41
GRÁFICO No.5: Evolución de la Tasa de Interés Pasiva.....	43
GRÁFICO No.6: Evolución del Desempleo.....	45
GRÁFICO No.7: Evolución del PIB.....	47
GRÁFICO No.8: Evolución Balanza Comercial.....	50
GRÁFICO No.9: Tasa de Natalidad.....	62
GRÁFICO No.10: Tasa de Mortalidad.....	64
GRÁFICO No.11: Organigrama Estructural del -HGEG-.....	80
CAPÍTULO 3	
GRÁFICO No.12: Mapa Estratégico del -HGEG-.....	112
CAPÍTULO 4	
GRÁFICO No.13: Cadena de Valor del -HGEG-.....	117
GRÁFICO No.14: Pirámide de Necesidades de Maslow.....	155

	Pág.
GRÁFICO No.15: Flujograma del Procedimiento de Clasificación y Valoración de Puestos.....	202
GRÁFICO No.16: Flujograma del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal.....	203
GRÁFICO No.17: Flujograma del Procedimiento para Motivar al Personal.....	205
GRÁFICO No.18: Flujograma del Procedimiento para Incentivos al Personal.....	206
GRÁFICO No.19: Flujograma del Procedimiento de Evaluación del Desempeño del Personal.....	207
GRÁFICO No.20: Flujograma del Procedimiento de Capacitación de Adiestramiento para el Personal.....	208

ÍNDICE (CUADROS)

	Pág.
CAPÍTULO 1	
CUADRO No.1: Servicios que ofrece el HGEG.....	15
CAPÍTULO 2	
CUADRO No.2: Fluctuación de la Inflación.....	39
CUADRO No.3: Fluctuación de la Tasa de Interés Activa.....	42
CUADRO No.4: Fluctuación de la Tasa de Interés Pasiva.....	43
CUADRO No. 5: Fluctuación del Desempleo.....	45
CUADRO No. 6: Fluctuación del PIB.....	47
CUADRO No.7: Balanza de Pagos Normalizada.....	48
CUADRO No. 8: Fluctuación de la Balaza Comercial.....	50
CUADRO No. 9: Fluctuación de la Tasa de Natalidad.....	63
CUADRO No. 10: Fluctuación del la Tasa de Mortalidad.....	64
CUADRO No. 11: Lista de Proveedores de Medicamentos de Marca.....	70
CUADRO No. 12: Lista de Proveedores de Dispositivos Médicos	72
CUADRO No. 13: Lista de Proveedores de Útiles y Materiales de Oficina y Computación.....	73
CUADRO No. 14: Lista de Proveedores de Equipos y Suministros de Limpieza.....	74
CUADRO No. 15: Provisión de Alimentos.....	74
CUADRO No. 16: Rol de Pagos del Personal Administrativo.....	76
CUADRO No.17: Rol Salarios Personal Contrato Colectivo.....	77

	Pág.
CUADRO No.18: Presupuesto General del Estado.....	81
CUADRO No.19: Constatación Física de Activos Fijos y Bienes de Control del Área de QUIRÓFANOS.....	84
CUADRO No.20: Constatación Física de Activos Fijos del Área de IMAGENOLOGÍA.....	86
CUADRO No.21: Constatación de Activos Fijos y de Bienes de Control del Área de NEONATOLOGÍA.....	87
CUADRO No.22: Constatación de Activos Fijos del CENTRO OBSTÉTRICO.....	89
CUADRO No.23: Fortalezas del Hospital General Enrique Garcés	91
CUADRO No.24: Oportunidades del Hospital General Enrique Garcés.....	92
CUADRO No.25: Debilidades del Hospital General Enrique Garcés.....	92
CUADRO No.26: Amenazas del Hospital General Enrique Garcés	93
CUADRO No.27: Cuadro de Impacto (Fortalezas).....	94
CUADRO No.28: Cuadro de Impacto (Oportunidades).....	95
CUADRO No.29: Cuadro de Impacto (Debilidades).....	96
CUADRO No.30: Cuadro de Impacto (Amenazas).....	97
 CAPÍTULO 4	
CUADRO No. 31: Niveles de Instrucción Formal.....	121
CUADRO No.32: Roles de los Puestos de Trabajo.....	122
CUADRO No.33: Grupos Ocupacionales.....	122
CUADRO No.34: Procedimiento de Clasificación de Puestos.....	125
CUADRO No.35: Factores y subfactores para la Valoración de Puestos.....	128

	Pág.
CUADRO No.36: Grado de Instrucción Formal.....	129
CUADRO No.37: Criterios de Valoración de Puestos en base al Grado de Instrucción.....	129
CUADRO No.38: Experiencia Laboral.....	130
CUADRO No.39: Niveles de Habilidades de Gestión.....	130
CUADRO No.40: Criterios de Valoración de Puestos en base a las Habilidades de Gestión.....	131
CUADRO No.41: Niveles de Habilidades de Comunicación.....	131
CUADRO No.42: Criterios de Valoración de Puestos en base a las Habilidades de Comunicación.....	132
CUADRO No.43: Niveles de Condiciones de Trabajo.....	133
CUADRO No.44: Criterios de Valoración de Puestos en base a las Condiciones de Trabajo.....	133
CUADRO No.45: Niveles de Toma de Decisiones.....	134
CUADRO No.46: Criterios de Valoración de Puestos en base a la Toma de Decisiones.....	134
CUADRO No.47: Valoración de Puestos en base al Rol del Puesto.....	135
CUADRO No.48: Criterios de Valoración de Puestos en base al Rol del Puesto.....	135
CUADRO No.49: Niveles del Control de Resultados.....	136
CUADRO No.50: Criterios de Valoración de Puestos en base al Control de Resultados.....	137
CUADRO No.51: Escala de Puestos en base a Intervalos de Valoración.....	138
CUADRO No.52: Procedimiento de Valoración de Puestos.....	139
CUADRO No.53: Procedimiento de Reclutamiento de Personal....	146
CUADRO No.54: Procedimiento de Selección de Personal.....	152

	Pág.
CUADRO No.55: Procedimiento de Motivación para el Personal....	164
CUADRO No.56: Procedimiento de Incentivos para el Personal....	170
CUADRO No.57: Escala de Puntuación para Evaluación del Desempeño del Personal.....	175
CUADRO No.58: Escala de Calificación para Evaluar el Desempeño del Personal.....	177
CUADRO No.59: Procedimiento para Evaluación del Desempeño del Personal.....	179
CUADRO No.60: Procedimiento de Capacitación y Adiestramiento del Personal.....	186

ÍNDICE (FORMULARIOS)

	Pág.
CAPÍTULO 4	
FORMULARIO No.1: Requerimiento de Personal.....	188
FORMULARIO No.2: Convocatoria.....	189
FORMULARIO No.3: Formato para la Preselección de Personal...	190
FORMULARIO No.4: Formato de Evaluación de la Entrevista y Pruebas de Idoneidad a los Preseleccionados.....	191
FORMULARIO No.5: Verificación y Evaluación de Técnicas de Motivación para el Personal del Hospital.....	194
FORMULARIO No.6: Formulario para Evaluación del Desempeño del Personal.....	196
FORMULARIO No.7: Registro de Capacitación y Adiestramiento..	199

RESUMEN EJECUTIVO

El principal recurso de toda institución u organización sin duda alguna es el humano. El presente trabajo de investigación expondrá una de las principales herramientas para la Administración Pública Moderna, como es el Diseño y Formulación de un Manual de Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés.

Varias de las instituciones del sector público de salud en nuestro país, no cuentan con Manuales de Procedimientos en las Áreas de Recursos Humanos; el Hospital General Enrique Garcés es un claro ejemplo de aquellas instituciones. Los Manuales de Procedimientos constituyen instrumentos técnicos y administrativos de gran utilidad para lograr productividad en las organizaciones, por esta razón se justifica el interés e importancia por desarrollar este tema, mencionando algunas de las ventajas de diseñar, formular y ejecutar dichos Manuales, entre estas ventajas se pueden mencionar: recurso humano idóneo para desempeñarse en el puesto de trabajo, optimización de recursos, calidad en el servicio, operaciones simplificadas, clima organizacional favorable, entre otras.

La propuesta de este Manual de Procedimientos, abarcará los principales subsistemas para la correcta administración de recursos humanos de la Institución, incluirá procedimientos integrados y sistematizados que permitan clasificar, valorar, reclutar, seleccionar, motivar, incentivar, evaluar, y capacitar al personal de la Institución, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales.

Además se llevará a cabo un análisis de la estructura y funciones de las áreas de salud tanto en el sector público como en el privado; así mismo se analizará el ambiente interno y externo de la Institución, se tomarán en

cuenta los elementos, fuerzas o factores sean estos internos o externos que resulten relevantes para el desarrollo de este tema.

Esta herramienta será de gran utilidad para el Hospital General Enrique Garcés, ya que a través de la misma se determinarían los puestos y unidades médicas, técnicas, administrativas y de servicios generales que intervienen en el ejercicio de las actividades de la institución, además de proporcionar medios, instrumentos, secuencias, tiempos óptimos, asignación de recursos y demás técnicas para el buen desempeño del recurso humano y de la institución.

EXECUTIVE SUMMARY

The main resource of all institution or organization is certainly the human. This research has exposed one of the main tools for Modern Public Administration, as it is the Design and Formulation of a Manual of Procedures for the Management of Human Resources of the Hospital Enrique Garcés.

Several of the institutions of the public health sector in our country do not have Manuals of Procedures in the Areas of Human Resources; the Hospital Enrique Garcés is a clear example of this. The Manuals of Procedures are technical and administrative tools of very useful for achieving productivity in the organizations, therefore it justifies the interest and importance to develop this topic, mentioning some of the advantages of designing, developing and implementing this Manuals, these advantages are: human resources appropriate for the job, resource optimization, quality service, simplified operations, favorable organizational climate, among others.

The purpose of this Manual of Procedures will include the main subsystems for the correct administration of human resources of the Institution, including integrated and systematic procedures to classify, recruit, select, motivate, evaluate and train the personnel of the Institution with the purpose of reaching the institutional objectives.

It will also be carried out an analysis of the structure and functions of the health sector as much in the public sector as in the private one, as well as it will be analyzed the external and internal environment of the institution, they will take into account the elements, forces or factors are these internal or external that are relevant to the development of this topic.

This tool will be useful for the Hospital Enrique Garcés, since through it determine the positions and medical, technical, administrative and general services involved in the activities of the institution, besides providing means, instruments, sequences, time optimal, assignment of resources and other techniques for the good acting of the human resource and of the institution

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La eficiencia y eficacia son variables de escasa medición, en los servicios públicos que ofrece nuestro país y aún más escasa en el ámbito de salud. Cada institución pública del sector salud, mantiene un esquema de organización y gestión particular para el desarrollo de sus actividades, sin que existan procedimientos o mecanismos de articulación y coordinación que permitan seguir un orden lógico de cada paso a seguir; lo anterior no ha permitido aunar esfuerzos y recursos para desarrollar una propuesta de calidad de los servicios de salud.

La desinformación de procedimientos, hace que el recurso humano se maneje de forma monótona, sin proporcionar un valor agregado a su trabajo o actividad que se encuentre realizando, éste es uno de los problemas que poseen las diferentes instituciones públicas que brindan servicios de salud en nuestro país.

“Según Resultados de Gestión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, uno de los organismos que participan en la supervisión, de los integrantes del Sistema Nacional de Salud -SNS-, en sus visitas de inspección a unidades médicas, determinó importantes hallazgos, entre los más importantes están los siguientes:

- Incumplimiento de normativa interna en cuanto a obligación de elaborar programas y proyectos de capacitación al recurso humano.
- Diseño de programas estratégicos de corto, mediano y largo plazo para otorgamiento de beneficios, en servicios de salud.
- La Subdirección Provincial de Salud, no cuentan con un manual del proceso operativo funcional, diagramas de procesos de cada actividad o un organigrama funcional departamental.

- Los procesos operativos no se encuentran estandarizados.
- Se requiere automatizar procesos y análisis de personal por área para que cada departamento cuente con personal calificado acorde a las necesidades de cada uno de ellos.
- No cuentan con un archivo actualizado respecto a reclamos presentados por usuarios sobre servicios recibidos.
- Carecen de programas de capacitación y promoción de personal especializado.
- Se desconocen los resultados de los informes de la gestión administrativa y financiera en los hospitales, así como de evaluación del impacto de los servicios.
- Procesos administrativos, financieros y contables de las transacciones de recaudación, tesorería, contabilidad, presupuestos y bodegas que no se encuentran automatizados ni ordenados. ^{“1}

Como podemos darnos cuenta, según este informe acerca de las visitas de inspección realizadas a unidades médicas en nuestro país, varias de las mismas no cuentan con procedimientos para la buena administración de recursos humanos, desembocando esto en una insatisfacción por parte de los usuarios, debido a la carencia de eficiencia en los servicios que ofrecen.

El Hospital General Enrique Garcés de la ciudad de Quito, uno de los sanatorios públicos más importantes de la ciudad; no es la excepción en este tema, ya que dicha institución no cuenta con una Manual de Procedimientos en el Área de Talento Humano, que permita aumentar el nivel de calidad en dicha área, hacer más flexible el uso de recursos, responder más rápido a nuevas oportunidades y mejorar la satisfacción del servicio, así como optimizar las disponibilidades del equipo.

¹ <http://www.supersalud.gov.co/lberoamericano-2007-Web/Sis-Salud-Ecuador-CongresoCartagena.pps>.

La administración o dirección de recursos humanos en hospitales, es un tema verdaderamente difícil, considerando que para esto deben seguirse diferentes procedimientos, ya sean para la capacitación, selección, reclutamiento, evaluación del personal, entre otros. Para esto los directores, jefes o coordinadores de Recursos Humanos, deberán valerse de un Manual de Procedimientos, que les permita manejar adecuadamente al personal y a la vez proporcionar un favorable clima organizacional en la institución.

Hoy en día muchas de las instituciones que brindan servicios de salud en nuestro país, especialmente las del sector público, no cuentan con procedimientos para brindar un servicio de calidad al usuario, es por esto el interés por desarrollar este tema, debido a la necesidad de establecer una mejora en el desarrollo de procedimientos, del Área de Talento Humano del Hospital General Enrique Garcés; con esta idea se pretende alcanzar perfeccionamiento, a la hora de orientar al recurso más importante con el que cuenta la institución, como es el humano.

El Manual de Procedimientos que se propondrá, contará con los principales subsistemas a formularse en el Área de Talento Humano del Hospital como son:

- Procedimientos de Clasificación y Valoración de Puestos.
- Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Procedimientos para Motivación e Incentivos del Talento Humano.
- Procedimientos para Evaluación del Desempeño del Personal.
- Procedimientos para Capacitación y Adiestramiento de Personal.

Las instituciones públicas de salud en nuestro país, han descuidado o puesto de lado procedimientos que ayuden a conocer y analizar los perfiles del recurso humano que se encuentra laborando en cada institución, por ello a muchas de las mismas, se les dificulta determinar formas o maneras de actuar frente a la gestión del personal, de igual manera se les dificulta laborar en forma conjunta, desde con un profesional con postgrado, hasta un empleado sin mayor instrucción.

Para conseguir niveles altos de productividad, eficiencia, eficacia, transparencia y calidad en el servicio, es necesario que las instituciones cuenten con manuales de procedimientos, que detallen las actividades, que de manera sistemática realizan las áreas que las integran. En el ámbito de los negocios de hoy en día, el diseñar procedimientos significa, implementar sistemas que proveen operaciones simplificadas y de bajo costo; otras capacidades incluyen la habilidad de comunicar información a tiempo y certeramente a la creciente fuerza de trabajo desatinado, mejorando continuamente la productividad del recurso humano.

Con este trabajo se pretende, aumentar el nivel de calidad en los diferentes servicios que ofrece el Hospital General Enrique Garcés, hacer más flexible el uso de recursos, responder más rápido a nuevas oportunidades y mejorar la satisfacción del servicio a los usuarios.

Hoy en día es de trascendental importancia que las empresas, organizaciones o instituciones, manejen sus actividades en base a manuales de procedimientos para optimizar recursos, tiempo y costos; así mismo es primordial el manejo de los mismos, ya que contribuyen al desarrollo de actividades eficientes y oportunas, además de tener una guía para seguir paso a paso cada actividad que fuere a ejecutarse.

Es importante mencionar que el presente Manual de Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés, contribuirá a la mejora continua, implantando nuevas formas de trabajo, agilizando procesos, aprovechando al máximo cada recurso con el que cuenta la institución, entre otros, todo esto a través de su diseño, formulación e implantación.

1.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LAS ÁREAS DE SALUD EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, VENTAJAS Y DESVENTAJAS

El sistema de salud ecuatoriano es de carácter mixto, ya que contempla la participación tanto de entidades públicas como privadas. El sistema de salud de nuestro país, debe corregir su estructura, así como sus funciones para brindar mejores servicios a sus usuarios en los próximos años.

Actualmente todos trabajan bajo su propio sistema de salud, tanto hospitales públicos como privados, el sistema de salud pública ha bajado su calidad de atención por falta de personal, recursos e infraestructura, mientras que el sector privado ha aumentado su demanda.

El sistema de salud ecuatoriano se encuentra fragmentado, cada institución trabaja con una visión y con normas distintas y esto se produce porque no existe la presencia del Ministerio de Salud; uno de los ejes principales para generar el cambio, es contar con un Área de Talento Humano altamente efectiva, que permita reclutar y seleccionar personal capacitado en base a procedimientos.

Varias de las instituciones del sector público de salud, no cuentan con procedimientos integrados que permitan la selección y contratación adecuada del personal, sino que trabajan bajo sistemas divididos que no permiten un desarrollo integral. Todo sistema de salud debe considerar siempre dos aspectos fundamentales: el acceso a la atención por parte de la población y la calidad del servicio; añadiendo que es el justo equilibrio de ambos factores el que permite asegurar el mejor nivel de salud con los recursos disponibles.

Sin duda alguna se puede comprobar las diferencias que existe, en cuanto a la dirección o administración de recursos humanos en el sector público y privado de la salud; mientras que en un hospital privado, cuentan con procedimientos efectivos para la correcta selección de personal, en un hospital público se está desperdiciando tiempo y recursos para la buena administración del personal de la institución. Dentro del sector público existen grandes fallas en el manejo y selección del personal, debido a que no cuentan con procedimientos específicos, que permitan un adecuado escogitamiento de personal.

Un claro ejemplo de esto lo podemos visualizar si comparamos a un hospital privado como el Hospital Metropolitano de Quito, uno de los más prestigiosos de la región andina, que brinda cobertura médica en todas las especialidades, con un hospital público como el Hospital General Enrique Garcés, cada uno de estos hospitales brindan servicios de salud a la comunidad, pero la diferencia radica en que cada uno de los ellos, cuenta con diferentes procesos en sus diferentes áreas. Basándonos específicamente en nuestro estudio, cada Área de Talento Humano de los hospitales antes mencionados, se maneja diferente una de la otra, y esto se lo ha llegado a visualizar de acuerdo a la calidad del servicio que cada uno ofrece.

En cuanto a este aspecto se pueden mencionar, ventajas y desventajas de la puesta en marcha de un manual de procedimientos para la correcta administración del recurso humano, así como la importancia de diseñar y aplicar procedimientos que ayuden al correcto funcionamiento en el Área de Talento Humano de cada una de las instituciones.

El sector privado de la salud mantiene estándares altos, en cuanto se refiere a calidad en servicio, debido a que cuentan con personal altamente capacitado para asistir a sus pacientes y para laborar en cada una de las instituciones, todo esto se ha logrado gracias a procedimientos que permitan seleccionar al personal idóneo.

A través de los procedimientos que manejan estas instituciones, logran capacitar y seleccionar a un personal profesional, dinámico, activo, innovador, vanguardista; objetivo que persigue el Área de Talento Humano, que cuentan con procedimientos efectivos. Además que existen ventajas como: garantizar la más alta calidad en los servicios que presta a los usuarios, reconocimientos, prestigio, personal clínico y administrativo altamente calificado, reducción de costos, aprovechamiento de tiempo y recursos, operaciones simplificadas, obtención de información a tiempo y certeramente, optimización de disponibilidades del equipo, entre otras.

Por otro lado varias son las desventajas de no llevar a cabo procedimientos en un Área de Talento Humano; la falta de procedimientos puede llegar a ser perjudicial para las instituciones, debido a que las operaciones que sean realizadas por el recurso humano, no serán ejecutadas mediante la aplicación de normas técnicas, bajo un estricto orden disciplinario y jerárquico, y por ende no podrán ser ejecutadas adecuadamente y controladas.

Entre algunas de las desventajas que podrían sufrir estas instituciones son: tiempo y recursos desaprovechados, inexactitud en las operaciones, lentitud a la hora de solucionar conflictos internos e inconvenientes, capacidades y talentos desperdiciados, descontrol en las actividades, imprecisión a la hora de proporcionar resultados, ineficiencia, ineficacia, oportunidades desperdiciadas, necesidades insatisfechas ya sea por parte de los funcionarios, servidores y trabajadores o por los usuarios, entre otras.

Como podemos observar en lo descrito anteriormente, existen varias ventajas y desventajas al poner en ejecución los procedimientos en un Área de Talento Humano sea del sector público, como del privado, evidentemente en el sector privado existe un mayor financiamiento, por contar con recursos propios que permitan el mejor desenvolvimiento de su personal.

Pero si nos referimos al sector público, cuya rectoría es el Ministerio de Salud, observaremos que varias de las unidades operativas de salud, no cuentan con procedimientos específicos, que permitan el correcto desarrollo y administración de su personal, por esta razón su personal está distribuido inadecuadamente o simplemente no cuentan con personal capacitado.

1.3 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

1.3.1 Reseña Histórica del Hospital General Enrique Garcés -HGEG-

GRÁFICO No. 1: Panorámica del -HGEG-



Fuente: Karla Flores

El proyecto de creación del Hospital General Enrique Garcés, se inicia en el año de 1972, en el Gobierno del Gral. Guillermo Rodríguez Lara, con la colocación de la primera piedra y la denominación de Hospital Dr. Enrique Garcés por parte del Ministerio de Salud Pública.

En 1982 se inaugura la Consulta Externa, con atención al público en las especialidades de: Medicina Interna, Gineco Obstetricia, Pediatría y Cirugía; y subespecialidades en Dermatología, Cardiología, Neumología, Odontología y con el apoyo de Laboratorio Clínico, Rayos x, Farmacia, Mantenimiento, Trabajo Social, Almacén, Estadística, Enfermería, Servicios Técnicos y Recursos Humanos.

El 27 de Diciembre del año 1983, el Dr. Oswaldo Hurtado en magna ceremonia inaugura las áreas de Internación, con una proyección de trabajo para ochocientas cincuenta personas y con una dotación de trescientas cuarenta y cuatro camas.

De acuerdo a las necesidades, se han ido creando los servicios de: Nutrición, Lavandería, Unidad de Cuidados Intensivos e incrementado el número de especialidades.

El área de influencia del Hospital General Enrique Garcés, actualmente se extiende desde la Av. 24 de Mayo hasta Guamaní, incorporando 8 parroquias urbanas de la ciudad de Quito como: Guamaní, Chillogallo, Las Cuadras, El Beaterio, Villa Flora, Eloy Alfaro, La Magdalena y Chimbacalle, además se han asignado como referencia los hospitales cantonales de Sangolquí y Machachi; con una densidad poblacional de 6.1 habitantes por vivienda. Esta población pertenece a estratos económicos bajos y apenas el 60% dispone de infraestructura sanitaria básica, ubicándose en este sector los barrios urbano-marginales.

El Hospital General Enrique Garcés o más conocido como “Hospital del Sur”, está ubicado en la calle Chilibulo, ciudadela 4 de Diciembre, y es uno de los sanatorios públicos más importantes de la ciudad, tiene una superficie de 36.000 mtrs.² con un área hospitalaria de 3.000 mtrs.² distribuida en 9 pisos.

Está dirigido por el Dr. Freddy Trujillo y cuenta con atención especializada en Áreas de Quemados, Terapia Intensiva y Cuidado a Pacientes con VIH, ecosonografía entre otras, es administrado por el Ministerio de Salud Pública, la atención en el área de emergencias es las 24 horas del día.

Actualmente atienden en promedio a 2. 000 personas diariamente, es decir, un 25% más que en el 2007. Al momento trabajan en el hospital novecientos veinte y cuatro profesionales.²

1.4 SERVICIOS QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN

CUADRO No. 1: Servicios que ofrece el HGEG

MEDICINA INTERNA	CIRUGÍA	ECO. OBST.
Cardiología	Cardioráxica	Colposcopia
Clínica	Cirugía General	Ginecología
Dermatología	Maxilofacial	Mastología
Diabetes	Plástica	Obstetricia
Gastroenterología	Vascular	
Hematología	Oftalmología	
Hipertensión	Otorrinolaringología	
Neurología	Traumatología	
Psiquiatría	Urología	
Reumatología		
PEDIATRIA	CLINICAS	SERVICIOS DE DIAGNOSTICO
Cirugía Pediátrica	VIH	Laboratorio Clínico
Neonatología	Diabetes	Histopatología
Neuropediatría	Movimientos Involuntarios	Imagenología y Ecosonografía
Pediatría General	Hipertensión	Radiología dental
Psicología Pediátrica	Nutrición	Endoscopia
	Discapacidades	Electrocardiografía
	Odontología	Pruebas de Esfuerzo
	Fisiatría	Audiometrías
	Psicología	

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Gestión de Recursos Humano, Coordinadora Lic. Nelly Aguas, Hospital General Enrique Garcés

² Gestión de Recursos Humano, Coordinadora Lic. Nelly Aguas, Hospital General Enrique Garcés

Además cuenta con el servicio de Laboratorio Clínico, Rayos x, Farmacia, Trabajo Social, Almacén, Estadística, Enfermería y Servicios Técnicos, se han ido creando también los servicios de: Nutrición, Lavandería, Unidad de Cuidados Intensivos, entre otros.³

1.5 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.5.1 Marco Teórico

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades: Es, probablemente, la más conocida de las teorías y fue ideada por Abraham Maslow. Él formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, estas son:

1. Fisiológicas: Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
2. Seguridad: Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
3. Social: Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. Estima: Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización: El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

³ Gestión de Recursos Humano, Coordinadora Lic. Nelly Aguas, Hospital General Enrique Garcés

Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que de acuerdo con Maslow, si se quiere motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización como necesidades de orden alto. La diferenciación entre los dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de bajo orden se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de nivel alto se satisfacen de manera externa (por cosas como el salario, contratos sindicales, antigüedad, entre otras).⁴

Teoría X y Teoría Y: Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada **teoría X**, y otra básicamente positiva, nombrada **teoría Y**. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones:

⁴ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/Teoría de la Jerarquía de la Necesidades de Abraham Maslow

De acuerdo con la **teoría X**, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

1. A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó **teoría Y**:

1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar, aún buscar, la responsabilidad.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.⁵

Teoría de la Productividad: Básicamente puede enunciarse diciendo que el nivel de vida no puede variar si la producción de que dispone una sociedad determinada no varía. Producido este aumento de bienes, recién se mejora el poder adquisitivo de las remuneraciones, es decir que

⁵ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/
Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor

tomando los elementos que intervienen básicamente, en la producción de una sociedad, la relación entre población activa y pasiva, se mantiene entre índices similares en cada sociedad; la cantidad de tiempo trabajado ha disminuido en los últimos años; el tercer elemento es el que debe cambiar para que haya mayor cantidad de producción para la sociedad: o sea la cantidad de bienes producidos.

Sin embargo esta teoría que es cierta en cuanto a la parte enunciada, no lo es en cuanto a la forma, en que se determinan las remuneraciones de los componentes de esa sociedad. La teoría pregona un aumento del poder adquisitivo, sin tomar en cuenta cuál sea la política distributiva de esa sociedad y de tal manera dos sociedades con igual cantidad de bienes producidos y poblaciones activas iguales, podrán estar estructuradas de manera diferentes, que oscilaran en los extremos ideales desde que todo esté en manos de una sola persona hasta que todo se distribuya idénticamente entre todos.⁶

Teoría de la Motivación-Higiene: El psicólogo Frederick Herzberg propuso dicha teoría en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta “¿Qué quiere la gente de sus trabajos?” él pidió a la gente que describiera en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías, de las respuestas separadas por categorías, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo, eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal.

⁶ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado cuando estaban insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Como resultado tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene; cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha.

Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento, éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.⁷

Teoría de Sistemas: Un sistema es un grupo de elementos que trabajan o apoyan de manera conjunta para alcanzar un objetivo o fin común, un sistema debe ser alimentado mediante el ingreso de un recurso (entrada), para poder activar los elementos del sistema (proceso) y así arrojar los resultados requeridos (salida). A partir de este modelo, los sistemas permiten resolver un sinnúmero de eventualidades; las condiciones para que pueda existir un sistema son:

- Poseer un objetivo general.
- Debe existir una interrelación de elementos que trabajen por el mismo objetivo.

⁷ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/Teoría de la Motivación-Higiene de Frederick Herzberg

- Deben cumplir una serie de pasos lógicos y funcionales que permitan diferenciar las entradas, el proceso y las salidas del sistema.

Los sistemas pueden dividirse en otros sistemas más pequeños diferenciales llamados subsistemas. Una salida de un subsistema puede convertirse en la entrada de otro subsistema.⁸

Teoría de Recursos Humanos: Sobre este proceso de construcción de nuevas teorías acerca de las organizaciones laborales inciden diversos hechos que son crecientemente frecuentes en el mundo empresarial:

- La presencia de mano de obra con un nivel de formación tecnológica cada vez mayores, lo que permite la automatización de los procesos productivos y genera a la vez riesgo permanente de alienación y de otras, como contrapunto, un creciente esfuerzo humanizado del trabajo que desactive la amenaza de despersonalización que gravita sobre los individuos.
- El desarrollo de técnicas y procedimientos, con base matemática, para apoyar las funciones de dirección, disminuyendo el riesgo de las decisiones y creando sistemas más eficientes de control y programación;
- La consolidación de nuevas herramientas para analizar y diseñar las organizaciones.

La confluencia de estas y de otras fuerzas renovadoras, hace que surja una nueva filosofía de las organizaciones, de la dirección y gestión empresarial de la que es elemento esencial la creencia de que la eficacia y eficiencia laborales dependen no sólo de la fuerza del trabajo, de la

⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teodesisjuan.htm>

capacidad técnica de los trabajadores o de la racionalización de las funciones de dirección y gestión sino de la incorporación de los recursos intelectuales y de la capacidad de innovación de todos los trabajadores a la toma de decisiones, a la resolución de problemas y a la promoción del cambio.⁹

1.5.2 Marco Conceptual

Administración: Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales."¹⁰

Administración de Personal: La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Además comprende el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.¹¹

Principios y Objetivos de la Administración de Recursos Humanos: El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

⁹ McGregor, F. El aspecto humano de las empresas, McGraw-Hill , México, 1979

¹⁰ Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

¹¹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/default2.asp

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados, en otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura de la organización”. Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

- Objetivos Corporativos: Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.
- Objetivos Funcionales: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- Objetivos Sociales: El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

- Objetivos Personales: El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.¹²

Recursos Humanos en Hospitales: No existe mucha literatura referente a Gerencia de Recursos Humanos, la idea consiste en generar una política de personal que sea efectiva y considere a todos los públicos al que esta dirigido los mismos que podemos agrupar en tres grupos:

- Personal Medico.
- Personal Asistencial, Técnico y Paramédico.
- Personal Administrativo.

Se ha distribuido de esta manera por considerar que estos tres grupos tienen diferentes características, por lo tanto diferentes expectativas, diferentes responsabilidades y roles dentro de las instituciones de salud. Además se debe considerar que no por lo antes mencionado estos trabajadores no tienen un objetivo en común, como es brindar el mejor servicio en la atención de pacientes, preocupación que debe considerarse como la prioridad de la organización de salud.

¹² http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/default2.asp

Es debido a esto que surge la preocupación por definir el problema de manera que las organizaciones de salud puedan conjugar esfuerzos y orientarlos hacia la satisfacción de los pacientes a través de una excelente atención médica y mecanismos de control efectivos para el logro de este objetivo. Se debe de tomar en cuenta que las instituciones de salud, se consideran en esta época como un sistema integrado, en el que también intervienen instituciones de salud privadas por ello, es que deben de priorizar la fidelización del paciente, de manera que con ello logren un flujo económico continuo, que permita mantener los niveles de calidad en la atención.¹³

Tipos de Personal en Hospitales: Para poder gerenciar adecuadamente los recursos humanos de un Hospital se tiene que definir los tipos de trabajadores que intervienen y para ello pasaremos a describirlos bajo los siguientes aspectos:

- Características de la labor que desempeñan.
- Expectativas personales.
- Responsabilidades.
- Rol dentro de la organización.

Para poder esclarecer aun más las características intrínsecas de las funciones del personal se debe analizar cada uno de los grupos de trabajadores antes descritos.¹⁴

Criterios a consideración en la Evaluación de Recursos Humanos en Hospitales: Los criterios que se utilizan para evaluar personal de Clínicas y Hospitales deben de estar relacionados directamente con conocimientos y aptitudes de integración, de trabajo común, de apoyo, de vocación de

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos15/rrhh-hospitales/rrhh-hospitales.shtml>

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos15/rrhh-hospitales/rrhh-hospitales.shtml>

servicio, de responsabilidad, considerando que el servicio que se brinda es muy delicado, pues recalcamos que trabajamos con la salud de las personas, es por ello que se considera importante evaluar y detallar cada uno de estos aspectos:

- Experiencia.
- Conocimiento del puesto.
- Aptitudes personales.
- Actitudes personales.
- Capacidad de trabajo en equipo.¹⁵

Criterios a considerar para elaborar Programas de Motivación e Incentivos en Hospitales: Los criterios a considerar para motivar al personal deben de estar basados en que es lo que necesitan y desean para su desarrollo personal a través de la organización a la que pertenecen los principales características a evaluar son las siguientes:

- Reconocimiento
- Salud
- Éxito
- Dinero
- Felicidad
- Tranquilidad
- Seguridad
- Posición social
- Antigüedad

Todos los seres humanos que nos dedicamos algún trabajo o labor buscamos a cambio ciertos beneficios a cambio que son inherentes a las personas, y por lo cual nos esforzamos, cada día es primordial en la labor

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos15/rrhh-hospitales/rrhh-hospitales.shtml>

de los Gerentes de Recursos Humanos, tomar en cuenta estos elementos motivadores, de manera que puedan comprender específicamente cuales son las metas personales entendiendo que si se logra satisfacer estas necesidades a través de la organización, seguramente los trabajadores rendirán mucho mejor y sentirán como suyas las metas de la organización que los apoya en todo.¹⁶

Satisfacción: La satisfacción en el trabajo es simplemente la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que deberían recibir.

La satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, la creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una opinión básica entre los gerentes por años. Aunque mucha evidencia cuestiona la relación causal asumida, puede discutirse que las sociedades avanzadas deberían interesarse no sólo en la cantidad de vida es decir en lo concerniente a la alta productividad y a las adquisiciones materiales sino también en la calidad de vida.

Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la insatisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también que las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensado; así, pues aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional la consideran típicamente como una variable dependiente importante.¹⁷

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos15/rrhh-hospitales/rrhh-hospitales.shtml>

¹⁷ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

Productividad: Una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. Una empresa, por ejemplo, es eficaz cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes. Es eficiente cuando lo hace a un bajo costo.

La productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control. Aunque prevalece un amplio consenso acerca de la necesidad de mejorar la productividad, no lo es tan amplio en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución. La culpa ha sido atribuida a varios factores. Hay quienes la adjudican a la mayor proporción de trabajadores escasamente calificados en la fuerza de trabajo total, con lo que sin embargo otros están en desacuerdo, existen también quienes consideran que la causa principal es el recorte en investigación y el énfasis en resultados inmediatos.

Otra razón entre las que se han utilizado para explicar el dilema de la productividad es la mayor riqueza de los individuos, lo que los vuelve menos ambiciosos, otros observadores han mencionado la ruptura de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores y las políticas y regulaciones gubernamentales; sin embargo, la atención se centra cada vez más en la administración como causa del problema, lo mismo que la solución.¹⁸

Autoridad y Poder: El poder, es un concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la

¹⁸ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

El poder puede provenir de la experiencia de una persona o grupo, este es el poder del conocimiento. Médicos, abogados y profesores universitarios están en condiciones de ejercer considerable influencia en los demás por el respeto que se les tiene en razón de sus conocimientos especializados; asimismo, el poder también puede existir como poder de referencia, esto es como la influencia que pueden ejercer personas o grupos dado que los demás creen en ellos y sus ideas; adicionalmente, el poder también puede ser producto de la capacidad de una persona para otorgar recompensas.

Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto o del poder legítimo. Cuando se habla de autoridad en un contexto administrativo, por lo general se hace referencia al poder que otorga un puesto, al mismo tiempo, en el liderazgo se hallan implicados otros factores, como la personalidad y el estilo de trato con los demás.¹⁹

Cultura Organizacional: Como sistemas sociales que son, las organizaciones tienen su cultura, que constituye un elemento fundamental para comprenderlas y estudiarlas. La cultura es el conjunto de modos de pensar, sentir y actuar tales como: costumbres, creencias, actitudes, lenguajes, hábitos, valores, normas, conocimientos; los que al ser asumidos y compartidos por una pluralidad de personas y/o grupos, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellos una comunidad diferenciada y específica.

¹⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

La experiencia demuestra que la cultura generalmente constituye una importante fortaleza o bien una debilidad para la organización; algunas promueven la innovación, los desafíos que conducen al progreso y fomentan la iniciativa; otras coartan a los participantes, los anulan y los adormecen. De una u otra forma, la cultura resulta un elemento clave para la vida de cualquier organización. Todo dirigente debe tener en cuenta que los sistemas sociales como las organizaciones son sistemas culturales y actuar entonces en consecuencia. La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización:

- Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es crea distinciones entre una organización y las demás.
- Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
- Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización.
- Finalmente, la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.²⁰

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante, se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes.²¹

²⁰ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

²¹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

Proceso de Selección de Empleados: Existen algunas variantes en cuanto a los pasos específicos del proceso de selección. La entrevista de un candidato a un puesto de supervisión de primer nivel, por ejemplo, puede ser relativamente simple en comparación con las rigurosas entrevistas a las que deben ser sometidos los aspirantes a ocupar un puesto ejecutivo de alto nivel. Aún así, la siguiente descripción general es representativa del proceso que comúnmente se sigue en la mayoría de los casos.

- Primero, se establecen los criterios de selección, con base usualmente en los requisitos vigentes (aunque en ocasiones en los futuros) del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia.
- Segundo, el candidato llena una solicitud (paso que puede omitirse si el aspirante ya es miembro de la empresa).
- Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores.
- Cuarto, en caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de la aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto.
- Quinto, el administrador directamente involucrado, su superior y otras personas de la organización realizan entrevistas formales.
- Sexto, información proporcionada por los candidatos es revisada y verificada.
- Séptimo, se aplica, en caso de requerirse, un examen físico.
- Octavo, con base en los resultados de los pasos anteriores, se ofrece el puesto al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado.²²

²² http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

Capacitación: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto a su vez conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y que sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: Esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y decrecimiento en la productividad del individuo.²³

²³ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

Evaluación del Desempeño: El procedimiento se lleva a cabo generalmente a partir de un sistema formal de evaluación basado en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en los cargos.

Cuando se habla de evaluación del desempeño se elude a la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con que grado de eficacia y eficiencia, se pretende medir por una parte la calidad y cantidad que el empleado realiza y por otra los hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia la empresa.

La evaluación del desempeño consiste en el examen periódico que el empresario debe hacer del rendimiento y comportamiento de sus trabajadores, usualmente el termino evaluación genera temor e incertidumbre ya que se asocia con una actividad de enjuiciamiento y critica. Por eso es preciso cambiar la imagen de los procesos evaluativos para que los trabajadores lo sientan no como enjuiciamiento y castigo, si no como un medio para: reconocer e identificar méritos y detectar errores y visualizar las medidas de superación de los mismos.²⁴

Descripción y Análisis de Puestos: Aunque la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

²⁴ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos de puesto (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.²⁵

Función del Área de Recursos Humanos: La administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Entre las funciones del Área de Recursos Humanos están:

- Supervisión de Personal: Consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.
- Administración de Personal: Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo.
- Relaciones Humanas: Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes.

²⁵ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursosshumanos/

- Relaciones Laborales: Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Recursos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales.
- Manejo de personal: Se ocupa de la utilización de las energías, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.²⁶

Manual de Procedimientos: Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades, que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

²⁶ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

- Interviene en la consulta de todo el personal que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, entre otros.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.²⁷

²⁷ GÓMEZ Ceja: Sistemas Administrativos, 1997, México, Editorial McGrawHill, Pág.73

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 Macroambiente

El Macroambiente del Hospital General Enrique Garcés se encuentra compuesto por elementos, fuerzas y factores externos, que resultan relevantes para su operación y que afectan a la institución, además proporcionan el contexto, base y estructura para las oportunidades, o constituyen los insumos y elementos para una amenaza para la organización; estos factores no pueden ser controlados por la institución misma.

El análisis de estos factores se realiza con corte al 6 de octubre del 2008, sobre la base de los cambios permanentes y la volatilidad de la información.

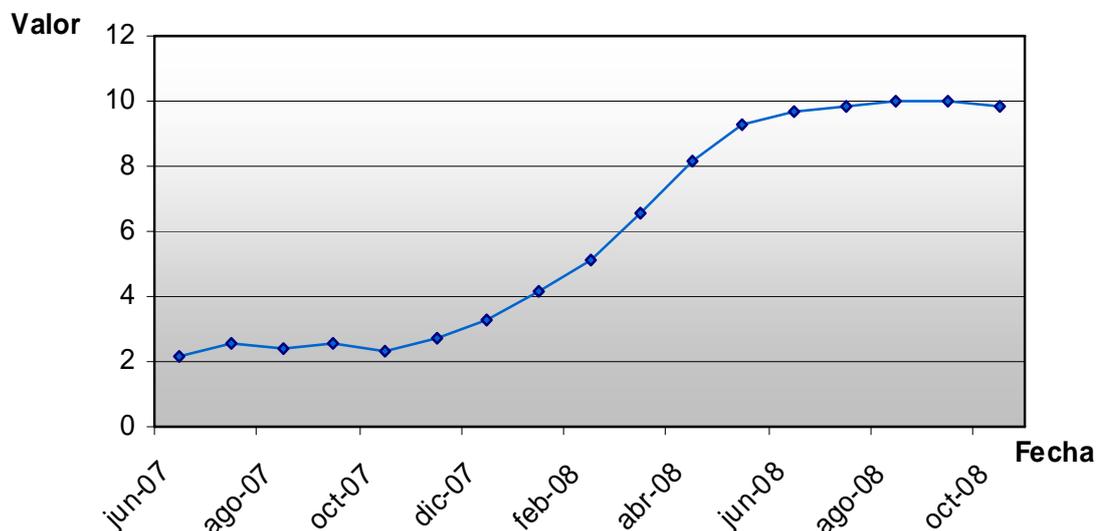
2.1.1.1 Variables Económicas

- **Inflación:** El fenómeno de la inflación se define, como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios en una economía a través del tiempo o lo que es lo mismo, un descenso continuado en el valor del dinero.

El dinero pierde su valor cuando, con el no se puede comprar la misma cantidad de bienes que se compraba en tiempos anteriores.²⁸

²⁸ Sitio Web Banco Central del Ecuador

GRÁFICO No. 2: Evolución de la Inflación



Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Banco Central de Ecuador

CUADRO No. 2: Fluctuación de la Inflación

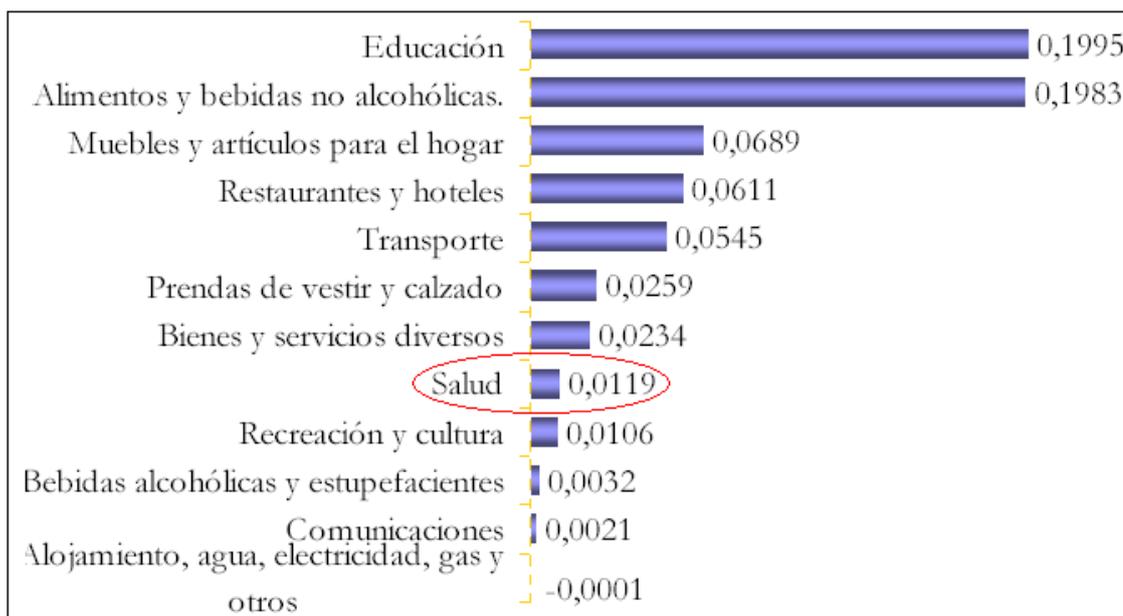
FECHA	VALOR
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %

Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Banco Central de Ecuador

Análisis: El fenómeno inflacionario continúa, como podemos darnos cuenta, la inflación al 31 de octubre del 2008, se encontró en el 9,85%; tomando en cuenta que para el 31 de agosto llegó a los dos dígitos con un porcentaje del 10,02; se puede observar claramente que este índice ha mantenido una tendencia alcista hasta el 31 de agosto del 2008, pero a partir del 30 de septiembre se puede visualizar una baja en porcentajes. Sin duda alguna el fenómeno inflacionario afecta a todas las personas y más aún a las personas de escasos recursos; en el campo de la salud, según datos del INEC -Instituto Nacional de Estadística y Censos- “la incidencia inflacionaria no afecta en mayor grado, debido a que las consultas médicas no elevan su costo o precio, pero por otro lado se visualiza de cierta manera una leve afectación, en el aumento de precios de algunos medicamentos, exámenes de laboratorios (costo de reactivos) y radiografías (costo de película)”.²⁹

GRÁFICO No. 3: Incidencia en la Inflación Mensual de las Divisiones de Artículos

(Análisis mensual de inflación septiembre 2008)

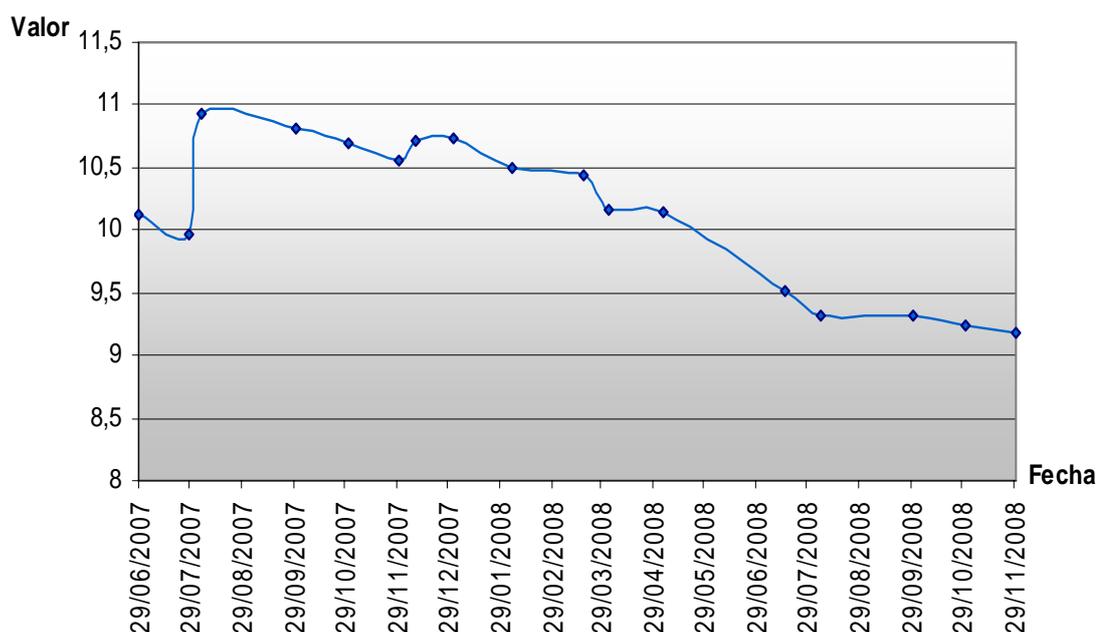


Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos)

²⁹ INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos)

- **Tasas de Interés:** La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.³⁰
- **Tasa de Interés Activa:** O de Colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados, esta tasa de interés siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa pasiva es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.³¹

GRÁFICO No. 4: Evolución de la Tasa de Interés Activa



Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Banco Central de Ecuador

³⁰ Sitio Web Banco Central del Ecuador

³¹ Sitio Web Banco Central del Ecuador

CUADRO No. 3: Fluctuación de la Tasa de Interés Activa

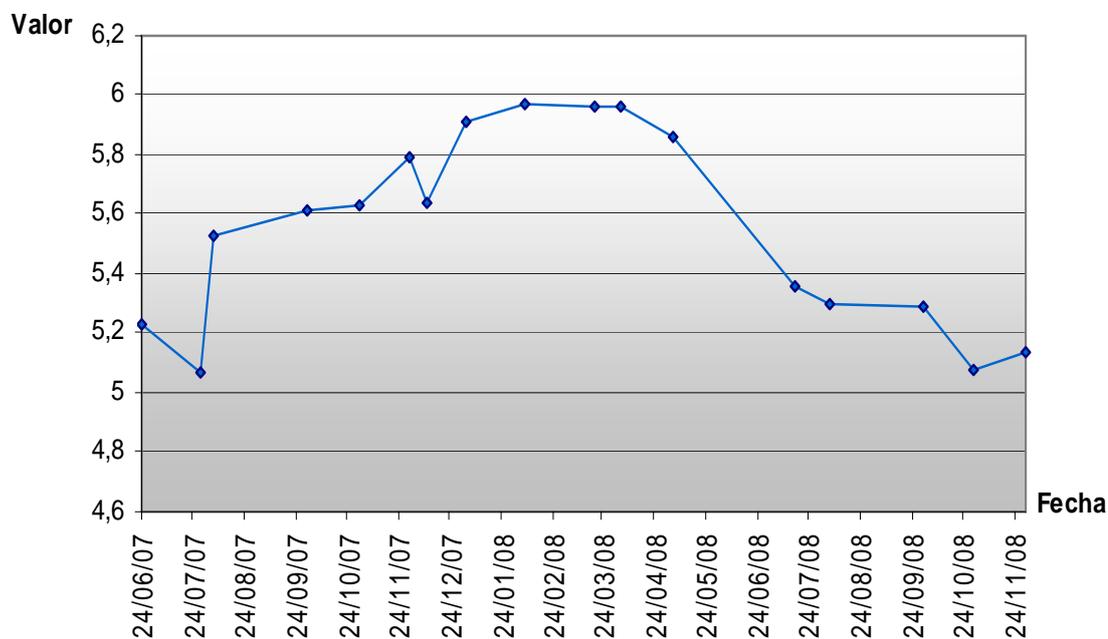
FECHA	VALOR
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Junio-29-2007	10.12 %

Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Banco Central de Ecuador

- **Tasa de Interés Pasiva:** O de Captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.³²

³² Sitio Web Banco Central del Ecuador

GRÁFICO No. 5: Evolución de la Tasa de Interés Pasiva



Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Banco Central de Ecuador

CUADRO No. 4: Fluctuación de la Tasa de Interés Pasiva

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %

Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Banco Central de Ecuador

Análisis: Como podemos darnos cuenta el valor del interés de la tasa activa, es superior en un 4,04% al valor del interés de la tasa pasiva, es decir que los intermediarios financieros están captando mayores utilidades por los préstamos que otorgan a los demandantes, y pagando menor interés a los oferentes de recursos por el dinero captado. El incremento de la tasa pasiva constituye un mayor porcentaje de interés sobre las inversiones que se realizaran en distintas instituciones financieras; mientras que el incremento de la tasa activa representa un interés alto sobre los posibles préstamos que las instituciones de salud realizaran en las instituciones financieras.

- **Tasa Interbancaria:** Es el precio de las operaciones realizadas en moneda doméstica por los intermediarios financieros para solucionar problemas de liquidez de muy corto plazo. Dicha tasa de interés se pacta para operaciones de un día y es calculada como un promedio ponderado entre montos (de captación y colocación) y tasas reportadas por las entidades financieras.³³

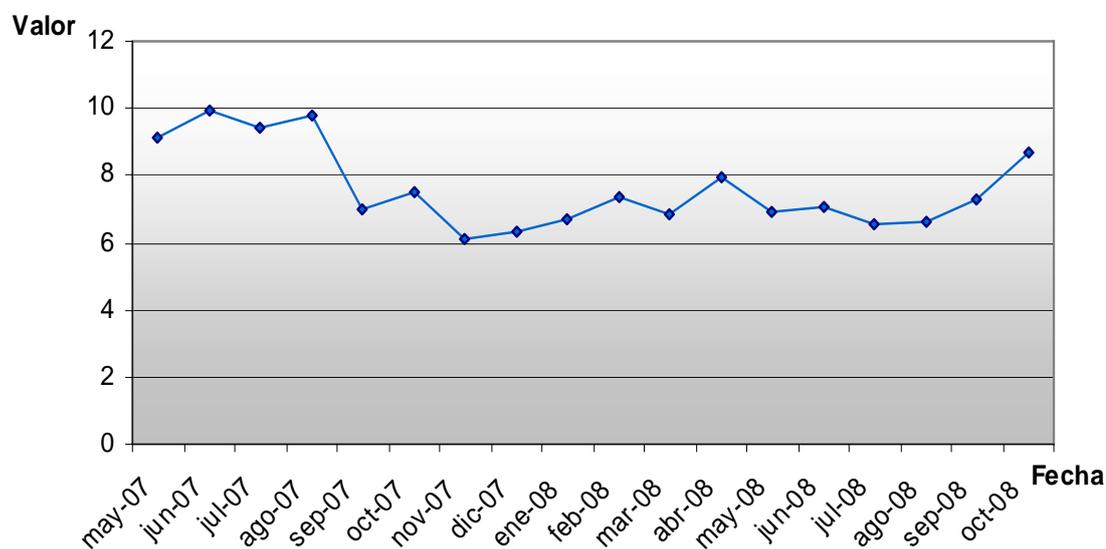
Análisis: Cuando existe un incremento en la Tasa Interbancaria, se incrementan los precios de los insumos médicos y en el costo de la adquisición y utilización de los equipos.

- **Desempleo:** Dentro de este concepto se puede citar a la población económicamente inactiva que está determinada por el conjunto de personas de doce años o más de edad que no han trabajado, ni buscaron trabajo durante las últimas cinco semanas, también se puede mencionar dentro de este grupo las personas pensionadas o jubiladas, estudiantes, personas en oficios del hogar, discapacitados para trabajar y otros tipos de inactivos.³⁴

³³ Sitio Web Banco Central del Ecuador

³⁴ <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/desempleo/>

GRÁFICO No. 6: Evolución del Desempleo



Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Banco Central de Ecuador

CUADRO No. 5: Fluctuación del Desempleo

FECHA	VALOR
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %

Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Banco Central de Ecuador

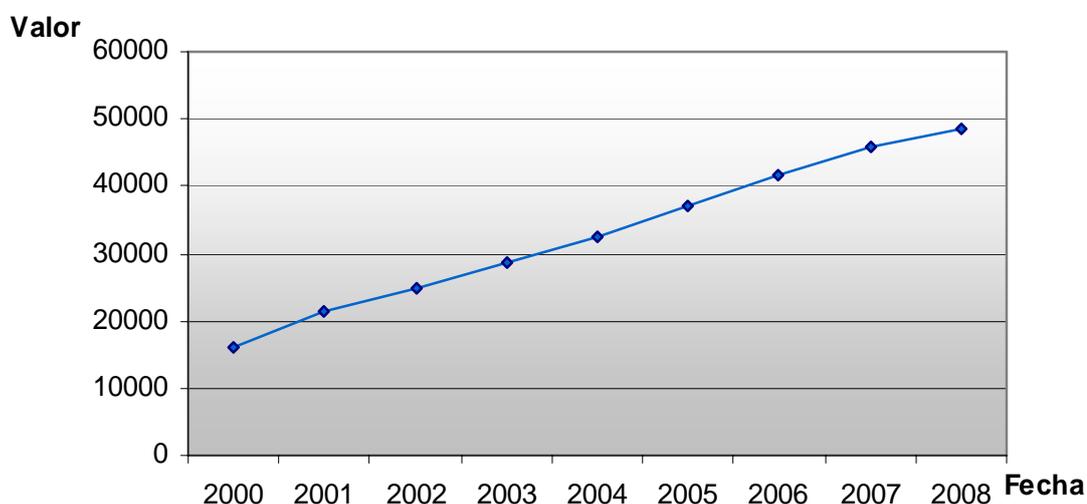
Análisis: El desempleo ocasiona a la sociedad tanto un costo económico como social. El costo económico corresponde a todo lo que se deja de producir y que será imposible de recuperar, esto no solo incluye los bienes que se pierden por no producirlos sino también una cierta degradación del capital humano, que resulta de la pérdida de destrezas y habilidades. Por otro lado, el costo social abarca la pobreza, las privaciones e inquietud social y política que implica el desempleo en grandes escalas.

El desempleo en el campo de la salud, afecta de cierta manera, si bien el Hospital General Enrique Garcés es una unidad operativa de salud pública, en donde la consulta es gratuita, en lo posterior afecta debido a que, por no encontrarse laborando las personas que se hacen atender, no podrán acceder a los medicamentos que se les administre, con esto existirá mayor número de pacientes enfermos y el Hospital tendrá que invertir mayor número de recursos en los mismos, de darse el caso de una internación.

- **PIB:** El Producto Interno Bruto -PIB- es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período determinado. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.³⁵

³⁵ Sitio Web Banco Central del Ecuador

GRÁFICO No. 7: Evolución del PIB



Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Banco Central de Ecuador

CUADRO No. 6: Fluctuación del PIB

FECHA	VALOR
Enero-31-2008	48508.00 millones de USD
Enero-31-2007	45789.00 millones de USD
Enero-31-2006	41763.00 millones de USD
Enero-31-2005	37187.00 millones de USD
Enero-31-2004	32642.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD
Enero-31-2002	24899.00 millones de USD
Enero-31-2001	21250.00 millones de USD
Enero-31-2000	15934.00 millones de USD

Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Banco Central de Ecuador

Análisis: Cuando el PIB crece o se incrementa en relación con el año inmediato anterior, los diferentes sectores primarios, secundarios y terciarios de la economía crecen o se fortalecen en tanto en cuanto exista una economía estable, productiva que coadyuva al desarrollo socioeconómico del país, en el caso concreto del sector salud, como un

eje importante del desarrollo social en el país le permitirá mejorar su cobertura en la prestación del servicio hacia la colectividad, así como ampliar y renovar los equipos médicos.

Lo contrario, es decir, el estancamiento o decrecimiento del PIB genera desajustes y desordenes en la economía de un país, situación que en el caso concreto del sector salud incide en la poca o escasa disponibilidad de insumos médicos y la reducción de la cobertura en la atención a los pacientes y población de escasos recursos económicos.

- **Balanza de Pagos:** La Balanza de Pagos constituye un registro contable que mide las transacciones económicas entre agentes residentes y no residentes y que nos permite conocer la vinculación del país con el resto del mundo. Las transacciones que se compilan en la Balanza de Pagos, se identifican con flujos de recursos reales y financieros.³⁶

CUADRO No. 7: Balanza de Pagos Normalizada

(Millones de dólares)

CUENTA	AÑO	TRIMESTRES
	2007	2008-II
Cuenta Corriente	1.650,0	1.262,0
Cuenta de Capital y Financiera	-1.661,6	-1.301,6
Errores y Omisiones	11,6	39,6

Elaborado por: Karla Flores

Fuentes: Banco Central del Ecuador (Boletines Trimestrales No.24 Período 2002-2008. IIT)

Análisis: En la actualidad, todos los países funcionan como economías abiertas, es decir, en mayor o menor medida mantienen relaciones comerciales y financieras con otros países.

³⁶ Sitio Web Banco Central del Ecuador

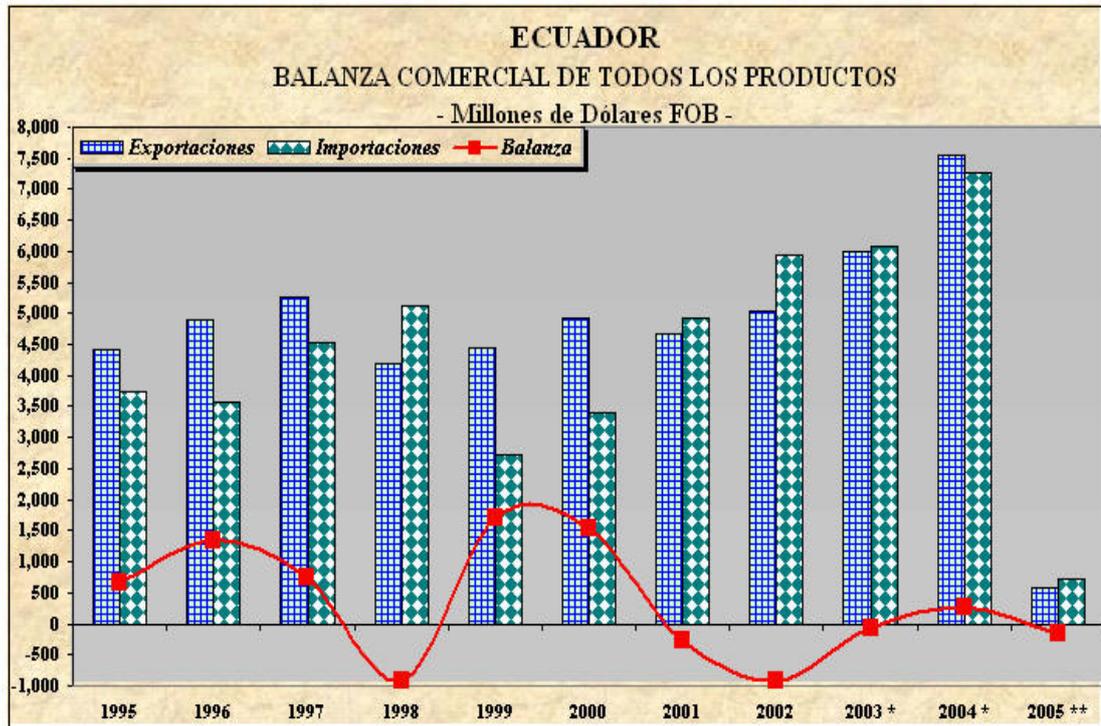
El hecho de que el Ecuador mantenga relaciones comerciales con otros países implica que el gasto que realiza en un determinado período, no tiene porque ser igual al total de lo que produce, en particular, podría suceder que los ecuatorianos gasten más de lo que producen si importan más bienes y servicios de los que exportan.

Como podemos darnos cuenta en el Cuadro No.7 se visualizamos un superávit en la Cuenta Corriente, básicamente por mayores exportaciones petroleras y un aumento en las remesas recibidas. Las balanzas de servicios y de renta mantienen sus déficits estructurales, los cuales son compensados por la balanza de transferencias corrientes (remesas).

- **Balanza Comercial:** Es la cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.³⁷

³⁷ Sitio Web Banco Central del Ecuador

GRÁFICO No. 8: Evolución Balanza Comercial



* Cifras provisionales/** Cifras provisionales acumuladas a enero
Fuente: Banco Central del Ecuador

CUADRO No. 8: Fluctuación de la Balanza Comercial

AÑOS	VALOR
1998	-995,00
1999	1.665,18
2000	1.458,00
2001	-302,12
2002	-969,47
2003	99,25
2004	444,91
2005	911,94
2006	152,13

Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletines Anuales

Análisis: Al ser deficiaria, incrementa los costos y precios de los insumos médicos, medicinas y equipos, lo cual encarece la atención hospitalaria y de consulta en los hospitales públicos, con lo cual existe mayor demanda. De lo contrario cuando existe superávit, se presenta o se obtiene precios competitivos que permiten adquirir todos los bienes y suministros médicos a costos y precios adecuados, lo cual debería incidir en una reducción de los costos en la atención a la población, tanto en hospitales privados como en los hospitales públicos.

2.1.1.2 Variables Político-Legales

La Reforma Estructural de la Salud en el Ecuador, tiene por finalidad el logro de la equidad en la cobertura y el acceso a los servicios de salud, a fin de alcanzar cobertura universal en salud para todos los ecuatorianos; y la eficiencia en la orientación y uso de los recursos financieros de origen público.

Para el logro de este fin ético y político se requiere de tres premisas básicas: un acuerdo político de la sociedad ecuatoriana en su conjunto sobre las prioridades en salud, aplicar un modelo de atención integral y la adecuada organización de las instituciones responsables del financiamiento y prestación de servicios de salud.

Dichas premisas se presentan a continuación: Política Nacional de Salud y Ley del Sistema Nacional de Salud, elaboradas participativamente bajo la conducción del Consejo Nacional de Salud, y consensuadas ampliamente con representantes de la sociedad, Gobiernos: Nacional, Provincial y Municipal; Consejo de Legislación y Fiscalización, ONGs, comunidad organizada, instituciones prestadoras de servicios y

formadoras de recursos humanos para la salud, gremios, sindicatos y organismos de cooperación internacional, entre otros.³⁸

- **Política Nacional de la Salud:** Aporta la visión de mediano y largo plazo de las metas a lograrse en términos de cobertura y acceso a los servicios de salud y control y erradicación de enfermedades, y las estrategias programáticas, organizativas de participación y de financiamiento para su efectivo cumplimiento. Es decir, la política define las orientaciones generales para la conducción sostenida y de largo aliento de las instituciones que conforman el sector, bajo la rectoría del Ministerio de Salud.³⁹
- **Ley del Sistema Nacional de Salud:** Determina el nuevo modelo de atención, establece la organización de las instituciones para garantizar cobertura universal en salud, la forma de gestión de los recursos financieros, humanos, materiales, físicos y tecnológicos, para la ejecución del Plan Integral de Prestaciones en Salud; así como la participación ciudadana para la fiscalización en la entrega de los servicios de salud y la promoción de la salud, y además posibilita la ejecución del proceso de descentralización de la gestión pública, minimizando el riesgo de la fragmentación del modelo de atención y de gestión en salud.

La Política y la Ley del Sistema Nacional de Salud, que marcaron tanto los principios generales como los aspectos jurídicos a la reforma estructural del sector de la salud, fueron establecidas en el período 2001 y 2002.

³⁸ Biblioteca Virtual en Salud, Equidad y Desarrollo del Ecuador

³⁹ Biblioteca Virtual en Salud, Equidad y Desarrollo del Ecuador

- **Agenda Nacional de Salud:** Se ha creado con el propósito de ordenar y programar estratégicamente las actividades para el logro de las metas, a través de la conducción de la Política pública del Estado en Salud, y la organización del Sector Salud definida en el Sistema Nacional de Salud.

Existen procesos y programas que tienen un sólido sustento legal y financiero, pero que sin duda tiene un alto valor estratégico, para el desarrollo de la salud en el Ecuador y que son elementos sustantivos y constructivos del Marco General de la Reforma Estructural de la Salud en el Ecuador; estos son: La Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia y su correspondiente Reglamento, La Ley de Medicamentos Genéricos de Uso Humano y su Reglamento, el Programa Nacional de Alimentación y Nutrición, y la Ley de Descentralización y Participación Social y su Reglamento.⁴⁰

- **Política Sanitaria:** La Política Sanitaria se mide a través de indicadores, ejemplos de éste tipo de indicadores lo constituye la asignación de recursos, expresada como la proporción del producto nacional bruto invertido en actividades relacionadas con servicios de salud, la distribución de recursos con relación a población, es otro indicador que puede ser expresado como la relación entre el número de camas de hospital, médicos u otro personal de salud y el número de habitantes en distintas regiones del país.
- **Red de Servicios de Salud:** En el primer trimestre del año 2007, el presidente de la República, Rafael Correa, declaró la Emergencia de los Servicios de Salud en todo el territorio ecuatoriano, asignando para la primera fase 50 millones de dólares, destinados a solucionar

⁴⁰ Biblioteca Virtual en Salud, Equidad y Desarrollo del Ecuador
<http://www.opsecu.org/bevestre/legisla.htm>

problemas básicos de infraestructura física, equipamiento, déficit de medicamentos y fundamentalmente la falta de profesionales en el área de salud, tópicos que hasta el momento ningún gobierno los había enfrentado.

En los primeros días del 2008 entró en vigencia la extensión del Decreto de Emergencia Sanitaria, que tiene una asignación extrapresupuestaria de 35.000.000 millones de dólares para continuar brindando atención en salud y las necesidades de medicamentos, insumos médicos, equipamiento, infraestructura y la rehabilitación hospitalaria en todo el país.

Para mantenimiento, insumos y equipamiento de unidades operativas de salud del Ecuador se destinó un total de USD \$ 24'157.036,024; de este monto, 2'200.000 dólares se han invertido en adquisición, instalación y funcionamiento de tomógrafos -TAC- en 4 hospitales de referencia; y, 11'000.000 de dólares se destinan a la compra de equipos médicos, implementación y modernización de unidades de cuidados Intensivos -UCI-, quirófanos, radiología e imagenología, odontología y consulta externa en general.

Se ha invertido también en otras áreas:

- Recursos Humanos: De acuerdo al Decreto de emergencia el Ministerio de Salud Pública, contrató a profesionales de todas las especialidades de atención sanitaria: médicos, odontólogos, enfermeras, obstétricas, auxiliares de enfermería y tecnólogos.
- Atención Sanitaria: Se incrementó la atención ambulatoria en todo el país, 15% más con relación al año 2006. Esto significa un ahorro global para las familias ecuatorianas de 44 millones de dólares.

De acuerdo a los preceptos constitucionales aprobados en la nueva constitución Política de la República, mediante referéndum del 28 de septiembre del 2008, en el ámbito de la presente investigación, se considera de suma importancia destacar y mencionar algunos artículos y capítulos que a continuación se describen textualmente y que sin lugar a dudas mejorará e incrementará la capacidad de gestión del sector de salud en general; y en particular de los hospitales, centros y áreas de salud pública, entre los cuales se encuentra el Hospital General Enrique Garcés.

Título II, Derechos, Capítulo Segundo, Sección Séptima, Salud

“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 ámbitos sanos y otros que sustentan el buen vivir.

El Estado garantiza este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud productiva. La presentación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional”.

Título VII, Régimen del Buen Vivir, Capítulo Primero, Inclusión y Equidad, Sección Segunda, Salud

“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. El sistema se guiará por los principios generales del sistema nacional de inclusión y equidad social y por los de bioética, suficiencia e interculturalidad, con enfoque de género y generacional”.

“Art. 359.- El sistema nacional de salud comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos, acciones y actores en salud; abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud; garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles; y propiciará la participación ciudadana y el control social”.

“Art. 360.- El sistema garantizará, a través de las instituciones que lo conforman, la promoción de la salud, prevención y atención integral, familiar y comunitaria, con base en la atención primaria de salud; articulará los diferentes niveles de atención; y promoverá la complementariedad con las medicinas ancestrales y alternativas.

La red pública integral de salud será parte del sistema nacional de salud y estará conformada por el conjunto articulado de establecimientos estatales, de la seguridad social y con otros proveedores que pertenecen al Estado, con vínculos jurídicos, operativos y de complementariedad”.

“Art. 361.- El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector”.

“Art. 362.- La atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y

complementarias. Los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizará el consentimiento informado, el acceso a la información y la confidencialidad de la información de los pacientes.

Los servicios públicos estatales de salud serán universales y gratuitos en todos los niveles de atención y comprenderán los procedimientos del diagnóstico, tratamiento, medicamentos y rehabilitación necesarios”.

“Art. 363.- El Estado será responsable de:

1. Formular políticas públicas que garanticen la promoción, prevención, curación, rehabilitación y atención integral en salud y fomentar prácticas saludables en los ámbitos familiar, laboral y comunitario.
2. Universalizar la atención en salud, mejorar permanentemente la calidad y ampliar la cobertura.
3. Fortalecer los servicios estatales de salud, incorporar el talento humano y promocionar la infraestructura física y el equipamiento a las instituciones públicas de salud.
4. Garantizar las prácticas de salud ancestral y alternativa mediante el reconocimiento, respeto y promoción del uso de sus conocimientos, medicinas e instrumentos.
5. Brindar cuidado especializado a los grupos de atención, prioritaria establecidos en la constitución.
6. Asegurar acciones y servicios de salud sexual y de salud reproductiva, y garantizar la salud integral y la vida de las mujeres, en especial durante el embarazo, parto y postparto.
7. Garantizar la disponibilidad de acceso a medicamentos de calidad, seguros y eficaces, regular su comercialización y promover la producción nacional y la utilización de medicamentos genéricos que respondan a las necesidades epidemiológicas de la población.

En el acceso a medicamentos, los intereses de la salud pública, prevalecerán sobre los económicos y comerciales.

8. Promover el desarrollo integral del personal de salud”.

“Art. 364.- Las adicciones son un problema de salud pública. Al Estado le corresponderá desarrollar programa, coordinados de información, prevención y control del consumo de alcohol, tabaco y sustancias estupefacientes y psicotrópicas; así como ofrecer tratamiento y rehabilitación a los consumidos ocasionales, habituales y problemáticos.

En ningún caso se permitirá su criminalización, ni se vulnerarán sus derechos constitucionales.

El Estado controlará y regulará la publicidad de alcohol y tabaco”.

“Art. 365.- Por ningún motivo los establecimientos públicos o privados ni los profesionales de la salud negarán la atención de emergencia.

Dicha negativa se sancionará de acuerdo con la ley”.

“Art. 366.- El financiamiento público en la salud será oportuno, regular y suficiente, y deberá provenir de fuentes permanentes del Presupuesto General del Estado. Los recursos públicos serán distribuidos con base en criterios de población y en las necesidades de salud.

El Estado financiará a las instituciones estatales de salud y podrá apoyar financieramente a las autónomas y privadas siempre que no tengan fines de lucro, que garanticen gratuidad en las prestaciones, cumplan las políticas públicas y aseguren calidad, seguridad y respeto a los derechos.

Estas instituciones estarán sujetas a control y regulación del Estado”.

2.1.1.3 Variables Socio-Demográficas

- **Campaña de Solidaridad:** Con el afán de brindar atención especializada y contar con el apoyo de profesionales nacionales en brigadas de salud dirigidas a la población que no tiene acceso a esta atención, se ha creado la Campaña Nacional de Salud, Solidaridad y Responsabilidad Social, presentada por el Presidente Rafael Correa y el Ministerio de Salud Pública.

El trabajo solidarizado del Ministerio de Salud Pública -MSP-, tiene como meta la resolución de patologías represadas, atención de salud especializada en zonas desprotegidas y distantes, y capacitación del recurso humano de salud.

Con la campaña de salud y la contribución altruista y solidaria, se está logrando llevar una esperanza que se traduce en mejorar la calidad de vida de la población más afectada.⁴¹

Análisis: A través de esta campaña se podrá satisfacer innumerables necesidades de la gente más pobre de nuestro país, al igual que se podrá brindar un servicio equitativo y gratuito. Además se buscaran soluciones permanentes en beneficio de la salud de todos los ecuatorianos, con recursos humanos y económicos nacionales.

- **Situación del la Salud en el Ecuador:** El Ministerio de Salud Pública ha apoyado el campo de salud a través de reconstrucción de unidades de salud, compra de insumos y medicamentos, contratación de personal, entre otros.

⁴¹ Sitio Web del Ministerio de Salud Pública del Ecuador
http://www.msp.gov.ec/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=11&Itemid=176

Los recursos humanos contratados por la emergencia, se los localizo en el segundo nivel de complejidad, y no en la atención primaria, como resultado de este, no existe cambios en las tasas de mortalidad materna ni mortalidad infantil, por lo contrario creció la tasa de mortalidad Materna; pueden aducir que es por búsqueda activa, pero si se incremento recursos humanos debió crecer la morbilidad y no la mortalidad.

Con los recursos humanos, ha duplicado las atenciones asistenciales, y junto a los Equipos Básicos de Salud -EBAS- que están proporcionando desde este año atención primaria, mejorará la atención en salud.

Análisis: En el transcurso de los últimos años se observa un mejoramiento de las condiciones de salud de la población ecuatoriana, sin embargo, se registran todavía tasas elevadas de mortalidad neonatal, infantil, niñez, materna y general, así como, deficiencias en infraestructura, equipamiento, recursos humanos y limitaciones presupuestarias.

- **Seguros de Salud:** Se trata de un indicador de acceso a la salud, que muestra la cobertura de los sistemas de previsión pública y privada, así como las posibilidades que tiene la población para adquirir seguros privados.

El Ecuador tiene apenas un 20% de población con algún tipo de protección de salud, es decir, el 80% no tiene protección garantizada. Las organizaciones aseguradoras que protegen al 20% de la población son: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social -IESS- incluyendo el Seguro Social Campesino -SSC-, Instituto de Seguridad de las Fuerzas Armadas -ISSFA-, Instituto de Seguridad de la Policía -ISSPOL- y los seguros privados -SP-.

- **Cobertura de los Servicios Básicos de Agua y Saneamiento Ambiental:** Los servicios de agua y alcantarillado tienen mucho que ver con las enfermedades de la población. En el 2001 el 67.5% de las viviendas disponen de abastecimiento de agua por red pública, pero existen diferencias entre el área urbana (83.7%) y el área rural (39.9%). El 48% de las viviendas cuentan con eliminación de las aguas servidas por red pública de alcantarillado: 66.6% urbana y 16.4% rural.
- **Recursos Humanos Médicos:** El número de personal que trabaja en establecimientos de salud se incrementa en el país de 57.524 en 1994 a 67.360 en el 2003. En lo relativo a la distribución de los profesionales de salud, para el año 2003 se observa su concentración en el área urbana; para el año 2003 el Ecuador registra una tasa de 15,6 médicos por cada 10.000 habitantes, cuando en 1990 fue de 9,5.
- **Número de Establecimientos Hospitalarios:** En el año 2004 según la “clase”, de los 691 establecimientos de salud con internación registrados, 498 (72.1%) son clínicas particulares; 92 (13.3%) hospitales cantonales; 71 (10.3%) hospitales generales; y 30 (4.4%) hospitales especializados (crónicos y agudos).

En lo relacionado al “sector”, 514 (74.4%) son establecimientos de salud privados y 177 (25.6%) son públicos.

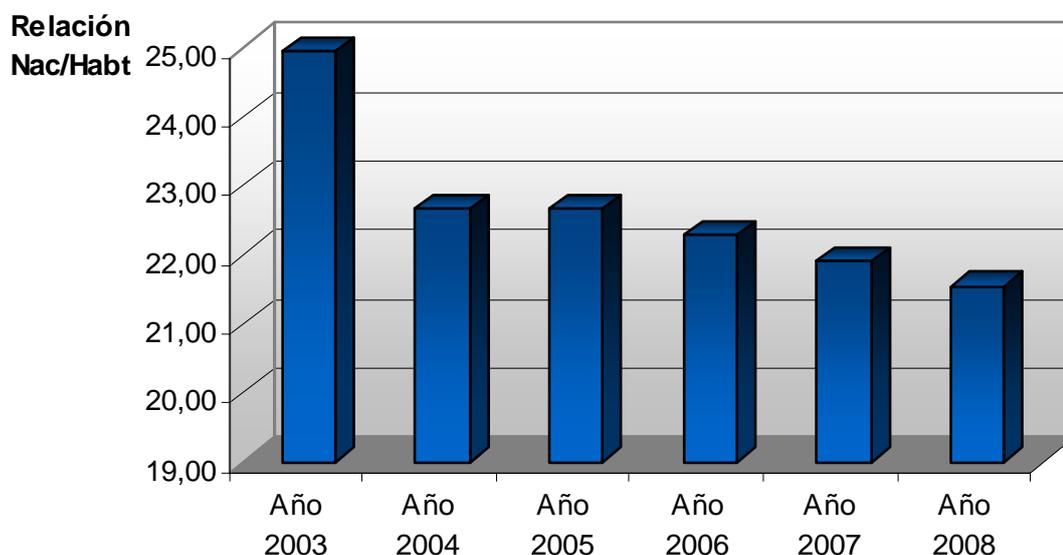
Respecto a la “entidad”, las instituciones particulares son 514 (74.3%); del Ministerio de Salud 122 (17.6%); del Seguro Social 18 (2.6%); del Ministerio de Defensa 14 (2.3%); de la Junta de Beneficencia, SOLCA y Sociedad Protectora de la Infancia 10 (1.4%); Fiscomicionales 5 (0.7%); de la Policía Nacional 4 (0.5%); y, de los Municipios 4 (0.5%).

En cuanto al aspecto demográfico, a continuación se presentará la demanda que ha tenido nuestro país en relación al sector salud, basado en los siguientes indicadores de relevancia.

- **Tasa de Natalidad:** Esta variable proporciona el número promedio anual de nacimientos durante un año por cada 1000 habitantes, también conocida como tasa bruta de natalidad.

La tasa de natalidad suele ser el factor decisivo para determinar la tasa de crecimiento de la población.

GRÁFICO No. 9: Tasa de Natalidad: 21,54 nacimientos/1000 habitantes



Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Sitio Web indexmundi

CUADRO No. 9: Fluctuación de la Tasa de Natalidad

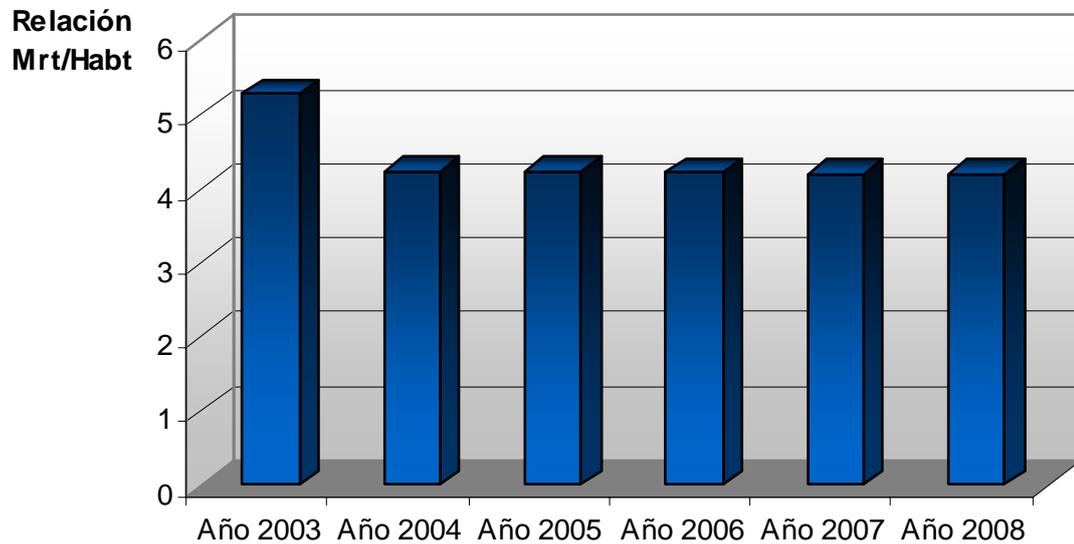
AÑO	TASA DE NATALIDAD	CAMBIO PORCENTUAL
2003	24,94	
2004	22,67	-9,10 %
2005	22,67	0,00 %
2006	22,29	-1,68 %
2007	21,91	-1,70 %
2008	21,54	-1,69 %

Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Sitio Web indexmundi

- **Tasa de Mortalidad:** Esta variable proporciona el número medio anual de muertes durante un año por cada 1000 habitantes, también conocida como tasa bruta de mortalidad.

La tasa de mortalidad, a pesar de ser sólo un indicador aproximado de la situación de mortalidad en un país, indica con precisión el impacto actual de mortalidad en el crecimiento de la población.

GRÁFICO No. 10: Tasa de Mortalidad: 4,21 muertes/1.000 habitantes



Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Sitio Web indexmundi

CUADRO No. 10: Fluctuación del la Tasa de Mortalidad

AÑO	TASA DE MORTALIDAD	CAMBIO PORCENTUAL
2003	5,29	
2004	4,24	-19,85 %
2005	4,24	0,00 %
2006	4,23	-0,24 %
2007	4,21	-0,47 %
2008	4,21	0,00 %

Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Sitio Web indexmundi

- **Índice de Morbilidad:** Este indicador intenta estimar el riesgo de enfermedad (carga de morbilidad), cuantificar su magnitud e impacto. Los eventos de enfermedad pueden no ser fáciles de definir y pueden prolongarse y repetirse en el tiempo, lo que plantea dificultades en la elaboración de indicadores de morbilidad.
- **Calidad de Vida:** Son indicadores generalmente compuestos que intentan objetivar un concepto complejo que considera aspectos como: capacidad funcional de las personas, expectativa de vida, y nivel de adaptación del sujeto en relación con su medio. Son ejemplos sencillos de este tipo de mediciones la "calidad material de la vida" que se construye a partir de la mortalidad infantil, la expectativa de vida al nacer y la capacidad de leer y escribir.

Análisis: A través de los indicadores anteriormente mencionados hemos podido visualizar la información sistémica y continua de nacimientos, defunciones, entre otros, de esta manera se podrá planificar y formular estrategias para la mejor atención de la población y lo más importante proporcionar tanto al sector público como privado, uno de los instrumentos básicos para el análisis demográfico.

2.1.1.4 Variables Tecnológicas

En el Ecuador no existe una cultura de Investigación en Ciencia y Tecnología en Salud, lo cual es una debilidad evidente frente a los demás países de la región, existe una escasa generación de nuevos conocimientos, a esto se añade el escaso apoyo político y financiero del Estado, dificultando aun más la gestión del desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en Salud.

Si bien es cierto nuestro país se encuentra en una fase de desarrollo y aplicación de las Tecnologías de la Información y Comunicación -TIC´s-, en la misma se han adoptado varias estrategias para la implementación de tecnología tanto en educación, salud y en el sector empresarial, obteniendo como resultado grandes logros.

El Plan de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Salud Pública, desarrollara acciones para fortalecer, la investigación científica y el desarrollo tecnológico en salud, para alcanzar una mejor calidad de vida de la población ecuatoriana. Nuestro país se rige por una “Política Nacional de Investigación en Salud”, con el fin de contribuir al mayor conocimiento de la situación en cuanto a Ciencia y Tecnología en Salud en el Ecuador.

- **Proceso de Ciencia y Tecnología -PCYT-:** Los avances científicos y tecnológicos actuales permiten una nueva orientación en el diagnóstico y tratamiento de muchas enfermedades y, al mismo tiempo, han producido la necesidad de crear nuevos sistemas y metodologías dentro de las organizaciones de salud.⁴²
- **TeleSalud:** Las Tecnologías de la Información y Comunicación -TIC´s- han abierto nuevas alternativas para que los profesionales de la salud reúnan información y organicen las necesidades de salud de sus pacientes a distancia.

En la actualidad, mucha información médica puede ser transmitida por teléfono, incluyendo los electrocardiogramas, encefalogramas, rayos X, fotografías y documentos médicos de todo tipo; dicha información se puede reunir y enviar desde el domicilio de un paciente, a un centro

⁴² Sitio Web del Ministerio de Salud Pública del Ecuador

médico principal para su interpretación y asesoría sobre el tratamiento. El rápido intercambio de información médica, permite al paciente permanecer en su propio domicilio y comunidad, como también recibir la más completa y moderna atención médica.

Consciente de estas circunstancias, El Ministerio de Salud Pública, decidió impulsar un Proyecto Piloto de Telemedicina, orientado en un inicio a la consulta de emergencia y desastre, así como a la aplicación de Programas de Educación Continua a distancia, contando con el apoyo del Ministerio de Defensa del Ecuador, a través de la Fuerza Aérea Ecuatoriana -FAE-, como un agente básico y de importancia en la colaboración en el área de la conectividad satelital estratégica, por su experiencia y profesionalismo.

Telesalud es un modelo de atención que aprovecha las modernas y actuales tecnologías de información y comunicación con el objeto de brindar asistencia médica, a quien lo requiera en sitios distantes. Por otro lado, la posibilidad de acceso a una segunda opinión o de alta especialidad en centros metropolitanos, crea una expectativa positiva a la utilización de la Telesalud.⁴³

- **Telemedicina:** En nuestro país se ha creado la Fundación Ecuatoriana de Telemedicina y Salud -FUNDATEL-, esta fundación ha elaborado algunos proyectos con contactos establecidos en zonas de gran necesidad tanto económica, como de servicios de salud y para este fin se encuentra estableciendo alianzas estratégicas con universidades, e instituciones públicas y privadas tanto nacionales como internacionales para crear un equipo de trabajo multidisciplinario.⁴⁴

⁴³ Sitio Web del Ministerio de Salud Pública del Ecuador

⁴⁴ Sitio Web del Ministerio de Salud Pública del Ecuador

Análisis: A través de las iniciativas antes mencionadas, se logrará llevar a cabo servicios de consulta médica altamente especializada a todos los rincones del país y extender de igual forma los servicios de educación continua al personal de salud en todas las unidades médicas, poniendo énfasis en aquellas alejadas de los centros urbanos.

Al igual que otros países en vías de desarrollo, el Ecuador tiene problemas en la dotación de servicios médicos, particularmente en unidades de salud remotas o distantes de los centros de tercer nivel; pudiendo destacarse la insuficiencia de especialistas, la escasez de recursos y su centralización. A estos problemas en el país, se agregan otros, como su gran diversidad geográfica, el aislamiento de unidades de salud remotas y las dificultades de comunicación interna, la Telesalud se plantea como una solución a estos problemas.

2.1.2 Microambiente

El Microambiente del Hospital General Enrique Garcés comprende todos los elementos y factores que la institución puede controlar y mediante los cuales se pretende lograr el diseño e implantación de procesos de cambio deseados y planificados. Estos factores afectan directamente a la institución, a continuación detallaremos cada uno de ellos.

2.1.2.1 Usuarios

El usuario es el individuo más importante para la institución, el Hospital General Enrique Garcés atiende a una población perteneciente a estratos económicos bajos y apenas el 60% dispone de infraestructura sanitaria básica, ubicándose en este sector los barrios urbano-marginales; esta población se beneficia de los diferentes servicios que ofrece la institución.

Los usuarios del Hospital General Enrique Garcés son personas que carecen de recursos económicos para acceder a atención médica, es por esta razón que esta unidad operativa de salud actualmente atiende en promedio a 2.000 personas diariamente, un 25% más que en el año 2007.

El área de influencia del Hospital General Enrique Garcés, actualmente se extiende por todo el sur de Quito, desde la Av. 24 de Mayo hasta Guamaní incorporando 8 parroquias urbanas de la ciudad de Quito como:

- Guamaní
- Chillogallo
- Las Cuadras
- El Beaterio
- Villa Flora
- Eloy Alfaro
- La Magdalena
- Chimbacalle

2.1.2.2 Proveedores

Los proveedores son quienes proporcionan los recursos que necesita la institución para proporcionar su servicio; a continuación se detallará la lista de proveedores que el Hospital General Enrique Garcés mantiene en cuanto se refiere a medicamentos y dispositivos médicos (jeringuillas, hojas de bisturí, agujas, máscaras de oxígeno, vendas, entre otros).

De igual forma se detallará la lista de proveedores en cuanto se refiere a útiles y materiales de oficina y computación, equipos y suministros de limpieza y provisión de alimentos.

CUADRO No. 11: Lista de Proveedores de Medicamentos de Marca

(PERÍODO 2007-2008)

No.	FABRICANTE	IMPORTADOR	EMPRESA
1	TECNANDINA	-	GRUNENTHAL ECUATORIANA CIA LTDA
2	LABORATORIOS G.M.	-	LABORATORIOS GM SUCESORES DEL DR JULIO GONZALES
3	FARMACID S.A.	-	PHARMABRAND S.A.
4	LIFE	-	GENERICOS AMERICANOS GENAMERICA S.A.
5	LABORATORIO ALDO UNION S.A. ESPAÑA	GENERICOS AMERICANOS GENAMERICA S.A.	GENERICOS AMERICANOS GENAMERICA S.A.
6	ALCON LABORATORIES INC. TEXAS	-	FARMAENLACE CIA LTDA
7	LAB. BRISTOL MYERS SQUIBB ECUADOR	-	FARMAENLACE CIA LTDA
8	GRUNENTHAL TECNANDINA	-	BASELPHARMA S.A.
9	QUIMICA ARISTON	-	QUIMICA ARISTON
10	LABORATORIO SAVAL S.A.- CHILE	ECUAQUIMICA C.A.	NANCY BERRONES
11	GLAXOSMITHKLINE MEXICO S.A. CV. MEXICO	ECUAQUIMICA C.A.	NANCY BERRONES
12	GLAXOSMITHKLINE S.P.A. PARMA-ITALIA	GLAXOSMITHKLINE ECUADOR-ECUAQUIMICA	NANCY BERRONES
13	VIFOR S.A. VILLARS-SUR-GLANE. SUIZA	QUIFATEX S.A.	JB DISTRIBUIDOR
14	LAB. CHILE S.A.	CORMIN CIA. LTDA	CORMIN CIA LTDA
15	MERCK COLOMBIA	MERCK C.A. ECUADOR	MERCK ECUADOR C.A
16	FARMACID ECUADOR	MERCK C.A. ECUADOR	MERCK ECUADOR C.A
17	MERCK S.A. MEXICO	MERCK ECUADOR C.A	MERCK ECUADOR C.A
18	MERCK SANTE FRANCIA	MERCK ECUADOR C.A	MERCK ECUADOR C.A
19	CRISTALIA BRASIL	CRISTALIA DEL ECUADOR S.A.	SAMTRONIC DEL ECUADOR
20	FARMACEUTICA PARAGUAYA S.A.	MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A.	MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A.
21	MONTE VERDE S.A.	MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A.	MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A.
22	R.P. SCHERER NORTH AMERICA	MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A.	MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A.
23	ASOFARMA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A.	MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A.

No.	FABRICANTE	IMPORTADOR	EMPRESA
24	INSTITUT DE DEVELOPMENT DE SANTE FRANCIA	MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A.	MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A.
25	B.BRAUN MELSUNGEN AG. ALEMANIA	B. BRAUN MEDICAL S.A. QUITO-ECUADOR	B. BRAUN MEDICAL S.A.
26	SOCIEDAD AG.ICOLA Y LECHERA DE LONCOLECHE OSORNO-CHILE	B. BRAUN MEDICAL S.A. QUITO-ECUADOR	B. BRAUN MEDICAL S.A.
27	B.BRAUN MEDICAL AG CRISSIER.SUIZA	B.BRAUN MEDICAL S.A. ECUADOR	B. BRAUN MEDICAL S.A.
28	B. BRAUN MEDICAL INC. IRWIN. USA	B.BRAUN MEDICAL S.A. ECUADOR	B.BRAUN MEDICAL S.A. ECUADOR
29	LABORATORIOS SAVAL S.A. CHILE	ECUAQUIMICA	REPRESENTACIONES MOLINA HERRERA CIA LTDA
30	LABORATORIOS PISA S.A. MEXICO	COMERCIOSA S.A.	REPRESENTACIONES MOLINA HERRERA CIA LTDA
31	SERES LABORATORIO FARMACEUTICO CIA. LTDA.	-	SERES LABORATORIO
32	LAB. B. JARNER	-	BOTICAS UNIDAS DEL ECUADOR S.A.
33	LABS. LIFE	ASTRA ZENECA	DISTRIBUIDORA JOSE VERDEZOTO CIA LTDA
34	ORGANON DO BRASIL	ORGANON ECUATORIANA C.A.	DISTRIBUIDORA JOSE VERDEZOTO CIA LTDA
35	ORGANON MEXICANA	ORGANON ECUATORIANA C.A.	DISTRIBUIDORA JOSE VERDEZOTO CIA LTDA
36	BIO SIDUS S.A. ARGENTINA	INTERPHARM	INTERPHARM DEL ECUADOR
37	PHARMAYECT LTDA COLOMBIA	INTERPHARM	INTERPHARM DEL ECUADOR
38	LAB. BAGO CHILE	LAB. BAGO DEL ECUADOR	LABORATORIOS BAGO DEL ECUADOR
39	LAB. BAGO ARGENTINA	LAB. BAGO DEL ECUADOR	LABORATORIOS BAGO DEL ECUADOR
40	CRISTALIA BRASIL	CRISTALIA DEL ECUADOR S.A. GUAYAQUIL	RICHARD VITE VALAREZO

Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Proveduría del Hospital General Enrique Garcés

CUADRO No. 12: Lista de Proveedores de Dispositivos Médicos

(PERÍODO 2007-2008)

No.	EMPRESA	FABRICANTE	IMPORTADOR
1	JOHNSON&JOHNSON DEL ECUADOR	JOHNSON & JOHNSON	JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR
2	CORPO&MEDICA CIA LTDA	MEDTRONIC NEUROSURGERY	CORPOMEDICA
3	SUMHOSPITAL	SANDONG ZIBA	SUMHOSPITAL
4	NANCY BERRONES	DONG-A PHARMACEUTICAL CO. LTD. SEUL-KOREA	ECUAQUIMICA C.A.
5	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS	TERANG NUSAN SDN. BHD KELANTAN MALASIA	SUMHOSPITAL CIA LTDA.
6	SAMTRONIC DEL ECUADOR	P.L. RIVERO Y CIA. S.A.	SAMTRONIC DEL ECUADOR
7	METZACORP S.A.	IFSA INTERNACIONAL	BIO-IN S.A.
8	KELLY CEVALLOS VELEZ	TECMED S.A. GUAYAQUIL ECUADOR	TECMED S.A. GUAYAQUIL ECUADOR
9	ADELFO HINOJOZA GALARZA	BRAUN	BRAUN
10	CEGA INTERNATIONAL TRADERS S.A	POLY- MEDICURE LIMITED	CEGA INTERNATIONAL TRADERS S.A.
11	BRAUN MEDICAL S.A.	LAB B BRAUN S.A. BRASIL	B BRAUN MEDICAL S.A.
12	REPRESENTACIONES MOLINA HERRERA MH	NIPRO. TAILANDIA	NIPRO.
13	MARCO GALARZA ORTIZ	ECUASUT	TECMED
14	ARTURO RAMIREZ SUAREZ	NIPRO -BRASIL	PRODIMEDA CIA LTDA
15	MARIO CASTILLO	EASTERN MEDIKIT LIMITED DELHI(GURGAON-HARYAN) INDIA	BIO IN SA SISTEMAS
16	AGA S.A.	ALLIED HELATCARE PRODUCTS INC.ST LOUIS MO USA ESTADOS UNIDOS	AGA. S.A.
17	DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DISMACC	KOREA	IMP. BOHORQUEZ
18	RICHARD VITE VALAREZO	CARLOS ALVAREZ SAA	CARLOS ALVAREZ SAA
19	IMPROHOSFAR S.A.	TECMED S.A. GUAYAQUIL ECUADOR	IMPROHOSFAR S.A.
20	CARLOS UBIDIA CARUBISA	CHANGZHOU HESHOU MEDICAL APPLAIANCE FACTORY JIAOI TOWN CHINA	CEGA INTERNATIONAL TRADERS S.A
21	BIO IN S.A. SISTEMAS MEDICOS	IFSA INTERNACIONAL FARMACEUTICA S.A. DE MEXICO C.V.	BIO-IN S.A., SISTEMAS MEDICOS
22	CORMEDSALUD CIA LTDA	B-D	SIMED
23	LABORATORIOS ASOCIADOS ZUMBA	HERENCO	IMP. BOHORQUEZ

No.	EMPRESA	FABRICANTE	IMPORTADOR
24	CLINICA DEL MEDICO DIAGMED	ANHUI SINIC LAB.	IMP. BOHORQUEZ
25	ECUAQUIMICA C.A	MEDIC-DENT	ECUAQUIMICA
26	VIVIEN RACINES	ANHUI SINIC LABORATORIAL CHINA	IMPORTADORA BOHORQUEZ
27	ARIFARMA S.A.	JOHNSON & JOHNSON	JOHNSON & JOHNSON
28	FAUSTO ALBAN BORJA	LAB. B. BRAUN S.A. BRASIL	B.BRAUN MEDICAL S.A.
29	MIGUEL CHAVEZ	ADVANCED STERILIZATION PRODUCTS	JOHNSON & JOHNSON ECUADOR
30	DIEGO CRUZ HERNANDEZ	TEXPOL	FONN CIA. LTDA.
31	ECUASURGICAL S.A.	EVEREST GYRUS	ECUASURGICAL S.A.
32	JUAN MEDINA	RYMCO	IMPROHOSFAR S.A.
33	PRODIMEDA CIA LTDA	FARMACOTON	NACIONAL
34	INTERMEDICA CIA LTDA	VYGON	INTERMEDICA
35	CARLOS DELGADO	HANARUM RUBBER TECH	FRISONEX CIA. LTDA
36	CASA MEDICA LLERENA	TEXTIL PLANAS	FONN CIA
37	BANDA VANONI CIA LTDA	MEDEX	BANDA VANONI CIA LTDA
38	WILLIAM CHACHALO	SHANDONG ZIBA SHANCHUAN MEDICAL INSTRUMENT CO.LTD.	SUMHOSPITAL CIA. LTDA.
39	MEDITOP S.A.	JOHNSON & JOHNSON	JOHNSON & JOHNSON
40	COMERCIO Y REPRESENTACIONES INTERNACIONALES	ST. JUDE MEDICAL	COMERICA

Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Proveduría del Hospital General Enrique Garcés

CUADRO No. 13: Lista de Proveedores de Útiles y Materiales de Oficina y Computación
(PERÍODO 2007-2008)

No.	PROVEEDOR
1	CIAGLOBAL S.A.
2	COGECOMSA S.A.
3	DISTRIBUCIONES CR
4	RIDO NORMANDO PACHECO PALACIOS

Elaborado por: Karla Flores
Fuente: Proveduría del Hospital Enrique Garcés

CUADRO No. 14: Lista de Proveedores de Equipos y Suministros de Limpieza

(PERÍODO 2007-2008)

No.	PROVEEDOR
1	CIAGLOBAL S.A.
2	DISTRIBUCIONES CR
3	JF REPRESENTACIONES MÉDICAS (Limpieza)
4	LISERVITIPS CÍA LTDA
5	RIDO NORMANDO PACHECO PALACIOS
6	VEYCO QUIM CÍA. LTDA

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Proveduría del Hospital Enrique Garcés

CUADRO No. 15: Provisión de Alimentos

(PERÍODO 2007-2008)

No.	PROVEEDOR
1	MARTHA CECILIA NACIMBA CHILIGUANO

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Proveduría del Hospital Enrique Garcés

2.1.2.3 Competencia

En este caso resulta desatinado hablar de competencia, debido a que el campo de salud, se encuentra constituido por instituciones públicas y privadas; debido a esta gran diferenciación se puede visualizar un gran contraste a la hora de atención al cliente; el Hospital General Enrique Garcés por ser una unidad operativa de salud pública no podrá brindar el mismo servicio que ofrece una unidad operativa de salud privada, debido a que la última cuenta con recursos propios, mientras que la pública se encuentra a expensas de recursos proporcionados por el Estado.

Se podría identificar más bien una ventaja diferencial variable, entendiéndose por ventaja diferencial cualquier característica de la unidad operativa de salud que el usuario considera conveniente y distinta de las demás unidades operativas de salud en nuestro país.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Recursos Humanos

El equipo humano adquiere especial importancia en organizaciones prestatarias de servicios de salud, debido a que el mismo se encuentra comprometido a proporcionar un servicio de calidad para los pacientes, con el fin de satisfacer sus necesidades.

El Hospital General Enrique Garcés cuenta con una amplia lista de funcionarios, servidores y trabajadores, clasificados por: Personal Administrativo en donde se identifican a: el Director, Técnicos A, y B, Profesionales 1, 2, 3, 4, 5 y 6; y Asistente Administrativo A, y B.

A continuación se presenta el cuadro correspondiente:

CUADRO No. 16: Rol de Pagos del Personal Administrativo

(Correspondiente al mes de Noviembre del 2008)

No.	CÉDULA	CARGO	REMUNERACIÓN
1	1704758273	DIRECTOR DE AREA DE SALUD	1.600,00
2	1100568169	TECNICO A	570,00
3	1703418648	PROFESIONAL 6 MT10(8HD)	1.418,00
4	1700537739	PROFESIONAL 6 MT14(4HD)	1.418,00
5	1705783098	ASISTENTE ADM. C	527,00
6	0201171006	PROFESIONAL 3 MT3(4HD)	919,00
7	1709096604	PROFESIONAL 3 MT3 (4HD)	1.197,00
8	0501092233	PROFESIONAL 3	919,00
9	1701229294	PROFESIONAL 5 4HD (OBSTETRIZ)	1.197,00
10	1705968194	PROFESIONAL 5 MT7(4HD)	1.197,00
11	0200438299	PROFESIONAL 5	1.197,00
12	1705827341	ASISTENTE ADM. B	495,00
13	1715974026	PROFESIONAL 1 MR1	762,00
14	1705357521	ASISTENTE ADM. A	495,00
15	1800991315	PROFESIONAL 4 4HD (OBSTETRIZ)	1.026,00
16	1000485761	PROFESIONAL 4 4HD SICOLOG	1.026,00
17	1705236949	PROFESIONAL 4	1.026,00
18	1001467412	PROFESIONAL 2	835,00
19	1705947339	PROFESIONAL	690,00
20	1712023249	TECNICO B	620,00

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Departamento Financiero, Sr. Jaime Rivera, Jefe de Contabilidad del Hospital General Enrique Garcés

Por otra parte el Hospital también cuenta con una nómina de personal de Contrato Colectivo, correspondiente a cargos como:

- Auxiliar Administrativo de Salud
- Conductor Profesional
- Auxiliar de Mantenimiento
- Técnico de Mantenimiento
- Auxiliar de Alimentación
- Auxiliar de Farmacia

- Auxiliar de Enfermería
- Auxiliar de Odontología
- Auxiliar de Laboratorio
- Auxiliar de Radiología
- Auxiliar de Rehabilitación

CUADRO No. 17: Rol Salarios Personal Contrato Colectivo

(Correspondiente al mes de Noviembre del 2008)

No.	CARGO	SALARIO UNIFICADO
1	AUX. ADM. SALUD	481,83
2	AUX. ADM. SALUD	538,94
3	AUX. ADM. SALUD	559,90
4	AUX. ADM. SALUD	393,27
5	AUX. ADM. SALUD	463,26
6	CONDUCTOR PROFESIONAL	551,67
7	CONDUCTOR PROFESIONAL	537,47
8	CONDUCTOR PROFESIONAL	538,47
9	CHOFER PROFESIONAL	466,28
10	CONDUCTOR DE AMBULANCIA	532,98
11	AUX. MANTENIMIENTO	487,42
12	TEC. MANTENIMIENTO	542,51
13	TEC. MANTENIMIENTO	508,99
14	TEC. MANTENIMIENTO	539,51
15	TEC. MANTENIMIENTO	522,35
16	TEC. MANTENIMIENTO	539,51
17	TEC. MANTENIMIENTO	542,77
18	AUX. ALIMENTACION	538,35
19	AUX. ALIMENTACION	533,72
20	AUX. ALIMENTACION	482,79
21	AUX. ALIMENTACION	536,14
22	AUX. ALIMENTACION	519,83

No.	CARGO	SALARIO UNIFICADO
23	AUX. ALIMENTACION	538,35
24	AUX. ALIMENTACION	510,99
25	AUX. ALIMENTACION	464,07
26	AUX. FARMACIA	518,29
27	AUX. FARMACIA	555,78
28	AUX. FARMACIA	509,26
29	AUX. FARMACIA	541,91
30	AUX. FARMACIA	541,91
31	AUX. FARMACIA	537,19
32	AUX. FARMACIA	521,29
33	AUX. ENFERMERIA	553,16
34	AUX. ENFERMERIA	521,76
35	AUX. ENFERMERIA	487,37
36	AUX. ENFERMERIA	510,29
37	AUX. ENFERMERIA	589,55
38	AUX. ENFERMERIA	541,18
39	AUX. ENFERMERIA	543,62
40	AUX. ENFERMERIA	555,16
41	AUX. ODONTOLOGIA	550,04
42	AUX. ODONTOLOGIA	580,19
43	AUX. LABORATORIO	530,52
44	AUX. LABORATORIO	466,35
45	AUX. LABORATORIO	542,33
46	AUX. LABORATORIO	469,15
47	AUX. LABORATORIO	518,65
48	AUX. RADIOLOGIA	542,98
49	AUX. REHABILITACION	544,16
50	AUX. REHABILITACION	544,16

Elaborado por: Karla Flores

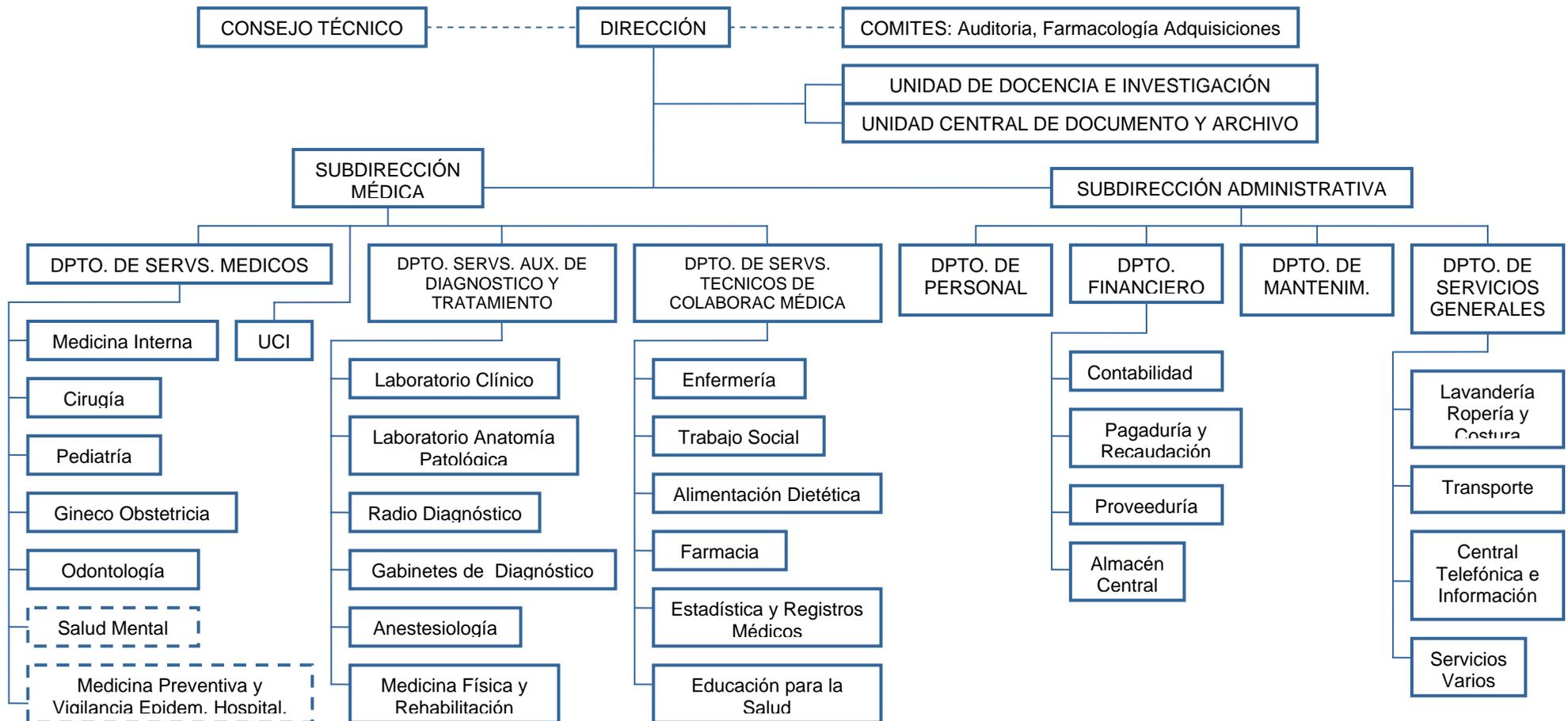
Fuente: Departamento Financiero, Sr. Jaime Rivera, Jefe de Contabilidad del Hospital General Enrique Garcés

Como podemos observar el Hospital General Enrique Garcés cuenta con una amplia lista de trabajadores, para brindar un servicio en lo posible de calidad, a través de actividades técnicas, realizadas sobre el personal de la institución, buscando promover, proteger, recuperar y rehabilitar la salud de sus usuarios, mediante el empleo de recursos idóneos.

2.2.2 Administrativo

En lo referente al componente administrativo del Hospital General Enrique Garcés, a continuación se detallará el organigrama estructural:

GRÁFICO No. 11: Organigrama Estructural del Hospital General Enrique Garcés



Elaborado por: Karla Flores/Fuente: Departamento Administrativo del Hospital General Enrique Garcés

2.2.3 Financiero

En cuanto al aspecto financiero el Hospital General Enrique Garcés cuenta con un presupuesto para el año 2008 de 11.327.087,01 dólares, destinados para: Gastos de Personal, Servicios Básicos, Servicios Generales, Traslados y Viáticos, Instalaciones, Mantenimiento y Reparación, Arrendamientos, Contrataciones para Estudios e Investigaciones, Gastos en Informática, Bines de Uso y Consumo, Otros Gastos, Transferencias y Donaciones, Bines y Servicios para Inversión y Bienes de Larga Duración.

A continuación se presenta el correspondiente desglose de cada una de las partidas presupuestarias con sus respectivos rubros asignados.

CUADRO No. 18: Presupuesto General del Estado

(Año 2008)

CÓDIGO	PARTIDA	VALOR
	GASTOS EN EL PERSONAL	
5101010000	Sueldos	2057,88
5101050000	Remuneraciones Unificadas	3291144,00
5101060000	Salarios Unificados	2496724,32
5102010000	Bonificaciones por años de Servicio	2676,80
5102030000	Décimo Tercer Sueldo	482979,41
5102040000	Décimo Cuarto Sueldo	139910,00
5102050000	Décimo Quinto Sueldo	2,00
5102060000	Décimo Sexto Sueldo	48,00
5102100000	Sobresueldos y Bonificaciones Adicionales	1726,84
5102011000	Estímulo Pecuniario	4,00
5102014000	Porcentaje Funcional	2057,88
5102030000	Bonificación por el Día del Maestro	80,00
5103030000	Compensación por el Costo de Vida	98,40
5103060000	Refrigerio	252,00
5103070000	Comisariato	960,00
5103080000	Compensación Pedagógica	48,00
5104020000	De Educación	13,44
5104990000	Otros Subsidios	0,00

CÓDIGO	PARTIDA	VALOR
5105040000	Encargos y Subrogaciones	0,00
5105090000	Horas Extraordinarias y Suplementarias	168455,46
5105090001	Horas Extraordinarias y Suplementarias	0,00
5105100000	Servicios Personales por Contrato	17318,67
5105100001	Servicios Personales por Contrato	653228,01
5106010000	Aporte Patronal	510991,84
5106020000	Fondo de Reserva	353953,37
5106030000	Fondo de Jubilación Patronal	60485,46
	SERVICIOS BÁSICOS	
5301010000	Agua Potable	102146,19
5301040000	Energía Eléctrica	108414,74
5301050000	Telecomunicaciones	19354,01
	SERVICIOS GENERALES	
5302020000	Fletes y Maniobras	6236,29
5302060000	Eventos Públicos y Oficiales	
5302080000	Servicios de Vigilancia	70902,36
5302090000	Servicio de Aseo	48385,04
5302990000	Otros Servicios Generales	
	TRASLADOS VIATICOS	
5303010000	Pasajes al Interior	1612,83
5303030000	Viáticos y sub. viáticos en el Interior	1612,83
	INSTALACIONES, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	
5304020000	Edificios, Locales y Residencias	70120,67
5304040000	Maquinarias y Equipos	21587,25
5304050000	Vehículos	19366,81
5304090000	Libros y Colecciones	3853,17
	ARRENDAMIENTOS	
5305040000	Maquinarias y Equipos	5638,79
	CONTRATACIÓN DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN	
5306010000	Consultoría, Asesoría e Investigación	14096,97
5306030000	Servicios de Capacitación	11277,58
	GASTOS EN INFORMÁTICA	
5307010000	Desarrollo de Sistemas Informáticos	25594,70
5307040000	Mantenimiento, Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	11612,41
	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	
5308010000	Alimentos y Bebidas	407746,08
5308020000	Vestuario, Lencería, Prendas	150434,46
5308030000	Combustibles y Lubricantes	65314,42
5308040000	Materiales de Oficina	21504,46
5308050000	Materiales de Aseo	53761,15
5308060000	Herramientas	16128,35
5308070000	Materiales de Impresión y Reproducción	16128,35
5308080000	Instrumental Médico Menor	39509,07

CÓDIGO	PARTIDA	VALOR
5308090000	Medicinas y Productos Farmacéuticos	311814,68
5308090001	Medicinas y Productos Farmacéuticos (AUTG.)	50000,00
5308100000	Materiales de Laboratorio o Uso Médico	279557,99
5308100000	Implemento Médico	0,00
5308100001	Mantenimiento de Laboratorio o Uso Médico (AUTG.)	0,00
5308110000	Mantenimiento, Construcción, Electricidad, Plomería, Carpintería	53761,15
5308130000	Repuestos y Accesorios	92303,50
5308990000	Otros de Uso y Consumo	0,00
	OTROS GASTOS CORRIENTES	
5702010000	Seguros	3314,27
	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	
5801020011	Aporte del 5 por mil Contr. Gen.	5000,00
	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	
7304040015	Prog. Equip. Insm. Mant. (Mantenimiento)	294379,87
7308090015	Prog. Equip. Insm. Mant. (Insumos)	129607,58
7308090011	Med. Y Prodto. Farma (Mat. Grat.)	0,00
7308090025	Med. Y Prodto. Farma (Mat. Grat.)	0,00
	BIENES DE LARGA DURACIÓN	
8401030011	Mobiliarios	20000,00
8401040011	Maquinarias y Equipos	70000,00
8401050011	Vehículos	70000,00
8401070011	Equipos Sistemas Informáticos	40000,00
8401040015	Prog. Equip. Insm. Mant. (Equipam.)	409823,21
	TOTAL	11327087,01

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Departamento Financiero, Sr. Jaime Rivera, Jefe de Contabilidad del Hospital General Enrique Garcés

2.2.4 Técnico (Médico y Tecnológico)

El Hospital General Enrique Garcés, se encuentra muy bien dotado tanto de equipamiento médico como tecnológico en sus diferentes áreas, para brindar un servicio de calidad a sus usuarios, cuentan con equipamiento nuevo en sus diferentes áreas, adquiridos en el presente año, a continuación se detallará el equipamiento médico y técnico con el que cuenta cuatro de las áreas más importantes con las que cuenta el Hospital.

CUADRO No. 19: Constatación Física de Activos Fijos y Bienes de Control del Área de QUIRÓFANOS

FECHA	CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
		ACTIVOS		
31/12/1999	19	LOCKER METÁLICO; 1 CUERPO 3 SERVICIOS.	20,00	380,00
31/12/1999	4	ESTANTERÍA METÁLICA; 6 ENTREPAÑOS; 200X91X30 CM	30,00	120,00
31/12/1999	10	BALDE SOBRE RUEDAS; BASE RODABLE; INOX.	10,00	100,00
31/12/1999	1	INSUFLADOR, DETALLE VER ACTAS	1.500,00	1.500,00
31/12/1999	1	TELESCOPIO DE 30 CM DE LONGITUD	1.500,00	1.500,00
31/12/1999	1	MONITOR A COLOR DE 13" DE ALTA RESOLUCIÓN	1.200,00	1.200,00
01/12/2000	1	REGULADOR FLUJOMETRO PARA TANQUE DE O2	115,00	115,00
26/03/2002	1	TROCAR PUNTA PIRAMIDAL DE 11 MM	239,12	239,12
26/03/2002	1	TROCAR PUNTA PIRAMIDAL 12 MM	243,50	243,50
26/03/2002	1	TROCAR PUNTA PIRAMIDAL DE 12 MM	243,50	243,50
24/10/2002	2	APLICADOR STAND PARA CLIPS DE TITANIO	170,00	340,00
26/11/2002	2	TIJERA CURVA LAPAROSON 5MM 36 CM	558,15	1.116,30
13/01/2003	10	CAMILLAS PARA CIRUGIA AMBULATORIA	4.270,00	42.700,00
05/02/2003	3	BOMBAS DE SUCCION	4.500,00	13.500,00
29/04/2003	2	GENERADOR ELECTROQUIRURGICO SURGISTAR II (110 V) ELECTROBISTURI	11.421,00	22.842,00
29/04/2003	1	ENDOVIISION XL CAMARA DIGITAL COMPATIBILIDAD OSCC Y S-VHS	9.678,57	9.678,57

FECHA	CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
		ACTIVOS		
29/04/2003	1	FUENTE DE LUZ DE XENON DE 300 WATTS DE ALTA INTENSIDAD	17.250,00	17.250,00
29/04/2003	1	COLEDOCO FIBROSCOPIO ESTERILIZABLE CANAL DE INSTRUMENTO 12 MM	25.196,42	25.196,42
22/03/2004	1	URETEROSCOPIO	16.400,00	16.400,00
12/05/2005	2	SUCCIONADORES QUIRURGICOS	2.862,00	5.724,00
12/05/2005	2	ELECTROBISTURI BIPOLAR	4.697,00	9.394,00
19/10/2005	1	TORNIQUETE NEUMATICO	4.990,00	4.990,00
24/10/2005	2	BOMBA DE SUCCION	4.500,00	9.000,00
28/12/2005	1	MANDIL DE PLOMO DE 0.5 MM	351,00	351,00
11/01/2006	1	PIEZA DE MANO 110 V	3.550,02	3.550,02
11/01/2006	1	TIJERA CURVA CORTA 5 MM	493,06	493,06
11/01/2006	1	SEGURO DE HOJILLAS	107,03	107,03
31/01/2006	1	CAMARA DE VIDEO PARA ARTROSCOPIA	8.012,00	8.012,00
02/03/2006	5	MANDIL DE PLOMO DE 0.5 MM	351,00	1.755,00
14/03/2007	5	TABLERO ELECTRICO AISLADO	7.186,25	35.931,25
09/04/2007	1	ELECTROBISTURI DE RADIOFRECUENCIA 3.8 MHZ 140 WATS	5.350,00	5.350,00
07/11/2007	1	PORTA AGUJA CON MANGO ERGONOMICO	1.708,00	1.708,00
18/12/2007	1	TROCAR DE 10 MM DE ACERO INOXIDABLE	730,00	730,00
03/01/2008	1	EQUIPO DE ANUSCOPIO	1.000,00	1.000,00
15/02/2008	1	EQUIPO DE VIDEO CIRUGIA	11.000,00	11.000,00
15/02/2008	1	MONITOR DE PANTALLA PLANA 19 PULGADAS	5.000,00	5.000,00
02/04/2008	1	TIJERA CURVA LAPAROS 5MM	718,35	718,35
08/05/2008	2	MESA DE CIRUGIA CON ELEVADOR DE CUERPO PARA CIRUGIA GENERAL	39.504,00	79.008,00
10/07/2008	10	TIJERA CURVA LAPAROSCOPICA 5MM	718,35	7.183,50
09/09/2008	1	APLICADOR ENDOSCOPIO REUSABLE ENDO-APLICADOR DE 10 MM X 32 CM	1.450,00	1.450,00
22/10/2008	1	ESTANTERIA METALICA; 6 ENTREPAÑOS; 210X91X30 CM	30,00	30,00
		BIENES DE CONTROL		
29/04/2003	2	PINZA PAR A COAGULACIÓN BIPOLAR	3,00	6,00
29/04/2003	3	CABLE BIPOLAR PARA USO CON PINZAS	178,57	535,71

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Información proporcionada por Eco. Jorge Tixi, Líder Almacén Central del Hospital General Enrique

Garcés

**CUADRO No. 20: Constatación Física de Activos Fijos del Área de
IMAGENOLOGÍA**

FECHA	CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
		ACTIVOS		
31/12/1999	7	CHASIS RADIOGRAFICO 7 X 17	30,00	210,00
31/12/1999	1	ESTANTERÍA METÁLICA; 6 ENTREPAÑOS; 210X91X61 CM	30,00	30,00
31/12/1999	6	SILLA AUXILIAR SIN BRAZOS; TUBULAR; ASIENTO Y ESPALDAR AZUL	15,00	90,00
31/12/1999	1	GABINETE METÁLICO; PARED; 2 PUERTAS DE VIDRIO 2 ENTREPAÑOS 56X43X20 CM	20,00	20,00
31/12/1999	4	CHASIS RADIOGRAFICO 7 X 17	30,00	120,00
11/12/2001	1	CHASIS RADIOGRAFICOS 24 X 30	30,00	30,00
11/12/2001	3	CHASIS PARA PELÍCULAS RADIOGRAFÍAS: 18 X 24	30,00	90,00
11/12/2001	1	CHASIS RADIOGRAFICO 18 X 24	30,00	30,00
05/11/2002	2	CHASIS 14X14 LUZ VERDE	276,00	552,00
27/10/2003	4	CHASIS 14X14 LUZ VERDE	276,00	1.104,00
13/03/2003	1	TELEFONO DIGITAL 4004	58,71	58,71
22/05/2003	1	ESCRITORIOS SECRETA 2 GAVETAS	256,80	256,80
22/05/2003	1	SILLAS STAR 2 TIPO SECRETARIA S/B	90,00	90,00
05/06/2003	1	SISTEMA GENERADOR DE RAYOS X	18.650,00	18.650,00
19/08/2003	1	EQUIPO DE R X ICONOS R100.	98.657,71	98.657,71
21/09/2004	1	ULTRASONIDO DOPPLER COLOR	58.925,00	58.925,00
18/01/2005	1	EQUIPO UPS	820,00	820,00
05/06/2003	1	SISTEMA GENERADOR DE RAYOS X	43.850,00	43.850,00
10/08/2005	1	PROCESADOR DE PELICULAS	9.200,00	9.200,00
20/09/2005	5	LOKER DE UN CUERPO CON TRES PUERTAS METALICO	120,00	600,00
20/12/2005	1	IMPRESORA MATRICIAL LX-300+	200,00	200,00
26/04/2007	1	TRANSDUCTOR CONVEXO DE BANDA ANCHA C5-2	6.630,00	6.630,00
26/04/2007	1	TRANSDUCTOR LINEA DE BANDA ANCHA L12-3	6.630,00	6.630,00
05/05/2008	1	COMPUTADOR (ESTACION DE TRABAJO TIPO "C")	100,00	100,00

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Información proporcionada por Eco. Jorge Tixi, Líder Almacén Central del Hospital General Enrique Garcés

**CUADRO No. 21: Constatación de Activos Fijos y de Bienes de
Control del Área de NEONATOLOGÍA**

FECHA	CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
		ACTIVOS		
31/12/1999	10	CANASTA CUNA; TUBULAR; CANASTILLA PLÁSTICA;	15,00	150,00
31/12/1999	4	BUTACA TUBULAR; ASIENTO Y ESPALDAR AZUL; BRAZOS ESPALDAR CURVO	20,00	80,00
31/12/1999	3	MESA PARA CAMBIO DE PAÑALES; METÁLICA; TABLERO CON COLCHON 100X60X90	30,00	90,00
31/12/1999	2	ARMARIO METÁLICO; 2 PUERTAS; 91 X 45 X 180 CM	30,00	60,00
31/12/1999	1	REFRIGERADORA 12 PIES3; AMARILLA.	100,00	100,00
24/05/2001	1	SET DE DIAGNOSTICO	145,00	145,00
17/12/2001	4	INCUBADORA CERRADA NEONATAL	7.070,00	28.280,00
19/12/2001	1	MONITOR COMBINADO	5.089,29	5.089,29
19/12/2001	1	MONITOR COMBINADO	373,00	373,00
21/01/2002	1	FLUJOMETRO DE PARED CON CONECTOR UNIVERSAL	130,00	130,00
19/02/2002	1	MONITOR DE SATURACION DE OXIGENO Y PULSO (OXIMETROS)	1.480,00	1.480,00
15/10/2002	1	REFRIGERADORA	205,00	205,00
16/10/2002	2	FLUJOMETROS	114,00	228,00
05/11/2002	2	LOCKER 1 CUERPO 3 PUERTAS	99,61	199,22
16/12/2002	2	FLUJOMETROS DOBLES	218,00	436,00
05/03/2003	1	TELEFONO DIGITAL 4004	58,71	58,71
12/08/2003	1	CENTRIFUGA PARA MICRO-HEMATOCR	2.250,00	2.250,00
22/10/2003	1	EQUIPO RX RODABLE	16.000,00	16.000,00
27/07/2004	1	EQUIPO DE OXIGENOTERAPIA CON COCHE	313,00	313,00
13/12/2004	10	ATRIL PORTA SUEROS CON RUEDAS	70,00	700,00
13/12/2004	4	LAMPARAS CUELLO DE GANZO	77,00	308,00
13/12/2004	1	BASCULA ELECTRONICA PEDIATRICA	202,11	202,11
24/01/2005	4	PERCUTOR TORAXICO NEONATAL	250,00	1.000,00
19/03/2005	1	VENTILADOR NEONATAL Y PEDIATRICO	39.468,14	39.468,14
01/04/2005	3	CUNAS DE FOTOTERAPIA REFLECTORA DE ALTA INTENSIDAD	2.750,00	8.250,00
12/05/2005	1	CUNAS DE CALOR RADIANTE	7.553,00	7.553,00
12/05/2005	3	CUNAS DE CALOR RADIANTE	7.553,00	22.659,00

FECHA	CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
		ACTIVOS		
12/05/2005	4	INCUBADORA NEONATAL	11.345,00	45.380,00
19/10/2005	1	INCUBADORA DE CUIDADO INTENSIVO	26.860,00	26.860,00
25/11/2005	1	MEDIDOR TRANSCUTANEO DE BILIRRUBINA (BILIRRUBINOMETRO)	7.965,00	7.965,00
30/12/2005	1	RESPIRADOR (VENTILADOR) NEONATAL	49.890,00	49.890,00
16/06/2006	1	ECOGRAFO SONOLINE G50	39.592,00	39.592,00
28/02/2007	1	VENTILADOR MECANICO NEONATAL	56.050,00	56.050,00
20/07/2007	3	CUNA DE CALOR RADIANTE DE CUIDADOS INTENSIVOS	24.400,00	73.200,00
03/01/2008	1	ANALIZADOR DE SANGRE GASES ELECTROLITOS QUIMICAS SANGUINEA Y CREATINA	5.262,90	5.262,90
15/01/2008	3	FLUJOMETROS 02 1LPM NEONATO	308,24	924,72
16/01/2008	6	REGULADOR DE SUCCION ALLIED	378,00	2.268,00
28/01/2008	3	LARINGOSCOPIO NEONATAL	183,00	549,00
30/01/2008	3	FLUJOMETRO 02 1LPM NEONATO	308,24	924,72
05/03/2008	1	MONITOR COMBINADO MULTIPARAMETRO NEONATAL	33.500,00	33.500,00
05/03/2008	4	MONITOR MULTIPARAMETROS	21.740,00	86.960,00
06/06/2008	1	EQUIPO DE PROYECCION	500,00	500,00
06/06/2008	1	COMPUTADOR	500,00	500,00
12/06/2008	5	HOODS CABEZAL PLASTICO PARA ADMINISTRACION OXIGENOTERAPIA	456,45	2.282,25
12/06/2008	10	HOODS CABEZAL PLASTICO PARA ADMINISTRACION OXIGENOTERAPIA	687,08	6.870,80
12/06/2008	5	HOODS CABEZAL PLASTICO PARA ADMINISTRACION OXIGENOTERAPIA	748,80	3.744,00
26/09/2008	1	INCUBADORA SERVOCONTROLADA DE DOBLE PARED	9.500,00	9.500,00
28/10/2008	2	SILLON DE MEDIA LUNA 70 X 150	100,00	200,00
28/10/2008	3	SILLON RECTO 90 X 80	100,00	300,00
		BIENES DE CONTROL		
12/04/2004	1	CONTROLADOR DE MEZCLA DE GASES	2.475,00	2.475,00

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Información proporcionada por Eco. Jorge Tixi, Líder Almacén Central del Hospital General Enrique Garcés

**CUADRO No. 22: Constatación de Activos Fijos del CENTRO
OBSTÉTRICO**

FECHA	CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
		ACTIVOS		
31/12/1999	4	MESA PARA INSTRUMENTAL; ACERO INOX; 2 TABLEROS; 4 GARR 91X51X87 CM	30,00	120,00
31/12/1999	1	LARINGOSCOPIO (MANGO Y UNA HOJA)	60,00	60,00
31/12/1999	1	MESA ACERO INOX; ENTREPAÑO; 41 X 51 X 86 CM	30,00	30,00
31/12/1999	1	ELECTROBISTURI (DETALLE Y ACCESORIOS VER FACTURA DE INGRESO)	500,00	500,00
25/11/2004	3	MAQUINA DE ANESTESIA	23.957,00	71.871,00
21/12/2004	1	ELECTROBISTURI PARA CORTE Y COAGULACION (UNIDAD ALTA FRECUENCIA COMB.MONO-BIPOLAR)	6.255,75	6.255,75
30/12/2004	1	MONITOR FETAL ANTEPARTUM	8.338,00	8.338,00
12/05/2005	1	SUCCIONADORES QUIRURGICOS	2.862,00	2.862,00
23/09/2005	1	MONITOR DESFIBRILADOR-	7.920,00	7.920,00
24/10/2005	1	MONITOR MULTIPARAMETROS	5.200,00	5.200,00
11/11/2005	1	AMBU ADULTO	220,00	220,00
11/05/2006	2	TAMBOR INOX; 18/8; TAPA INCORPORADA	15,00	30,00
14/12/2006	2	TENSIOMETRO MANUAL ADULTO	65,00	130,00
14/12/2006	20	SILLA DE MADERA	15,00	300,00
14/12/2006	5	MESA DE MADERA	25,00	125,00
29/12/2006	2	LAMPARA CIELITICA	7.750,00	15.500,00
22/01/2007	1	MESA QUIRURGICA HIDRAULICA	5.000,00	5.000,00
18/04/2007	7	CAMILLAS HIDRAULICAS PARA ATENCION Y TRASLADO DE PACIENTES	3.250,00	22.750,00
18/05/2007	11	FLUJOMETROSDE 0-15 LTS AGA	42,50	467,50
21/05/2007	1	MONITOR MULTIPARAMETROS	5.200,00	5.200,00
05/06/2007	2	MONITORES NO INVASIVOS	3.295,00	6.590,00
21/06/2007	4	REGULADOR DE SUCCION ALLIED	378,00	1.512,00
01/10/2007	5	TANDEMS, SILLAS DE ESPERA (4 PUESTOS)	195,00	975,00
23/10/2007	10	CAMILLAS DE RECUPERACION	4.980,00	49.800,00
23/01/2008	7	TENSIOMETROS ANEROIDES MANUALES	74,00	518,00
30/01/2008	1	COCHE DE PARO	505,00	505,00
15/02/2008	1	MONITOR MULTIPARAMETROS	7.350,00	7.350,00
17/03/2008	1	MAQUINA DE ANESTESIA CON VENTILADOR ELECTRONICO	38.000,00	38.000,00

FECHA	CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
		ACTIVOS		
17/03/2008	1	MONITOR MULTIPARAMETRO CON CO2	1.600,00	1.600,00
04/06/2008	10	FLUJOMETRO DE 0-15 LPM PARA O2	89,00	890,00
27/06/2008	3	MESAS AUXILIARES PARA CURACIONES CROMADA	250,00	750,00
01/07/2008	2	ESTANTERIA METALICA DE 6 REPISAS	179,40	358,80
07/07/2008	1	BALANZA ADULTO EN KG Y LBS CON TALLIMETRO	440,00	440,00
16/07/2008	10	SOPORTES DE VENOCLISIS GRADUABLE RODANTE	99,00	990,00
04/09/2008	4	CAMA DE PARTO	5.750,00	23.000,00
12/09/2008	1	LARINGOSCOPIO MACOI DE FIBRA OPTICA	589,00	589,00
17/09/2008	1	COCHE PARA TRANSPORTE	1.700,00	1.700,00
25/09/2008	8	REPISA GIRATORIA DE MADERA	70,00	560,00

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Información proporcionada por Eco. Jorge Tixi, Líder Almacén Central del Hospital General Enrique Garcés

2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, permitirá implementar estrategias para mejorar la gestión de los servicios de salud, además que se fundamenta en los preceptos del mejoramiento continuo.

A continuación se presentarán las diferentes matrices, referentes a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Hospital General Enrique Garcés

2.3.1 FODA

CUADRO No. 23: Fortalezas del Hospital General Enrique Garcés

No.	FORTALEZAS
1	Desarrollo del proceso de planificación estratégica para orientar la conducción de esta Casa de Salud.
2	El clima laboral aún es bueno.
3	Existen segmentos de personal dispuesto al cambio.
4	Se presentan polos de liderazgo institucional.
5	Un porcentaje importante de personal está calificado para desempeñar sus funciones.
6	Cuadro de profesionales reconocido en el Sector Salud.
7	Capacitación a segmentos de apoyo técnico.
8	Se dispone de equipamiento mayor, con tecnología de punta en determinadas áreas.
9	Infraestructura física que puede y debe ser rescatada.
10	Se cuenta con el estudio para remodelación de la infraestructura física.
11	Las tarifas que se cobran por los servicios están en relación a la capacidad socio-económica de los usuarios, estos recursos permiten financiar el 7% de los egresos.
12	Existe la convicción de que la administración por procesos es una oportunidad de desarrollo.
13	Se ha iniciado el desarrollo del SILAB (Sistema para el análisis en Laboratorios).
14	El HEG mantiene programas especiales de acción: Clínica de Diabetes, Calificación de Discapacidades, Programa VIH/SIDA, Atención para Adolescentes en Riesgo.
15	El Hospital mantiene los servicios de Emergencia, Farmacia y Laboratorio que deben ser administrados como unidades estratégicas de negocio.
16	Los niveles directivos y operativos apoyan los procesos de cambios.
17	El HEG tiene prestigio en el mercado de la salud.

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Lic. Nelly Aguas, Coordinadora de Recursos Humanos del HGE

CUADRO No. 24: Oportunidades del Hospital General Enrique Garcés

No.	OPORTUNIDADES
1	El Marco General de la Reforma Estructural de la Salud en el Ecuador legitima los procesos de modernización hospitalaria.
2	Los avances científicos y los recursos tecnológicos permiten contar con nuevos productos sanitarios.
3	La visión estratégica de Autoridades Sectoriales favorece los procesos de cambio.
4	Las Áreas de Salud respaldan la transformación institucional.
5	Estudio y aprobación de la administración del talento humano por desempeño y competencia.
6	La administración por procesos es una oportunidad de controlar tiempos y costos de las actividades.
7	Existencia de organismos públicos y privados en condiciones de apoyar las acciones sociales.
8	El proyecto MODERSA avala y financia los procesos de mejoramiento de esta Casa de Salud.
9	Implementar el Programa de Maternidad Gratuita.
10	Posibilidad de obtener la certificación en el tercer nivel de complejidad.

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Lic. Nelly Aguas, Coordinadora de Recursos Humanos del HGEG

CUADRO No. 25: Debilidades del Hospital General Enrique Garcés

No.	DEBILIDADES
1	Imperceptible ejecución de la planificación estratégica.
2	Los servicios y departamentos no cuentan con programaciones que se fundamenten en el direccionamiento estratégico.
3	El comportamiento del Personal con los objetivos institucionales es parcial.
4	No se cuenta con un sistema de incentivos y recompensas específico del HEG.
5	Estructura operacional desactualizada a los propósitos de modernización del Estado.
6	El mantenimiento del equipamiento es limitado.
7	No se cuenta con planes de contingencia para proteger a personas, información, y bienes físico, ante siniestros naturales o accidentales.
8	El equipamiento continúa siendo insuficiente.

No.	DEBILIDADES
9	Históricamente las asignaciones financieras son limitadas y responden a requerimientos estructurales.
10	No se ha diseñado la política de administración de Personal en concordancia como los lineamientos técnicos generales.
11	El sistema de capacitación implementado es insuficiente e inequitativo.
12	Parte del Personal no se encuentra calificado para el cumplimiento de sus funciones.
13	No existen mecanismos de acercamiento a la comunidad.
14	No se explotan las ventajas competitivas de disponer servicios que pueden ofertar atención permanente y continua: Farmacia, Laboratorios, Emergencia, Biblioteca Virtual.
15	Son pocas las prácticas en investigación y desarrollo.
16	No se han diseñado parámetros para evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa.

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Lic. Nelly Aguas, Coordinadora de Recursos Humanos del HGEG

CUADRO No. 26: Amenazas del Hospital General Enrique Garcés

No.	AMENAZAS
1	Restricciones presupuestarias para apoyar la gestión del sector salud.
2	Injerencia política en el quehacer institucional.
3	Los costos de los recursos tecnológicos son elevados.
4	Deterioro de la economía ecuatoriana (inflación, desempleo. Subempleo, deuda externa, asignaciones bajas para los programas sociales).
5	Deterioro de los indicadores sociales (niveles de pobreza, baja calidad y cobertura de los servicios públicos de salud y educación, déficit en la prestación de servicios básicos).
6	El 70% de la población del sur de Quito se debate en la pobreza y miseria.
7	Incremento de la violencia delictiva, violencia intrafamiliar, consumo de drogas ilícitas.
8	Decadencia de valores y principios.
9	Crecimiento de niveles de corrupción.
10	La comunidad no toma conciencia sobre la importancia de mantener su estado saludable (deterioro del ambiente, poca participación en acciones comunitarias).
11	Riesgo de factores naturales estacionales y accidentales.

No.	AMENAZAS
12	Deterioro del ambiente (contaminación ambiental y auditiva).
13	Exacerbación de la fauna dañina.
14	Los paquetes remunerativos no satisfacen expectativas del personal.
15	La selección del personal se realiza desde la Dirección Provincial de Salud.
16	Debilitamiento de las formas tradicionales de financiamiento.

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Lic. Nelly Aguas, Coordinadora de Recursos Humanos del HGEG

CUADRO No. 27: Matriz de Impacto (Fortalezas)

No.	FORTALEZAS	IMPACTO EN EL HEG		
		Alta	Media	Baja
1	Desarrollo del proceso de planificación estratégica para orientar la conducción de esta Casa de Salud.	x		
2	El clima laboral aún es bueno.		x	
3	Existen segmentos de personal dispuestos al cambio.		x	
4	Se presentan polos de liderazgo institucional.		x	
5	Un porcentaje importante de personal está calificado para desempeñar sus funciones.		x	
6	Cuadro de profesionales reconocido en el Sector Salud.	x		
7	Capacitación a segmentos de apoyo técnico.		x	
8	Se dispone de equipamiento mayor, con tecnología de punta en determinadas áreas.	x		
9	Infraestructura física que puede y debe ser rescatada.		x	
10	Se cuenta con el estudio para remodelación de la infraestructura física.		x	
11	Las tarifas que se cobran por los servicios están en relación a la capacidad socio-económica de los usuarios, estos recursos permiten financiar el 7% de los egresos.	x		
12	Existe la convicción de que la administración por procesos es una oportunidad de desarrollo.	x		
13	Se ha iniciado el desarrollo del SILAB (Sistema para el análisis en Laboratorios).	x		

No.	FORTALEZAS	IMPACTO EN EL HEG		
		Alta	Media	Baja
14	El HEG mantiene programas especiales de acción: Clínica de Diabetes, Calificación de Discapacidades, Programa VIH/SIDA, Atención para Adolescentes en Riesgo.	x		
15	El Hospital mantiene los servicios de Emergencia, Farmacia y Laboratorio que deben ser administrados como unidades estratégicas de negocio.		x	
16	Los niveles directivos y operativos apoyan los procesos de cambios.		x	
17	El HEG tiene prestigio en el mercado de la salud.	x		

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Lic. Nelly Aguas, Coordinadora de Recursos Humanos del HGEG

CUADRO No. 28: Matriz de Impacto (Oportunidades)

No.	OPORTUNIDADES	IMPACTO EN EL HEG		
		Alta	Media	Baja
1	El Marco General de la Reforma Estructural de la Salud en el Ecuador legitima los procesos de modernización hospitalaria.	x		
2	Los avances científicos y los recursos tecnológicos permiten contar con nuevos productos sanitarios.	x		
3	La visión estratégica de Autoridades Sectoriales favorece los procesos de cambio.		x	
4	Las Áreas de Salud respaldan la transformación institucional.			x
5	Estudio y aprobación de la administración del talento humano por desempeño y competencia.	x		
6	La administración por procesos es una oportunidad de controlar tiempos y costos de las actividades.	x		
7	Existencia de organismos públicos y privados en condiciones de apoyar las acciones sociales.	x		
8	El proyecto Modersa avala y financia los procesos de mejoramiento de esta Casa de Salud.	x		
9	Implementar el Programa de Maternidad Gratuita.	x		
10	Posibilidad de obtener la certificación en el tercer nivel de complejidad.	x		

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Lic. Nelly Aguas, Coordinadora de Recursos Humanos del HGEG

CUADRO No. 29: Matriz de Impacto (Debilidades)

No.	DEBILIDADES	IMPACTO EN EL HEG		
		Alta	Media	Baja
1	Imperceptible ejecución de la planificación estratégica.	x		
2	Los servicios y departamentos no cuentan con programaciones que se fundamenten en el direccionamiento estratégico.		x	
3	El comportamiento del Personal con los objetivos institucionales es parcial.		x	
4	No se cuenta con un sistema de incentivos y recompensas específico del HEG.	x		
5	Estructura operacional desactualizada a los propósitos de modernización del Estado.		x	
6	El mantenimiento del equipamiento es limitado.	x		
7	No se cuenta con planes de contingencia para proteger a personas, información, y bienes físico, ante siniestros naturales o accidentales.	x		
8	El equipamiento continúa siendo insuficiente.	x		
9	Históricamente las asignaciones financieras son limitadas y responden a requerimientos estructurales.	x		
10	No se ha diseñado la política de administración de Personal en concordancia como los lineamientos técnicos generales.	x		
11	El sistema de capacitación implementado es insuficiente e inequitativo.	x		
13	Parte del Personal no se encuentra calificado para el cumplimiento de sus funciones.	x		
14	No existen mecanismos de acercamiento a la comunidad.		x	
15	No se explotan las ventajas competitivas de disponer servicios que pueden ofertar atención permanente y continua: Farmacia, Laboratorios, Emergencia, Biblioteca Virtual.		x	
16	Son pocas las prácticas en investigación y desarrollo.	x		
17	No se han diseñado parámetros para evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa.	x		

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Lic. Nelly Aguas, Coordinadora de Recursos Humanos del HEGG

CUADRO No. 30: Matriz de Impacto (Amenazas)

No.	AMENAZAS	IMPACTO EN EL HEG		
		Alta	Media	Baja
1	Restricciones presupuestarias para apoyar la gestión del sector salud.	x		
2	Ingerencia política en el que hacer institucional.		x	
3	Los costos de los recursos tecnológicos son elevados.	x		
4	Deterioro de la economía ecuatoriana (inflación, desempleo. Subempleo, deuda externa, asignaciones bajas para los programas sociales).	x		
5	Deterioro de los indicadores sociales (niveles de pobreza, baja calidad y cobertura de los servicios públicos de salud y educación, déficit en la prestación de servicios básicos).	x		
6	El 70% de la población del sur de Quito se debate en la pobreza y miseria.		x	
7	Incremento de la violencia delictiva, violencia intrafamiliar, consumo de drogas ilícitas.			x
8	Decadencia de valores y principios.		x	
9	Crecimiento de niveles de corrupción.	x		
10	La comunidad no toma conciencia sobre la importancia de mantener su estado saludable. (Deterioro del ambiente, poca participación en acciones comunitarias).	x		
11	Riesgo de factores naturales estacionales y accidentales.	x		
12	Deterioro del ambiente (contaminación ambiental y auditiva).		x	
13	Los paquetes remunerativos no satisfacen expectativas del personal.	x		
14	La selección del personal se realiza desde la Dirección Provincial de Salud.	x		

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Lic. Nelly Aguas, Coordinadora de Recursos Humanos del HEGEG

2.3.3 Matriz de Vulnerabilidad

A M E N A Z A S	D E B I L I D A D E S									
	Restricciones presupuestarias para apoyar la gestión del sector salud.	Los costos de los recursos tecnológicos son elevados.	Deterioro de la economía ecuatoriana (inflación, desempleo, Subempleo, deuda externa, asignaciones bajas para los programas sociales).	Deterioro de los indicadores sociales (niveles de pobreza, baja calidad y cobertura de los servicios públicos de salud y educación, déficit en la prestación de servicios básicos).	Crecimiento de niveles de corrupción.	La comunidad no toma conciencia sobre la importancia de mantener su estado saludable. (Deterioro del ambiente, poca participación en acciones comunitarias).	Riesgo de factores naturales estacionales y accidentales.	Los paquetes remunerativos no satisfacen expectativas del personal.	La selección del personal se realiza desde la Dirección Provincial de Salud.	TOTAL
Imperceptible ejecución de la planificación estratégica.	5	1	3	1	3	1	3	3	5	25
No se cuenta con un sistema de incentivos y recompensas específico del HEG.	5	1	1	1	5	1	1	5	5	25
El mantenimiento del equipamiento es limitado.	5	5	3	1	1	1	3	1	3	23
No se cuenta con planes de contingencia para proteger a personas, información, y bienes físicos, ante siniestros.	3	3	1	1	1	5	5	1	1	21
El equipamiento continúa siendo insuficiente.	5	5	5	3	5	3	5	1	1	33
Históricamente las asignaciones financieras son limitadas y responden a requerimientos estructurales.	5	5	5	1	3	1	1	5	1	27
No se ha diseñado la política de administración de Personal en concordancia como los lineamientos técnicos.	3	1	3	3	3	1	3	5	5	27
El sistema de capacitación implementado es insuficiente e inequitativo.	5	3	5	3	1	1	1	3	3	31
Parte del Personal no se encuentra calificado para el cumplimiento de sus funciones.	3	1	5	5	1	1	3	5	5	29
Son pocas las prácticas en investigación y desarrollo.	5	5	3	3	1	1	1	5	3	27
No se han diseñado parámetros para evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa.	3	5	3	1	1	1	1	5	3	23
TOTAL	47	35	37	23	25	17	27	39	35	

Elaborado por: Karla Flores/ Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Lic. Nelly Aguas, Coordinadora de Recursos Humanos del HGE G

2.3.2 Matriz de Aprovechabilidad

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1 </div>	OPORTUNIDADES		FORTALEZAS							TOTAL
	El Marco General de la Reforma Estructural de la Salud en el Ecuador legitima los procesos de modernización hospitalaria (sistema de referencia y contrarreferencia, comité de modernización, participación ciudadana).	Estudio y aprobación de la administración del talento humano por desempeño y competencia.	Los avances científicos y los recursos tecnológicos permiten contar con nuevos productos sanitarios.	Existencia de organismos públicos y privados en condiciones de apoyar las acciones sociales.	El proyecto MODERSA avala y financia los procesos de mejoramiento de esta Casa de Salud.	La administración por procesos es una oportunidad de controlar tiempos y costos de las actividades.	Implementar el Programa de Maternidad Gratuita.	Posibilidad de obtener la certificación en el tercer nivel de complejidad.		
Desarrollo del proceso de planificación estratégica para orientar la conducción de esta Casa de Salud.	5	5	3	1	1	3	1	5	24	
Cuadro de profesionales reconocido en el Sector Salud.	1	5	5	1	1	3	1	5	22	
Se dispone de equipamiento mayor, con tecnología de punta en determinadas áreas.	1	1	5	1	3	1	3	5	20	
Las tarifas que se cobran por los servicios están en relación a la capacidad socio-económica de los usuarios, estos recursos permiten financiar el 7% de los egresos.	1	1	3	5	5	5	1	1	22	
Se ha iniciado el desarrollo del SILAB (Sistema para el análisis en Laboratorios).	5	1	5	3	5	1	3	5	28	
Existe la convicción de que la administración por procesos es una oportunidad de desarrollo.	1	3	3	1	1	5	1	5	20	
El HEG mantiene programas especiales de acción: Clínica de Diabetes, Calificación de Discapacidades, Programa VIH/SIDA, Atención para Adolescentes en Riesgo.	5	1	5	5	3	5	5	5	34	
El HEG tiene prestigio en el mercado de la salud.	5	5	5	3	5	5	5	5	38	
TOTAL	24	22	34	20	24	28	20	36		

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Lic. Nelly Aguas, Coordinadora de Recursos Humanos del HEGG

CAPÍTULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores que forjan el espíritu del Talento Humano, del Hospital General Enrique Garcés, representan las convicciones éticas y morales, que todo su personal requiere para cumplir sus deberes con integridad y trabajar por el mejoramiento de la calidad de vida de todos y cada uno de sus usuarios, fomentando la salud y la prevención de las enfermedades.

El código de ética y la ética médica, son el marco de referencia en la aplicación de los valores institucionales y su preservación será un propósito en la formación de ventajas para el Hospital General Enrique Garcés.

3.1.1 Principios

Se entiende por principio a las leyes o normas de conducta, que están orientadas a la acción compartida y aplicada por todos los miembros de la organización.

Son las bases o normas morales que deben existir en toda empresa, unidos a valores comunes y a una misión empresarial; identificándose claramente se logrará el desarrollo organizacional, los principios adoptados por el Hospital General Enrique Garcés son:

- **Respeto a la Vida y a la Dignidad Humana:** El valor del ser humano, es de un orden superior con respecto al de los demás seres y a ese valor se lo denominará "respeto a la vida y a la dignidad humana".

- **Compromiso Social:** El Hospital generará sentido de acercamiento con la comunidad, ya que la misma es artífice de procesos de cambio y de responsabilidad social, que permitirán construir proyectos de desarrollo.
- **Equidad:** Tanto usuarios internos como usuarios externos, serán tratados del mismo modo, además de actuar con imparcialidad y brindar oportunidades de desarrollo a todos quienes integren la institución.
- **Calidad:** El futuro de esta institución, está ligado necesariamente a la prestación de servicios con calidad y calidez humana, por lo que la misma proporcionará un servicio efectivo a todos y cada uno de los usuarios.
- **Transparencia:** Asignar, asistir, gestionar y ejecutar los recursos disponibles de manera clara, para una óptima prestación del servicio.
- **Eficiencia:** El Hospital optimizará el uso de cada recurso que posea como: tiempo, talento humano, información, infraestructura, tecnología, entre otros, para alcanzar un correcto desarrollo organizacional.
- **Enfoque al Usuario:** El Hospital atenderá las necesidades presentes y futuras de todos sus usuarios, se adaptará a las necesidades y sobrepasará las expectativas de los usuarios.
- **Eficacia:** El personal del Hospital tendrá la fuerza para satisfacer las necesidades de cada usuario, con la correcta utilización de sus recursos.

- **Productividad:** La institución aprovechará de manera eficiente y eficaz, sus recursos, como son: financieros, humanos, tecnológicos, entre otros, para cumplir con su meta, es decir satisfacer las necesidades de sus usuarios.

3.1.2 Valores

Se entiende por valor todo lo favorable que tiene el ser humano que permite su evolución y realización; el personal del Hospital General Enrique Garcés, tomará conciencia de la importancia de estos valores para propiciar un correcto desarrollo institucional, para esto aplica y practica los siguientes valores:

- **Ética:** El personal actuará de manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, actitudes o estilos de responsabilidad que se requieren en la gestión pública.
- **Moral:** El personal del Hospital actuará de manera integra, calificando como buenos o malos los actos de las personas que pertenecen a la institución, para fomentar una cultura institucional honesta y decorosa.
- **Solidaridad:** El personal que conforma la institución estará comprometido a apoyar, respaldar y proteger a todos y cada uno de sus usuarios; además de integrar como base de todos los equipos de trabajo.
- **Responsabilidad:** Todos quienes conformen la institución asumirán el cumplimiento normativo de la misma; así como el cumplimiento de los objetivos institucionales y las consecuencias de las actuaciones y

decisiones que sean ejecutadas y tomadas. La responsabilidad por la naturaleza de las funciones y Competencias del Área de salud del Hospital General Enrique Garcés, tiene un gran compromiso con la sociedad y la comunidad.

- **Motivación:** Se reconocerá el desempeño efectivo y se otorgará estímulos hacia el personal para lograr un desarrollo efectivo institucional.
- **Imparcialidad:** Se actuara con legalidad y honestidad, tanto en la prestación de servicios, como en las relaciones laborales sin tratar con privilegio o discriminación, sin tener en cuenta condición económica, social, ideológica, política, sexual, racial, religiosa o de cualquier otra naturaleza.
- **Justicia:** La institución asignará a cada quien lo que le corresponde, de conformidad con sus méritos y los derechos que le asisten, como garantía de libertad en la aplicación de los derechos y en el cumplimiento de los deberes y obligaciones.
- **Tolerancia:** Se aceptará con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual al personal de la institución y se valorará a los demás por lo que son.

3.1.3 Matriz Axiológica

GRUPOS IMPLICADOS PRINCIPIOS	Sociedad	Estado	Usuarios	Proveedores	Colaboradores	Personal
	Respeto a la Vida y a la Dignidad Humana	-	x	-	-	x
Compromiso Social	x	x	-	-	x	x
Equidad	-	x	-	-	x	x
Calidad	x	x	x	x	x	x
Transparencia	x	x	x	x	x	x
Eficiencia	x	x	x	x	x	x
Enfoque al Usuario	-	x	-	-	x	x
Productividad	x	x	-	x	x	x

Elaborado por: Karla Flores

3.2 MISIÓN

El Hospital General Enrique Garcés, es una unidad operativa de salud, que pertenece al Estado y que se encuentra bajo la rectoría del Ministerio de Salud Pública, esta institución brinda servicios integrales de salud, de alta complejidad con calidad, a toda la población que pertenece a la Red Pública de Servicios de Salud del Sur de Quito, y a la comunidad que requiera sus servicios; a través de acciones de tratamiento, prevención, fomento, recuperación y rehabilitación, a todos sus usuarios, con el fin de contribuir al bienestar de la población y procurando cumplir con la Política Nacional de Salud.

Sustenta su práctica especializada, con la participación de un equipo humano comprometido, calificado, con actitud de servicio y vocación, además con apoyo: material, tecnológico y de infraestructura, para poder contribuir al mejoramiento de las condiciones de salud, de la población que requiere sus servicios.

3.3 VISION

Al 2012 el Hospital General Enrique Garcés, será reconocido por ser un centro hospitalario, líder de la Red Pública de Servicios de Salud, y por su alto grado de gestión hospitalaria; sustentará su gestión, en la capacidad resolutive y efectiva en su administración. Se regirá bajo términos de honestidad, responsabilidad y efectividad, de tal forma que contribuya a mejorar las condiciones de vida de sus usuarios e impulsando la construcción de la nueva ciudadanía en salud pública y además ser modelo de responsabilidad social.

3.4 POLÍTICAS

Una política representa el marco de referencia, para la realización de las acciones que se deben emprender en una empresa, organización o institución, en un periodo de tiempo. Comprende la base del proceso de mejora de la empresa, se deriva de una adecuada declaración de valores, objetivos y estrategias de la compañía. Las políticas son orientaciones y guías previamente formuladas y consensuadas para alcanzar las metas.

3.4.1 Política General

El Hospital General Enrique Garcés contribuirá al logro de la Política Nacional de Salud, fortaleciendo su imagen, a través de servicios de calidad proporcionados a sus diferentes usuarios. Será reconocido por: profesionales, usuarios y el entorno social, como una organización eficiente y eficaz en los servicios de salud.

3.4.2 Políticas Específicas

- El Hospital General Enrique Garcés a través de sus Directivos y Personal sustentará su accionar en el liderazgo estratégico.
- La institución, optimizará el uso de recursos esenciales tales como: materiales, financieros, humanos, tecnológicos, entre otros.
- Se aplicarán irrestrictamente las normas legales, relacionadas con la salud, entre estas se encuentran leyes y reglamentos, que a continuación se detallan:

Principales Leyes:

- Constitución Política de La República Vigente Arts. 23-24-42-46 -83-84.
- Ley Orgánica de Salud.
- Codificación a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública.
- Ley de Modernización del Estado.
- Ley de Derechos y Amparo del Paciente.
- Ley de Gestión Ambiental, Codificación.
- Ley de La Federación Médica Ecuatoriana.

- Ley de Maternidad Gratuita.
- Ley de Medicamentos Genéricos de Uso Humano.
- Ley de Seguridad Nacional.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud.
- Ley que Regula las Empresas Privadas de Salud y Medicina Prepagada.
- Ley sobre Discapacidades, Codificación.
- Modelo de Autonomía de Gestión de los Servicios de Salud.
- Sistemas Descentralizados del Ministerio de Salud.⁴⁵

Reglamentos:

- Reglamento de Aplicación a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Reglamento a la Ley de Contratación Pública.
- Reglamento de Adquisición de Bienes, Ejecución de Obras y Prestación de Servicios del Ministerio de Salud Pública.
- Reglamento para Adquisición de Insumos Médicos, Ministerio de Salud.
- Reglamento Sustitutivo General de Bienes del Sector Público.
- Reglamento para la Enajenación de Activos Improductivos.
- Reglamento a la Ley de Medicamentos Genéricos de Uso Humano.
- Reglamento de Registro Sanitario de Medicamentos en General.
- Reglamento a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
- Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud.
- Reglamento General a la Ley sobre Discapacidades.
- Reglamento a la Ley de Federación Médica Ecuatoriana.⁴⁶

⁴⁵ Sitio Web del Ministerio de Salud Pública

⁴⁶ Sitio Web del Ministerio de Salud Pública

- El Personal del Hospital General Enrique Garcés, trabajará con orientación al cumplimiento del lineamiento institucional.
- Se diseñará, implantará y se priorizará la automatización de los sistemas de información gerencial establecidos en el Hospital.
- El desarrollo humano, se fundamentará en proporcionar calidad en el servicio de salud, a todos y cada uno de sus usuarios.
- Se impulsará la consecución de fuentes alternas de financiamiento.

3.5 OBJETIVOS

3.5.1 Objetivo General

Alcanzar una imagen de excelencia, optimizando la calidad del servicio en salud, así como contar con más y mejores recursos, para la ampliación de la cobertura en salud y de esta manera satisfacer los requerimientos de todos sus usuarios; con el apoyo del desarrollo de sistemas de gestión y las capacidades directiva, técnica y tecnológica.

3.5.2 Objetivos Específicos

- Mejorar y fortalecer la capacidad operativa de la unidad médica y de los servicios que complementan las atenciones de salud.
- Determinar parámetros de medición de la gestión médica, así como de las prestaciones intermedias para tomar decisiones de mejoramiento continuo.
- Sustentar las prácticas médicas en el marco legal pertinente, de acuerdo a las leyes y reglamentos, que emite el Ministerio de Salud Pública.

- Mejorar la programación, asignación y control de los recursos esenciales, tales como materiales, humanos, tecnológicos, financieros, entre otros.
- Fortalecer la capacidad de atención y cuidado directo del usuario sano y enfermo.
- Coordinar acciones para mejorar la capacidad resolutive de los Servicios Hospitalarios considerando la demanda efectiva.
- Incrementar la identificación del Personal con los lineamientos institucionales del Hospital General Enrique Garcés.
- Aprovechar la presencia de organismos públicos y privados que apoyan acciones sociales.

3.6 ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

Una estrategia se define, como un conjunto de acciones que llevadas a cabo, permiten cumplir con un determinado fin, además es una herramienta para lograr máxima efectividad en la administración de todos los recursos, para el cumplimiento de la misión institucional.

3.6.1 Recursos Humanos

- Mejoramiento de las habilidades gerenciales hospitalarias.
- Participación en la clasificación y valoración de los perfiles profesionales adecuados a cada uno de los cargos.
- Diseño de programas de reclutamiento y selección para el personal.
- Diseño de programas de capacitación y entrenamiento continuos y permanentes, dirigidos a todo el personal de la institución.
- Elaboración y aplicación de los subsistemas de administración de personal.

- Determinación del sistema de incentivos, para el personal que se encuentra laborando en dicha unidad operativa de salud.
- Diseñar programas de inducción, sensibilización y apropiamiento institucional.
- Crear un entorno institucional favorecedor en el sector de la salud.
- Promover una perspectiva de salud eficaz en materia de política social, económica, ambiental y de desarrollo.

3.6.2 Administrativo

- Formalización de la asistencia jurídico -legal, a todos quienes conforman la institución.
- Fomentar alianzas estratégicas con unidades médicas de salud, para un mejor desempeño de sus operaciones.
- Definición y aplicación de un sistema de rendición de cuentas.
- Creación de comisiones veedoras para identificar la calidad de los servicios de salud.
- Actualización del análisis de la oferta hospitalaria.
- Actualización de estudios de demanda de servicios de salud en el Hospital General Enrique Garcés.
- Establecimiento de la brecha entre oferta y demanda de servicios de salud.
- Establecimiento de sistemas de salud que mejoren y respondan a las exigencias de la población.
- Programar, adquirir y almacenar los principales insumos médicos, necesarios para la atención preventiva y curativa en el Hospital General Enrique Garcés.

3.7 MAPA ESTRATÉGICO



Elaborado por: Karla Flores

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1 OBJETIVOS PARA EL DISEÑO DEL MANUAL

4.1.1 Objetivo General

Diseñar y formular un Manual de Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés, con el propósito de facilitar a la institución, un instrumento de gestión gerencial, que permita y coadyuve a la optimización del desempeño y valores agregados que pudiere aportar el recurso humano a la institución.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Describir cada una de las competencias y tareas que deben seguirse, en la realización de las funciones del área del Talento Humano del Hospital General Enrique Garcés.
- Propiciar condiciones favorables para el desempeño de un trabajo eficiente y enmarcado dentro de los estándares preestablecidos de control y calidad.
- Proporcionar medios, instrumentos, secuencias, tiempos óptimos, asignación de recursos y demás herramientas, para el buen desempeño del recurso humano en la institución.
- Determinar los puestos y unidades médicas, técnicas, administrativas y de servicios generales, que intervienen en el ejercicio de las actividades que se lleven a cabo, precisando sus responsabilidades, tiempos y participación dentro de la organización.
- Registrar, transmitir y validar sin distorsión, la información básica referente al funcionamiento ocupacional, de todas las áreas que conforman el Hospital General Enrique Garcés.

- Facilitar la evaluación, control interno y vigilancia del recurso humano y el trabajo que se encuentren desarrollando.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar duplicaciones, superposiciones y una alteración arbitraria de las acciones de cada puesto en las diferentes áreas de trabajo.
- Simplificar la asignación de competencias, a fin de reducir y minimizar las fallas o errores, que generalmente se producen en la ejecución, de las funciones por parte del recurso humano.
- Orientar al empleado para que visualice de una forma clara, concreta y precisa, los pasos y acciones que debe seguir para la ejecución de sus tareas diarias.
- Aumentar la productividad, reduciendo los costos en los procesos y fortaleciendo los niveles de eficiencia y eficacia en el Hospital General Enrique Garcés.
- Contribuir a erradicar los privilegios remunerativos y salariales, eliminando las distorsiones generadas por la existencia de remuneraciones diferenciadas que se pagan en algunas entidades públicas y algunas entidades del Estado o que se financian con recursos del sector público, a pretexto de su autonomía, han fijado remuneraciones mensuales y salarios que violentan el principio básico de: “a igual trabajo, igual remuneración”.⁴⁷

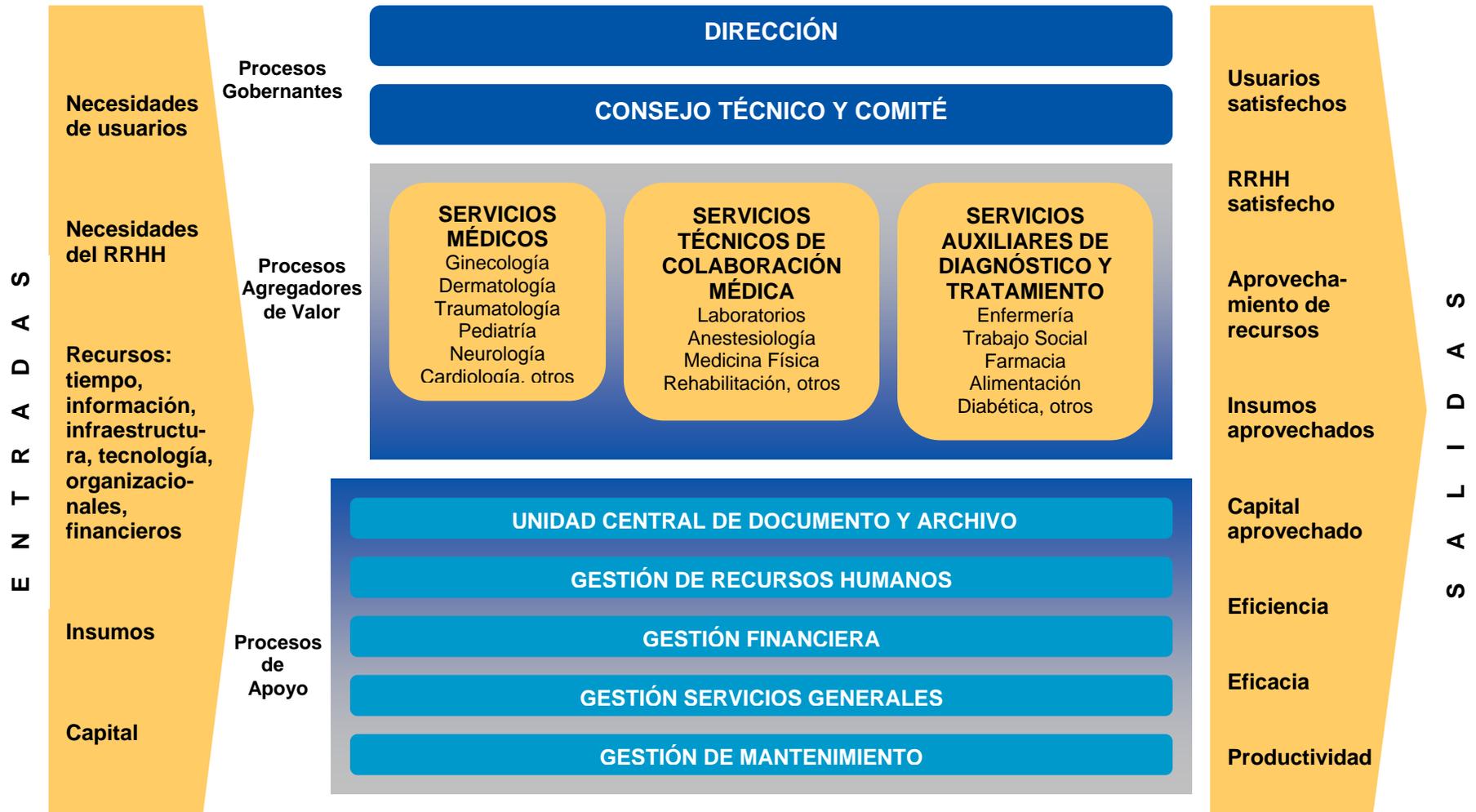
⁴⁷ Mandato Constituyente No. 2 de la Asamblea Constituyente

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (CADENA DE VALOR)

La cadena de valor fue descrita por Michael Porter, la misma categoriza las actividades que producen valor agregado en una organización; a través de la cadena de valor, el Hospital General Enrique Garcés, proporcionará beneficios y servicios para todos los usuarios, tanto internos como externos.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de las actividades que realiza el Hospital, mediante la cual se descompone la institución en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logrará cuando la institución desarrolle e integre las actividades de su cadena de valor de manera diferenciada.

GRÁFICO No.13: CADENA DE VALOR



Elaborado por: Karla Flores

4.3 PRINCIPALES SUBSISTEMAS A FORMULARSE EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS

Como se había mencionado anteriormente el Hospital General Enrique Garcés no dispone de un Manual de Procedimientos, es por esta razón el interés por diseñar y desarrollar subsistemas en la Dirección de Recursos Humanos de la antes mencionada institución, para establecer una mejora en el desarrollo de procedimientos. Con la formulación de los principales subsistemas, se pretende alcanzar perfeccionamiento, a la hora de orientar al recurso más importante con el que cuenta la institución, como es el humano.

Con el diseño y la formulación de los principales subsistemas para la Dirección de Recursos Humanos del Hospital Enrique Garcés, se pretende mejorar la pertinencia y productividad del recurso humano, aumentar el nivel de calidad, hacer más flexible el uso de recursos, responder más rápido a nuevas exigencias y oportunidades, mejorar la satisfacción del servicio y optimizar las disponibilidades del equipo.

4.3.1 Identificación de los principales procedimientos

El presente Manual de Procedimientos para el Área de Talento Humano del Hospital General Enrique Garcés, contribuirá a la mejora continua, implantando nuevas formas de trabajo, agilizando procesos, aprovechando al máximo cada recurso con el que cuenta la institución, entre otros; todo esto a través de su diseño, formulación e implantación. El Manual de Procedimientos que se propondrá, contará con los principales subsistemas a formularse en el Área de Talento Humano del Hospital como son los que a continuación se detallaran:

4.3.1.1 PROCEDIMIENTOS DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

Criterios Básicos, Técnicos y Jurídicos: La clasificación y valoración de puestos para el Hospital General Enrique Garcés, se efectuará sobre la base de los siguientes sustentos:

- a. La clasificación de puestos se basará en: políticas, normas e instrumentos emitidos por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público - SENRES-, entre otras normas que servirán para el establecimiento, de planes y programas de actividades institucionales de clasificación de puestos.
- b. La clasificación y valoración de puestos se basará también en políticas, normas, métodos y procedimientos emitidos por la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público -LOSCCA-.
- c. La definición y ordenamiento de puestos, se establecerá sobre la base de la funcionalidad operativa del Hospital General Enrique Garcés y sobre los procesos organizacionales, vinculados a la misión, objetivos y servicios que ofrece la institución; además la descripción, clasificación y valoración de puestos, guardará armonía con la funcionalidad de la estructura organizacional de la institución
- d. Los niveles estructurales de puestos y grupos ocupacionales se definirán para agrupar familias de puestos de características similares, como resultado del proceso de análisis, descripción, clasificación y valoración de puestos, garantizando igualdad de oportunidades de ingreso, ascenso y desarrollo.

PROCEDIMIENTO DE CLASIFICACIÓN

Definición: Este procedimiento comprenderá el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, clasificar y definir la estructura de los puestos de trabajo de la institución.

Objetivo: Determinar los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo, que permitan al Área de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés definir, analizar y clasificar la estructura de cada puesto de trabajo necesario y específico para la institución.

Alcance: El ámbito de competencia de la clasificación, abarca todos los puestos que se identifiquen en el contexto de la organización, en cuanto a la parte interna y en cuanto a la cobertura externa, esta tiene referencia con todos los puestos que determinen, los organismos de regulación y control en esta temática.

Procedimiento para Clasificación de Puestos:

- 1. Identificación de Recurso Humano:** En este primer punto se procederá a identificar el tipo de recurso humano que el Hospital General Enrique Garcés requiere para brindar sus servicios, ya sea a usuarios internos como a usuarios externos, a través de un breve análisis se ha determinado que la institución requiere del siguiente personal: médico, técnico, administrativo y de servicios generales.
- 2. Análisis de Puestos:** Se especificarán las características y conjunto de tareas que definen y encuadran al puesto de trabajo y que sirvan de base para otorgar un orden jerárquico. El objetivo que se persigue con el análisis de puestos es conocer con toda precisión, lo que el recurso humano debe hacer y las aptitudes que se requieren para

hacerlo bien. Para llevar a cabo este análisis la Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés se, basará en los siguientes parámetros.

- a. **Grado de Instrucción Formal:** Aquí se procederá a determinar el nivel de instrucción educativo, que deberán poseer los postulantes al puesto de trabajo en la institución.

CUADRO No. 31: Niveles de Instrucción Formal

NIVEL	INSTRUCCIÓN FORMAL
NO PROFESIONAL	Educación Básica
	Bachiller
	Bachiller Técnico
PROFESIONAL	Tecnología
	Profesional Superior
DIRECTIVO	Diplomado
	Maestría o más

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Registro Oficial No.103 del 14 de Septiembre del 2005 emitido por la SENRES

- b. **Descripción del Puesto:** En este punto se procederá a registrar la información relativa a cada puesto de trabajo, es decir se determina el rol, atribuciones y responsabilidades principales que conciernen a cada puesto de trabajo, en función de los servicios que ofrece el Hospital General Enrique Garcés.

CUADRO No. 32: Roles de los Puestos de Trabajo

NIVEL	INSTRUCCIÓN	ROLES
NO PROFESIONAL	Educación Básica	Servicio.
	Bachiller	
	Bachiller Técnico	Administrativo, Técnico.
PROFESIONAL	Tecnología	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico.
	Profesional Superior	Ejecución y coordinación de procesos.
		Ejecución y supervisión de procesos.
DIRECTIVO	Diplomado	Dirección de Unidades Organizacionales.
	Maestría o más	

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Registro Oficial No.103 del 14 de Septiembre del 2005 emitido por la SENRES

- c. **Estructuración de Puestos:** Para concluir se procederá a organizar en grupos ocupacionales definidos y analizados según las necesidades de los servicios que ofrece el Hospital General Enrique Garcés; a continuación se jerarquizará cada puesto de trabajo en el siguiente cuadro explicativo:

CUADRO No. 33: Grupos Ocupacionales

NIVEL	INSTRUCCIÓN	ROLES	GRUPO OCUPACIONAL
NO PROFESIONALES	Educación Básica	Servicio.	Auxiliar de Servicios.
	Bachiller		
	Bachiller Técnico	Administrativo, Técnico.	Auxiliar de Servicios Técnicos.

NIVEL	INSTRUCCIÓN	ROLES	GRUPO OCUPACIONAL
PROFESIONALES	Tecnología	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico.	Auxiliares. Asistentes. Tecnólogos.
	Profesional Superior	Ejecución y coordinación de procesos.	Profesional 1 – 2.
		Ejecución y supervisión de procesos.	Profesional 3 – 4.
DIRECTIVO	Diplomado	Dirección de Unidades Organizacionales.	Director Técnico de Área.
	Maestría o más		

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Registro Oficial No.103 del 14 de Septiembre del 2005 emitido por la SENRES

Para el Procedimiento de Clasificación de Puestos, se ha utilizado como herramienta al Sistema de Jerarquización, el mismo que nos ha permitido diferenciar cada una de las descripciones de los puestos de trabajo, de la más alta a la más baja, basándonos en una evaluación de importancia con relación a los servicios que ofrece el Hospital y en base al grado de dificultad del puesto de trabajo.

Los procedimientos anteriormente descritos serán puestos a consideración de la Dirección del Hospital General Enrique Garcés para ser sometidos a la aprobación y conforme a la decisión emitida proceder a su ejecución.

Por otro lado con el propósito de racionalizar y efficientar el procedimiento de clasificación de puestos para el Hospital General Enrique Garcés, en el marco de este procedimiento se ha considerado, la necesidad de fusionar o unificar ciertos puestos, que en cuanto se refiere a sus características y condiciones no generan mucha diferenciación en lo relativo a competencias, roles, perfiles y requisitos mínimos.

Esta consideración se la describe sobre la base de que a nivel regional, continental y mundial, existe el criterio de simplificar y reducir el tipo, clase, índice y estructuras ocupacionales, obteniendo una racionalidad en la aplicación de las diferentes técnicas para clasificar y valorar puestos en la institución, posibilitando una mayor y mejor organización en cuanto a este subsistema de administración de recursos humanos.

CUADRO No.34

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Identificación de recurso humano (personal médico, técnico, administrativo y de servicios generales).	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. Asistente de Recursos Humanos. 	2 días
2	Determinación de grados de instrucción formal.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. Asistente de Recursos Humanos. 	2 días
3	Definición del puesto (Determinación de roles, atribuciones y responsabilidades).	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. Asistente de Recursos Humanos. 	4 días
4	Estructuración de Puestos (Definición de Grupos Ocupacionales).	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. Asistente de Recursos Humanos. 	4 días
5	Poner a consideración los procesos para la clasificación de puestos.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. Asistente de Recursos Humanos. 	3 días
6	Aprobación del procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> Dirección del Hospital Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Director Coordinador de Recursos Humanos. Asistente de Recursos Humanos. 	2 días

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
7	Difusión y socialización del procedimiento de clasificación de puestos.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Servicios Médicos. Gestión de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento. Gestión de Servicios Técnicos y de Colaboración Médica. Gestión de Recursos Humanos. Gestión Financiera. Gestión de Mantenimiento. Gestión de Servicios Generales. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. Asistente de Recursos Humanos. 	4 días
TOTAL		<ul style="list-style-type: none"> Dirección Siete Procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Director. Un Coordinador. Un Asistente. 	21 días hábiles

Elaborado por: Karla Flores

* Los tiempos propuestos son referenciales, se encuentran sujetos a las particulares características de aplicación del procedimiento por parte de los responsables que desarrollan cada una de las actividades.

PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN

Definición: Este proceso es el que se encarga de definir el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, con el fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos de trabajo, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del servicio de la institución.

Objetivo: Valorar cada puesto de trabajo que conforma la estructura ocupacional del Hospital General Enrique Garcés, en base a un sistema específico, con el propósito de ordenarlos y agruparlos en cada nivel estructural de la organización y asignar a cada puesto un valor en términos monetarios, obteniendo la remuneración según la competencia y características del puesto.

Alcance: Abarca y cubre todos y cada uno de los puestos de la organización que han sido definidos, estructurados y clasificados técnicamente de acuerdo a la planificación y las necesidades institucionales, a los cuales se les asignará un valor monetario en función de las disponibilidades presupuestarias, que no afecten o incrementen la masa salarial establecida para la organización.

Procedimiento para Valoración de Puestos:

1. Seleccionar el Sistema de Valoración: Es necesario adoptar un sistema que permita valorar cada puesto de trabajo, en este caso utilizaremos el Sistema de Puntos, el cual consiste en asignar puntajes a cada factor y subfactor que al sumarse proporcionan el valor total del puesto de trabajo.

2. Identificación de Factores y Subfactores: En este punto se determinarán los aspectos a considerarse para ocupar el puesto de trabajo, otorgando un puntaje que será propuesto en base a una escala de importancia.

CUADRO No. 35: Factores y Subfactores para Valoración de Puestos

FACTORES	SUBFACTORES
COMPETENCIAS	Instrucción Formal
	Experiencia
	Habilidades de Gestión
	Habilidades de Comunicación
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Condiciones de Trabajo
	Toma de Decisiones
RESPONSABILIDAD	Rol del Puesto
	Control de Resultados

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Registro Oficial No.103 del 14 de Septiembre del 2005 emitido por la SENRES

3. Determinación de Competencias: Las competencias comprenden los conocimientos asociados a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales, que se requiere para el ejercicio de cada puesto de trabajo a través de subfactores tales como:

a. Instrucción Formal: Comprende el conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el personal se desempeñe eficientemente en el puesto y resuelva los problemas que se presenten en su ejecución.

CUADRO No. 36: Grado de Instrucción Formal

NIVEL	INSTRUCCIÓN	PUNTAJE
NO PROFESIONAL	Educación Básica	30
	Bachiller	80
	Bachiller Técnico	90
PROFESIONAL	Tecnología	130
	Profesional 1 – 2	170
	Profesional 3 – 4	200
DIRECTIVO	Diplomado	230
	Maestría o más	300

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Registro Oficial No.103 del 14 de Septiembre del 2005 emitido por la SENRES

CUADRO No. 37: Criterios de Valoración de Puestos en base al Grado de Instrucción Formal

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Educación Básica	Nivel de instrucción básica.
Bachiller	Estudios formales de educación media.
Bachiller Técnico	Estudios formales de educación media técnica.
Tecnología	Estudios técnicos de una rama u oficio post bachillerato.
Profesional	Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria.
Diplomado	Conocimiento de una rama científica adicional.
Maestría o más	Dominio en una disciplina organizacional administrativa, técnica y/o científica.

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Registro Oficial No.103 del 14 de Septiembre del 2005 emitido por la SENRES

- b. Experiencia:** Este subfactor aprecia el nivel de experiencia o prácticas necesarias para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto de trabajo, en función de los servicios que ofrece el Hospital.

CUADRO No. 38: Experiencia Laboral

NIVEL/INSTRUCCIÓN	ROLES	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
No Profesionales			
Educación Básica	Servicio.	Hasta 1 año	30
Bachiller			
Bachiller Técnico	Administrativo, Técnico.	1 año	50
Profesional			
Tecnología	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico.	2 - 4 años	120
Profesional Superior	Ejecución y coordinación de procesos.	5 - 6 años	150
	Ejecución y supervisión de procesos.	7 - 9 años	180
Directivo			
Diplomado	Dirección de Unidades Organizacionales.	10 años	200
Maestría o más			

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Registro Oficial No.103 del 14 de Septiembre del 2005 emitido por la SENRES

- c. Habilidades de Gestión:** Comprenden las competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

CUADRO No. 39: Niveles de Habilidades de Gestión

NIVEL	PUNTAJE
1	10
2	25
3	55
4	85
5	100

Elaborado por: Karla Flores

**CUADRO No. 40: Criterios de Valoración de Puestos en base a las
Habilidades de Gestión**

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo rutinario.
2	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo rutinario con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas.
3	<ul style="list-style-type: none"> El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.
4	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.
5	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Registro Oficial No.103 del 14 de Septiembre del 2005 emitido por la SENRES

d. Habilidades de Comunicación: Son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos; además valora el trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.

CUADRO No. 41: Niveles de Habilidades de Comunicación

NIVEL	PUNTAJE
1	10
2	25
3	55
4	85
5	100

Elaborado por: Karla Flores

**CUADRO No. 42: Criterios de Valoración de Puestos en base a las
Habilidades de Comunicación**

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	<ul style="list-style-type: none"> • Red mínima de contactos de trabajo. • Actividades orientadas a asistir las necesidades de otros.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Red básica de contactos laborales para asegurar eficacia en su trabajo. • Actividades orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Red moderada de contactos de trabajo. • Actividades orientadas a brindar apoyo técnico.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Red amplia de contactos internos. • Actividades orientadas a brindar apoyo técnico especializado. • Actividades de supervisión de equipos de trabajo.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Red amplia y consolidada de contactos internos y externos. • Actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. • Actividades orientadas a brindar asesoría y asistencia.

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Registro Oficial No.103 del 14 de Septiembre del 2005 emitido por la SENRES

4. Especificación de la Complejidad del Puesto: Consiste en determinar el grado de dificultad y contribución del puesto de trabajo en la consecución de los servicios que ofrece el Hospital General Enrique Garcés, a través de los siguientes subfactores:

a. Condiciones de Trabajo: Consiste en el análisis de las condiciones de trabajo ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales, al que está sujeto el puesto de trabajo, considerando entre éstos los ruidos de equipo, niveles de estrés y exposición a enfermedades, entre otros.

CUADRO No. 43: Niveles de Condiciones de Trabajo

NIVEL	PUNTAJE
1	10
2	25
3	55
4	85
5	100

Elaborado por: Karla Flores

CUADRO No. 44: Criterios de Valoración de Puestos en base a las Condiciones de Trabajo

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	<ul style="list-style-type: none">No implica riesgos laborales.
2	<ul style="list-style-type: none">Baja incidencia de riesgos de trabajo.
3	<ul style="list-style-type: none">Mediana posibilidad de riesgos ocupacionales.
4	<ul style="list-style-type: none">Considerable riesgo profesional.
5	<ul style="list-style-type: none">Alto riesgo en el desempeño ocupacional.

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Registro Oficial No.103 del 14 de Septiembre del 2005 emitido por la SENRES

- b. Toma de Decisiones:** A través de este subfactor se valorará la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de la organización. Además valorará el conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas.

CUADRO No. 45: Niveles de Toma de Decisiones

NIVEL	PUNTAJE
1	10
2	25
3	55
4	85
5	100

Elaborado por: Karla Flores

CUADRO No. 46: Criterios de Valoración de Puestos en base a la Toma de Decisiones

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	<ul style="list-style-type: none">Las decisiones dependen de una simple elección.Mínima incidencia en la gestión institucional.
2	<ul style="list-style-type: none">Las decisiones dependen de una simple elección, entre varias alternativas.Baja incidencia en la gestión institucional.
3	<ul style="list-style-type: none">La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo.Moderada incidencia en la gestión institucional.
4	<ul style="list-style-type: none">La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo y evaluativo.Significativa incidencia en la gestión institucional
5	<ul style="list-style-type: none">La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución.Trascendencia en la gestión institucional.

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Registro Oficial No.103 del 14 de Septiembre del 2005 emitido por la SENRES

5. Determinar la Responsabilidad del Puesto: Se procederá a examinar las actividades, atribuciones y responsabilidades, que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los servicios la organización, a través de los siguientes subfactores:

- a. Rol del Puesto:** Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del usuario.

CUADRO No. 47: Valoración de Puestos en base al Rol del Puesto

NIVEL	INSTRUCCIÓN	ROLES	PUNTAJE
No Profesionales	Educación Básica	Servicio	50
	Bachiller		
	Bachiller Técnico	Administrativo, Técnico	60
Profesionales	Tecnología	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico	100
	Profesional Superior	Ejecución y coordinación de procesos	130
		Ejecución y supervisión de procesos	160
Directivo	Diplomado	Dirección de Unidades Organizacionales	200
	Maestría o más		

Elaborado por: Karla Flores

CUADRO No. 48: Criterios de Valoración de Puestos en base al Rol del Puesto

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Servicios	Puestos que ejecutan, actividades de servicios generales.
Administrativo, Técnico	Puestos que facilitan la operatividad de los procesos, mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo y proporcionan soporte técnico de acuerdo a requerimientos.
Ejecución de Apoyo Técnico y Tecnológico	Puestos que ejecutan actividades, de asistencia técnica y tecnología.
Ejecución de Apoyo Técnico y Tecnológico	Puestos que ejecutan actividades, de asistencia técnica y tecnología.

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Ejecución y coordinación de Procesos	Puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades o procesos organizacionales.
Ejecución y supervisión de Procesos	Puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo.
Dirección de Unidad Organizacional	Puestos para direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Registro Oficial No.103 del 14 de Septiembre del 2005 emitido por la SENRES

b. Control de Resultados: Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados.

CUADRO No. 49: Niveles del Control de Resultados

NIVEL	PUNTAJE
1	10
2	25
3	55
4	85
5	100

Elaborado por: Karla Flores

CUADRO No. 50: Criterios de Valoración de Puestos en base al Control de Resultados

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Responsable de los resultados específicos del puesto. Sujeto a supervisión de sus resultados.
2	El puesto apoya al logro de servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de resultados.
3	Responsable de resultados del puesto, con incidencia en los servicios. Sujeto a supervisión y evaluación de resultados.
4	Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro de los servicios.
5	Define políticas y especificaciones técnicas para los servicios, en función de la demanda de los usuarios. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro de servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.

Elaborado por: Karla Flores

Fuente: Registro Oficial No.103 del 14 de Septiembre del 2005 emitido por la SENRES

6. Fijación de una Escala de Intervalos de Valoración: Por el resultado alcanzado en la valoración de los puestos de trabajo, se definirá el grupo ocupacional que le corresponde de acuerdo a la siguiente escala.

CUADRO No. 51: Escala de Puestos en base a Intervalos de Valoración

GRADO	GRUPO OCUPACIONAL	INTERVALOS	
		De	Hasta
1	Auxiliar de Servicios	160	209
2	Auxiliar de Servicios Técnicos	210	324
3	Asistente	325	624
4	Técnico	625	874
5	Profesional 1- 2	875	964
6	Profesional 3 - 4	965	1129
7	Director Técnico de Área	1130	1200

Elaborado por: Karla Flores

CUADRO No.52

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: VALORACIÓN DE PUESTOS

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Selección del Sistema de Valoración.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos. • Asistente de Recursos Humanos. 	1 día
2	Identificación de Factores y Subfactores.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos. • Asistente de Recursos Humanos. 	3 días
3	Determinación y asignación de puntajes con relación a las Competencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos. • Asistente de Recursos Humanos. 	5 días
4	Especificación y asignación de puntajes en base a la Complejidad del Puesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos • Asistente de Recursos Humanos 	3 días
5	Determinación y asignación de puntajes en base a la Responsabilidad del Puesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos • Asistente de Recursos Humanos 	5 días
6	Fijación de Escala de Intervalos de Valoración.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos • Asistente de Recursos Humanos 	2 días
7	Aprobación del procedimiento de valoración.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección del Hospital • Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Coordinador de Recursos Humanos. • Asistente de Recursos Humanos. 	2 días

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
8	Difusión y socialización del procedimiento de valoración.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Servicios Médicos. • Gestión de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento. • Gestión de Servicios Técnicos y de Colaboración Médica. • Gestión de Recursos Humanos. • Gestión Financiero. • Gestión de Mantenimiento. • Gestión de Servicios Generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos • Asistente de Recursos Humanos 	5 días
TOTAL		<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Siete Procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Un Coordinador • Un Asistente 	26 días hábiles

Elaborado por: Karla Flores

* Los tiempos propuestos son referenciales, se encuentran sujetos a las particulares características de aplicación del procedimiento por parte de los responsables que desarrollan cada una de las actividades.

4.3.1.2 PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PESONAL

El reclutamiento es el procedimiento que consiste en atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; mientras que la selección de personal es el procedimiento mediante el cual se elige a los candidatos idóneos.

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO

Definición: Comprende el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos de trabajo dentro de la organización.

Objetivo: Divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo, para de esta manera atraer candidatos suficientes de entre los cuales se seleccionaran a los futuros ocupantes del puesto de trabajo en el Hospital General Enrique Garcés.

Alcance: Este procedimiento abarcará en primera instancia todos los puestos que hayan sido requeridos por parte de cada departamento o área para ser ocupados en la organización y en segunda instancia por cada uno de los postulantes a ejercer los diferentes cargos en la institución según el perfil solicitado.

Procedimiento para Reclutamiento de Personal:

- 1. Requerimiento de Personal:** Se procederá a identificar los puestos de trabajo que necesiten ser ocupados, para esto se completará un formulario en el cual se indiquen los requerimientos de personal que necesitan cubrirse en cada área o departamento de la institución.

- 2. Determinar el Tipo de Reclutamiento:** Se establecerá el tipo de reclutamiento que se llevará a cabo para el personal que fuere a ocupar el puesto de trabajo; para esto se llevará a cabo dos tipos de reclutamiento: Interno y Externo.
 - a. Reclutamiento Interno:** Este tipo de reclutamiento se da, cuando al presentarse la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo, la institución intentará cubrirla con la reubicación del propio personal de la misma, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos de puestos. Con la puesta en práctica de este tipo de reclutamiento el Hospital General Enrique Garcés obtendrá varias ventajas entre ellas tenemos:
 - Ahorrar tiempo y evitar demoras.
 - Mayor seguridad y validez, puesto que ya se conoce al candidato.
 - Fuente de motivación para los trabajadores.

Al igual que este sistema nos ofrece ventajas, de igual manera nos proporcionará desventajas, por esta razón no se abusará del uso del reclutamiento interno, entre algunas desventajas tenemos:

- Frustración por parte de los empleados en su potencial y sus ambiciones.
- Generar un conflicto de intereses.
- No se lo puede realizar en términos globales dentro de la institución.

b. Reclutamiento Externo: El reclutamiento externo se da cuando al presentarse la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo, la institución pretende cubrirlo con personal externo o ajeno a la institución; entre las ventajas de este reclutamiento tenemos:

- Personal con expectativas nuevas para la organización.
- Aportación de ideas nuevas y frescas.
- Diferentes enfoque a los problemas de la organización.
- Actualización de ideas y conocimientos.
- Renovación y enriquecimiento de recursos humanos.

Igualmente podemos mencionar algunas desventajas de este tipo de reclutamiento:

- Tarda un poco más que el reclutamiento interno.
- Exige gastos inmediatos de anuncios.
- Recurso humano desconocido y a veces la organización no está en condiciones de verificar datos con exactitud.
- Los empleados pueden percibir el reclutamiento externo, como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.⁴⁸

⁴⁸ CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración de Recursos Humanos, Cuarta Edición, Editorial McGrawHill, Pág. 86.

El Hospital General Enrique Garcés empleará las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos de la propia institución.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otros hospitales.

La Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés, tendrá a bien considerar, qué tipo de reclutamiento aplicará, para esto se procederá a realizar un análisis del tipo de personal que se requerirá para cada puesto de trabajo.

3. Convocatoria: En este punto se procederá a diseñar y emitir una convocatoria, es decir se anunciará públicamente los requerimientos de personal, ésta convocatoria indicará todas y cada una de las especificaciones que se solicita, para ocupar los puestos de trabajo en la institución, entre los datos que deberá constar en dicha convocatoria están:

- Nombre de la organización que convoca.
- Denominación del Puesto
- Rol, atribuciones y responsabilidades del puesto.
- Jornada de trabajo.
- Plazo, lugar, fecha y hora para la recepción de carpetas.

Esta convocatoria será remitida en lugares propios de la institución, asociaciones gremiales, institutos superiores o universidades, centros de capacitación y otras unidades operativas de salud.

4. Preselección de Postulantes y Recepción de Carpetas: En este punto se diseñará un formato para la preselección de postulantes el mismo indicará datos relevantes o necesarios para ocupar los diferentes cargos en la institución; se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Nivel de Instrucción Formal
- Nivel de Experiencia
- Cargo ocupacional desarrollado
- Referencias

Para la preselección de los postulantes se deberá tomar en cuenta el perfil del cargo, definido por el área que hace la solicitud o requerimiento de personal, cabe importante mencionar que para la preselección de personal se realizará también un análisis comparativo entre cada postulante es decir se comparará en base a la información proporcionada por los mismos y se procede a una óptima preselección.

Posteriormente a esto se procederá a receptar todas y cada una de las carpetas de los diferentes postulantes que cumplan con lo establecido en la convocatoria y proceder a llenar el formulario de preselección.

Las carpetas de los postulantes preseleccionados, continuarán con el procedimiento de selección, para el caso de los postulantes cuyas carpetas no han sido preseleccionadas, se procederá a registrarlas en un archivo del Área de Recursos Humanos de la institución.

CUADRO No.53

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Diseño de formulario para requerimiento de personal.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. Asistente de Recursos Humanos. 	2 días
2	Completar formulario para cubrir requerimientos de personal en cada departamento.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Servicios Médicos. Gestión de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento. Gestión de Servicios Técnicos y de Colaboración Médica. Gestión de Recursos Humanos. Gestión Financiera Gestión de Mantenimiento. Gestión de Servicios Generales. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Servicios Médicos. Coordinador de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento. Coordinador de Servicios Técnicos y de Colaboración Médica. Coordinador de Recursos Humanos. Coordinador Financiero. Coordinador de Mantenimiento. Coordinador de Servicios Generales. 	2 días
3	Determinar y elegir el Tipo de Reclutamiento en base al tipo de requerimiento de personal.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. Asistente de Recursos Humanos. 	2 días
4	Diseñar, emitir y publicar Convocatoria.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. Asistente de Recursos Humanos. 	4 días

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
5	Diseño de formato para la preselección de postulantes.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de Recursos Humanos. 	2 día
6	Recepción de Carpetas.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Secretaria de Recursos Humanos. 	5 días
7	Completar formulario de preselección de postulantes y preseleccionarlos.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de Recursos Humanos. Secretaria de Recursos Humanos. 	8 días
TOTAL		<ul style="list-style-type: none"> Siete Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Siete Coordinadores Un Asistentes Una Secretaria 	25 días hábiles

Elaborado por: Karla Flores

* Los tiempos propuestos son referenciales, se encuentran sujetos a las particulares características de aplicación del procedimiento por parte de los responsables que desarrollan cada una de las actividades.

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

Definición: Es el proceso técnico mediante el cual se define y se elige al aspirante idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño, de determinado puesto de trabajo en la institución.

Objetivo: Establecer instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a la Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés, elegir al postulante idóneo para ocupar el puesto de trabajo señalado en el perfil de competencias y así poder dar cumplimiento a los programas de trabajo institucional y expectativas de los usuarios.

Alcance: La selección identificará y cubrirá los puestos de trabajo que se determinen como necesarios en el proceso de reclutamiento del recurso humano, y se encuentren establecidos en la estructura organizacional, los cuales serán ocupados por cada preseleccionado para satisfacer las necesidades institucionales, además a los organismos relacionados con esta temática.

Procedimiento para Selección de Personal: Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

1. Determinación de Técnicas para la Selección: En este punto se determinarán las técnicas para la selección del aspirante idóneo a ocupar el puesto de trabajo en la institución, para esto se llevará a cabo los siguientes pasos:

- En primera instancia se realizará una entrevista personal con el aspirante, posteriormente a la entrevista se procederá a la correspondiente evaluación, en base a parámetros establecidos.
- Aplicación de pruebas tanto psicológicas como psicométricas, ésta será otra de las técnicas para conocer o tener una idea más clara de cada preseleccionado, de igual manera estas pruebas serán evaluadas.

2. Entrevista y Evaluación: La entrevista de selección consistirá en un dialogo y conversación técnica, formal y profunda, para evaluar la idoneidad de cada postulante para ocupar el correspondiente cargo institucional. En esta entrevista el encargado entablará una conversación con cada postulante, realizando preguntas en base a:

- Instrucción Formal
- Experiencia
- Habilidades
- Aptitudes
- Aspiraciones
- Conocimientos de cultura general
- Motivos por los cuales desea incorporarse a la institución.

Para la evaluación de la mencionada entrevista se utilizará un formato previamente diseñado en el cual se registren las respuestas emitidas por los postulantes, de esta forma se podrá evaluar de mejor manera a cada postulante y así elegir al candidato idóneo para ocupar el correspondiente puesto de trabajo en la institución.

3. Aplicación de Pruebas de Idoneidad y Evaluación: Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. La Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés, realizará pruebas que consisten en exámenes psicológicos y técnicos a cada preseleccionado; las pruebas que se aplicarán serán:

- **Pruebas Psicológicas:** Estas pruebas servirán para analizar los diversos rasgos de personalidad, ya sean determinados por el carácter o por el temperamento de los postulantes al cargo.
- **Pruebas Psicométricas:** A través de estas pruebas se llegará a apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, entre otros. Se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, diagnóstico de personalidad, entre otros.
- **Pruebas de Conocimiento o de Capacidad:** Esta prueba nos servirán para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante estudio, la práctica o el ejercicio para el puesto de cada preseleccionado.

Una vez finalizada la aplicación de las pruebas oportunas, el encargado procederá a evaluar cada una de las mismas obtenido un resultado, mismo que permitirá proceder a la selección del candidato más idóneo para la institución.

4. Verificación de Datos y Referencias: Una vez que se ha llegado a seleccionar al candidato idóneo, se procederá a verificar la información proporcionada por el mismo, a través de un responsable de efectuar llamadas telefónicas, quien deberá comprobar y verificar que la información que ha presentado desde un inicio ha sido veraz, confiable y sustentada documentalmente.

5. Convocatoria, Entrevista Final y Contratación: Una vez que se ha comprobado la veracidad de la información proporcionada, se procederá a convocar a cada seleccionado para que acuda a una segunda entrevista, esta entrevista estará basada en criterios y apreciaciones objetivas de la empresa, además de ser aplicada y evaluada por los organismos encargados.

Conforme se encuentren de acuerdo cada una de las partes, tanto la institución como el seleccionado a ocupar el puesto de trabajo, se procederá con el correspondiente trámite para la legalización del respectivo contrato o nombramiento, según sea el caso.

CUADRO No.54

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Definir las técnicas a utilizar para la selección.	<ul style="list-style-type: none">Gestión de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none">Coordinador de Recursos Humanos.Asistente de Recursos Humanos.	1 día
2	Diseñar y definir formatos para la evaluación de entrevista y pruebas de idoneidad.	<ul style="list-style-type: none">Gestión de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none">Coordinador de Recursos Humanos.Asistente de Recursos Humanos.	5 días
3	Convocar a los preseleccionados.	<ul style="list-style-type: none">Gestión de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none">Secretaria de Recursos Humanos	1 día
4	Entrevista y aplicación de pruebas de idoneidad.	<ul style="list-style-type: none">Gestión de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none">Asistente de Recursos Humanos	4 días
5	Evaluación de entrevista y de pruebas de idoneidad.	<ul style="list-style-type: none">Gestión de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none">Asistente de Recursos Humanos	8 días
6	Selección del candidato con el mejor resultado tanto en la entrevista como en las pruebas.	<ul style="list-style-type: none">Gestión de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none">Asistente de Recursos Humanos.	2 días

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
7	Verificación de datos y referencias y convocatoria del seleccionado.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Secretaria de Recursos Humanos 	3 días
8	Entrevista y evaluación final	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. 	1 día
9	Firma del Contrato de Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de Recursos Humanos. 	1 día
TOTAL		<ul style="list-style-type: none"> Un Proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Un coordinador Un Asistente Una Secretaria 	26 días hábiles

Elaborado por: Karla Flore

* Los tiempos propuestos son referenciales, se encuentran sujetos a las particulares características de aplicación del procedimiento por parte de los responsables que desarrollan cada una de las actividades.

4.3.1.3 PROCEDIMIENTOS DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL

PROCEDIMIENTO PARA MOTIVACIÓN

Definición: Constituye uno de los procedimientos de especial importancia para el logro de los objetivos institucionales y del desarrollo del personal, este procedimiento consiste en proporcionar al recurso humano de fuerzas positivas de calidad, que permitan crecer al mismo en su accionar y de esta manera cumplir con los objetivos institucionales y propios del personal.

Objetivo: Proveer a todo el personal que se encuentra laborando en las distintas áreas del Hospital General Enrique Garcés de ciertos estímulos para que adopten un comportamiento efectivo deseado por la institución, creando condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones y de esta manera desarrollar un comportamiento positivo en todo el personal, además canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general de funcionarios, servidores y trabajadores, hacia el logro de los objetivos institucionales y del propio personal.

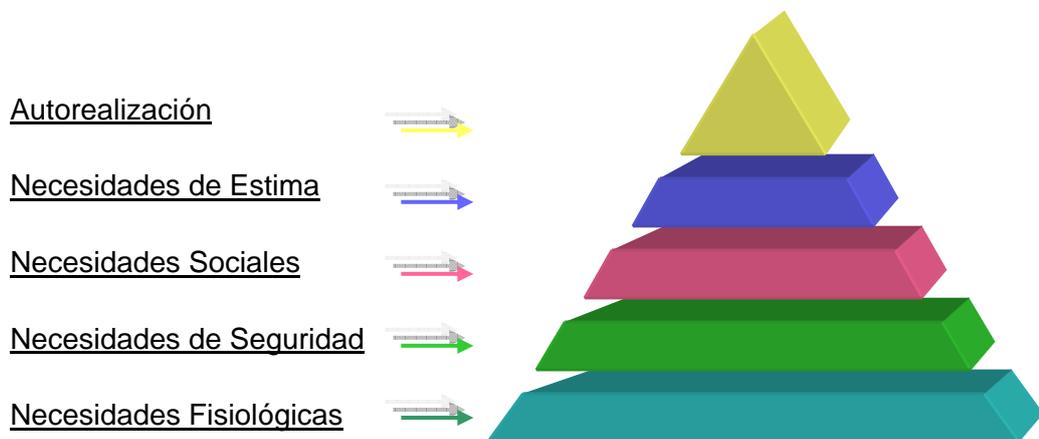
Alcance: Este procedimiento abarcará todos los puestos de trabajo que integra el Hospital en sus diferentes áreas, ya que la motivación será impartida a todo el recurso humano de la institución, como parte esencial del desarrollo institucional, también a los organismos encargados de esta temática.

Procedimiento para Motivar al Personal:

1. Identificar Necesidades: El Hospital General Enrique Garcés procederá a motivar al personal en base a las necesidades de su recurso humano, para esto se realizará un estudio, para conocer cuáles son las necesidades que el recurso humano desea satisfacer; y nos basaremos en la Pirámide de Necesidades de Maslow.

Esta pirámide nos permitirá jerarquizar las diferentes necesidades tanto funcionarios, servidores y trabajadores, desean satisfacer a la hora de brindar sus servicios; en primera instancia se satisfará las necesidades primarias antes de buscar las de alto nivel.

GRÁFICO No. 14: Pirámide de Necesidades de Maslow



Elaborado por: Karla Flores

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

- 1. Necesidades Fisiológicas:** Estas necesidades serán satisfechas por el propio personal del Hospital, así como también por la institución, por un lado cada funcionario, servidor y trabajador satisfará sus propias necesidades como son las de: respirar, dormir, descansar, entre otras.

La participación del Hospital interviene en satisfacer las necesidades de alimentación y bebidas necesarias para los pacientes y su personal, ya que por trabajar o desempeñar sus actividades en una institución que pertenece al Estado, el mismo será el encargado de proveer los recursos logísticos y materiales a la institución, para satisfacer las necesidades antes descritas.

- 2. Necesidades de Seguridad:** Una vez satisfechas las anteriores necesidades, el Hospital se encargará de proteger y asegurar al recurso humano que se encuentra laborando en la organización, se encargará de proporcionar a todo el personal: seguridad física, médica y de empleo; de esta manera se podrá prevenir enfermedades y lesiones relacionadas con el puesto de trabajo que desempeña el personal en la institución.

Seguridad Física: Mantenimiento de equipos, salidas de emergencia, verificación de material o insumos que vayan a ser manipulados por el personal, espacios físicos óptimos para el desempeño de actividades, sistemas de alarmas, luz adecuada en los pasillos, detector de metales, entre otros.

Seguridad Médica: Preventiva y correctiva según sea el caso y las políticas de la organización (Facilitar atención médica, además de proporcionar un seguro de vida y asistencia médica).

Seguridad de Empleo: Estabilidad del personal de acuerdo a su desempeño y a las normas de los organismos de control respectivos y que tengan ámbito en esta temática (Remuneraciones fijas por el trabajo desarrollado, beneficios sociales, y otros legales).

- 3. Necesidades Sociales:** Están relacionadas con el desarrollo afectivo del personal, comprenden las necesidades de asociación, participación y aceptación. Para satisfacer estas necesidades la institución se valdrá de sus valores y principios para cultivar estrechas relaciones laborales, que permitan incentivar el compañerismo entre cada miembro de la organización, además de relacionar al personal con la institución.

Para esto el Hospital desarrollará actividades deportivas, culturales y sociales como parte de la recreación que debe existir en la institución, además fomentará la pertinencia del puesto de trabajo, logrando que el mismo visualice su trabajo como significativo e importante para el desarrollo institucional, de igual forma la institución evaluará el desempeño de todos sus funcionarios, servidores y trabajadores, identificando su progreso y mencionando qué debe mejorarse; a través de estos métodos la institución logrará que el personal se sienta parte importante para progreso del Hospital.

- 4. Necesidades de Estima:** Para cubrir estas necesidades la participación de la institución será de vital importancia, el Hospital se encargará de proporcionar al personal herramientas que le permitan visualizar la atención, aprecio y reconocimiento que la institución le brindará por su desempeño laboral. Además de cultivar en todo su personal el respeto por sí mismos a través de la confianza, reconocimiento de logros, independencia y libertad.

5. **Autorealización:** Se alcanzará una autorrealización laboral del recurso humano, cuando la institución haya satisfecho cada una de las necesidades que el personal requiere para el desempeño potencial de sus funciones en la institución.

Es importante mencionar que no siempre se va a llegar a la autorrealización de todo el personal, ya que el Hospital General Enrique Garcés por ser una institución que pertenece al Estado, no contará con recursos suficientes que permitan mantener permanentemente a su recurso humano satisfecho, por esta razón no siempre se obtendrá la autorrealización de su personal, sin embargo es lo que se desea alcanzar con la propuesta de este procedimiento.

2. **Técnicas de Motivación:** Consistirá en el planteamiento, preparación, elección y establecimiento de las técnicas que se utilizarán para motivar al personal del Hospital, para esto se tomará en cuenta las necesidades antes mencionadas que serán satisfechas tanto a funcionarios como a servidores y trabajadores. La institución motivará a su personal a través de los siguientes métodos:

- **Higiene y Seguridad:** Estos factores evitarán la insatisfacción laboral, se localizarán en el ambiente que rodea al recurso humano de la institución y abarcará las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo; estarán orientadas a garantizar condiciones laborales óptimas capaces de mantener un nivel recomendable de salud de todo el personal del Hospital. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social. Este factor no incluirá únicamente el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, sino también:

- **Ambiente de Trabajo:** Se proporcionará al personal de la institución espacios físicos óptimos, en los cuales desarrollen sus actividades laborales de manera eficiente y eficaz, es decir la institución ofrecerá a todo el recurso humano, un ambiente de trabajo equipado en el cual pueda desenvolverse con materiales y equipos indispensables para el desarrollo de su trabajo como:
 - * Equipos y maquinaria en correcto estado.
 - * Suministros, insumos y recursos disponibles.
 - * Iluminación óptima del lugar de trabajo.
 - * Servicios básicos indispensables, entre otros.

- **Seguridad Industrial:** La institución protegerá a su personal contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, mecánicos, y eléctricos, que puedan afectar la salud individual o colectiva del personal a través de:
 - * Mantenimiento de equipos y maquinaria.
 - * Proveer salidas de emergencia en caso de eventualidades.
 - * Verificar los materiales e insumos que vayan a ser manipulados por el personal.
 - * Sistemas de alarmas.
 - * Prendas y accesorios de protección para la manipulación de materiales de peligrosidad.

- **Relaciones Laborales:** La institución pondrá en práctica cada uno de sus principios y valores, para de esta manera crear lazos positivos entre funcionarios, servidores y trabajadores de la institución, a través de este factor se evitarán conflictos laborales, entre los diferentes niveles ocupacionales existentes en la organización y entre regímenes diferentes.

- **Pertinencia del Puesto de Trabajo:** A través de ésta técnica se pretende que el recurso humano asuma la responsabilidad de la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. La pertinencia del puesto organiza las tareas a fin de que el trabajador de la institución, pueda realizar una actividad completa, mejorar su libertad e independencia, aumentar su responsabilidad y proporcionar retroalimentación, de tal manera que el recurso humano pueda evaluar y corregir su propio desempeño, sin que lo supervisen.

Por medio de esta técnica el personal de la institución podrá visualizar su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido. Un aspecto importante a considerar en este punto, es que a través de la pertinencia del puesto, el Hospital podrá establecer responsabilidad hacia el usuario sea interno o externo, para esto se establecerá una relación directa ente los trabajadores y los usuarios, ya que esto incrementará la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para todo el personal.

- **Satisfacción Laboral:** La institución hará uso de esta técnica para cumplir con las expectativas que el recurso humano desea alcanzar en su puesto de trabajo. Los principales factores que determinará el Hospital para motivar al personal comprenden:
 - **Sistemas de Recompensas Justas:** En este punto nos referimos al sistema de políticas de ascensos y promociones que se aplican en la organización. Este sistema debe ser percibido como equitativo por parte de los empleados para que se sientan motivados, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

- **Satisfacción con las Remuneraciones:** El recurso humano de la institución deberá percibir la correspondiente remuneración como un pago equitativo respecto a la prestación de sus servicios, la organización a través de esta actividad garantizará la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

En este punto es importante y necesario mencionar que el recurso humano que labora en el Hospital se encuentra fragmentado, por un lado se encuentra el personal que integra la Organización Sindical Única Nacional de Trabajadores del Ministerio de Salud - OSUNTRAMSA- y por otro lado a personal que se rige bajo la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa -LOSCCA-, esta gran diferenciación puede generar grandes conflictos entre funcionarios, servidores y trabajadores de la institución, debido a las diferencias que existen entre cada uno de ellos, sin embargo lo que se pretende alcanzar a través de éste método de motivación, es evitar manifestaciones por parte del personal, adoptando posiciones y tratos justos para cada sector, a través de diálogos y convenios con el personal.

- **Beneficios Sociales:** Abarcaran aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la institución ofrecerá a sus funcionarios, servidores y trabajadores.

El personal de la institución estará conciente de sus responsabilidades en el puesto de trabajo, así como también de los derechos, deberes y obligaciones que les corresponden, como efecto de las condiciones contractuales-legales vigentes.

Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la institución, su función consistirá en mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de productividad, así como también ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a su personal, entre estos beneficios se pueden mencionar:

- Bonos
 - Cupones de descuentos
 - Tarjetas de descuentos
 - Asistenta médica- hospitalaria
 - Aseguramiento
 - Otros
- **Recreación:** Además de las técnicas antes mencionadas para motivar al personal, también se incluirán como parte de ellas, al desarrollo de actividades deportivas, culturales, recreativas y sociales, a través de esta técnica se pretende relacionar a todo el personal que labora en la institución, el objetivo que persigue la institución a través de la recreación, es hacerle sentir al recurso humano, que la institución se preocupa por el desarrollo no sólo laboral sino también personal, de esta manera se sentirán más alentados para desarrollar su trabajo eficiente y eficazmente.
- 3. Poner a consideración las Técnicas de Motivación:** Para poder llevar a cabo cada método que se utilizará, los organismos encargados de esta temática deberán dar a conocer a las autoridades de la institución, explicando en qué consiste cada uno de ellos, para que sean analizados y aprobados.

4. Divulgar las Técnicas de Motivación: Una vez que han sido aprobados cada método de motivación se procederá a comunicar a todo el personal de la institución, los beneficios con los que contarán o dispondrán para el buen desempeño de sus actividades, esta operación se llevará a cabo en una reunión que convoque a cada una de las áreas que integran el Hospital.

El propósito de este punto es motivar al recurso humano de la institución, dándole a conocer las facilidades y beneficios que obtendrá en el desarrollo de sus actividades laborales y lo más importante hacerlos sentir parte fundamental del desarrollo de la institución, además se establecerán espacios, tiempos y recursos para poder motivar a todo el personal.

5. Puesta en marcha del Procedimiento: Una vez que hayan sido aprobadas y comunicadas las técnicas de motivación para el personal de la institución, se procederá a ponerlas en práctica con la participación de los organismos encargados de esta responsabilidad, satisfaciendo de tal manera las necesidades de todo el personal que integra la institución.

6. Verificación y Evaluación de las Técnicas de Motivación: Los organismos encargados de esta temática, se encargarán de verificar que se de cumplimiento a cada método de motivación que haya sido aprobado para su ejecución, para posteriormente desarrollar un formulario en el cual se indique la aplicación de las técnicas de motivación. En el caso de no darse normal cumplimiento a la motivación, la institución tomará medidas correctivas, mientras que de darse normal cumplimiento la institución se manejará de igual forma y mejorará en bien del personal.

CUADRO No.55

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Identificar necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Humanos. • Gestión Financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos. • Coordinado Financiero. • Asistente de Recursos Humanos. 	3 días
2	Determinar las técnicas para motivar al personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Humanos. • Gestión Financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos. • Coordinador Financiero. • Asistente de Recursos Humanos. • Asistente Financiero. 	4 días
3	Poner a consideración las técnicas de motivación y aprobación de cada uno de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección del Hospital • Gestión de Recursos Humanos. • Gestión Financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Coordinador del Recursos Humanos. • Coordinador Financiero. 	5 días
4	Divulgar los métodos de motivación que han sido aprobados.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Servicios Médicos. • Gestión de Serv. Aux. de Diag. y Tratam. • Gestión de Servicios Técnicos y de Colaboración Médica. • Gestión de Recursos Humanos. • Gestión Financiero. • Gestión de Mantenimiento. • Gestión de Servicios Generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos. • Coordinador Financiero. • Asistente de Recursos Humanos. • Asistente Financiero. 	5 días

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
		•	•	
5	Puesta en marcha del Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. Gestión Financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. Coordinador Financiero. Asistente de Recursos Humanos. Asistente Financiero. 	8 días
6	Verificación y Evaluación de las Técnicas de Motivación.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador del Recursos Humanos. Asistente de Recursos Humanos. 	4 días
TOTAL		<ul style="list-style-type: none"> Dirección Siete Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Director Dos Coordinadores Dos Asistentes 	29 días hábiles

Elaborado por: Karla Flores

* Los tiempos propuestos son referenciales, se encuentran sujetos a las particulares características de aplicación del procedimiento por parte de los responsables que desarrollan cada una de las actividades.

PROCEDIMIENTO PARA INCENTIVAR

Definición: Este procedimiento consistirá en animar al personal de la institución, a través de premios o recompensas por el desempeño eficiente en la ejecución de sus tareas en la institución y con esto generar mayor productividad a la misma.

Objetivo: Reconocer a través de incentivos equitativos el desempeño laboral de los funcionarios, servidores y trabajadores seleccionados como los más eficientes a la hora de desarrollar sus actividades en la institución, estos incentivos serán alcanzables y considerables para el hospital, ya que por ser una entidad pública que pertenece al Estado, se limitarán los recursos para incentivar al personal.

Chiavenato señala que los incentivos deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores, de esta manera se alcanzará el equilibrio y el éxito de la organización.⁴⁹

Alcance: Incluirá a todo el personal que desempeñe su labor eficientemente en el Hospital, a la institución en sí, a los organismos encargados de evaluar el desempeño del recurso humano para otorgar los incentivos y a especialistas o consultores externos para proporcionar entrenamiento como parte de los incentivos que recibirá el personal de la institución.

⁴⁹ CHIAVENATO, Idalberto: Administración del Recurso Humano, Editorial McGrawHill, Pág. 56

Procedimiento para Incentivar al Personal: Si bien es cierto la motivación en el trabajo es de vital importancia para el desarrollo de la institución, ésta sólo evita la insatisfacción del personal, pero no consigue sostenerla por mucho tiempo, para esto es necesario recurrir a incentivos para optimizar el desarrollo institucional.

Tradicionalmente, sólo con una óptima motivación se podía lograr que las personas trabajen de manera efectiva, pero hoy en día la presencia de incentivos, premios o recompensas son necesarios para lograr un desarrollo laboral eficiente y eficaz.

- 1. A quien Incentivar:** En este punto se identificará al personal que por su correcto desempeño y su valor agregado a la institución se hará acreedor a recibir un incentivo, se estimulará al personal que:
 - Aporte con nuevas y mejores ideas para el desarrollo institucional.
 - Genere valor agregado a la institución.
 - Diferencias en productividad ante el personal.
 - Desarrolle planes de mejoramiento para la institución.
 - Aproveche al máximo los recursos disponibles.

- 2. Determinar Incentivos:** En este punto se procederá a establecer el tipo de incentivo que se otorgará al recurso humano, entre los incentivos que la institución otorgará a su personal se encuentran:
 - **Reconocimiento del Trabajo Efectuado:** A menudo sucede que en las instituciones especialmente en las del sector público, no existe un reconocimiento al recurso humano por el trabajo que se encuentran desempeñando, por esta razón se reconocerá al personal por el trabajo que desempeña a través de:

- Diplomas o certificados
 - Placas de reconocimiento al mérito
 - Becas para educación formal
 - Cursos de capacitación local e internacional
 - Participación en seminarios
 - Participación en proyectos especiales
 - Reconocimientos públicos a la labor meritoria
- **Compensación basada en Competencias:** Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias incide en que un funcionario, servidor o trabajador reciba una remuneración mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de la institución.

- **Entrenamiento y Desarrollo:** El Hospital se encargará de incentivar a su personal capacitándolo, a través de programas que enriquezcan su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad para la institución. El propósito de esto es elevar la calidad de los servicios que ofrece la organización y aumentar el conocimiento y habilidades del recurso humano.

Cuando se considere necesario incentivar al personal para el logro de determinados objetivos, la institución contratará con especialistas o consultores externos, quienes generalmente hacen uso de determinadas técnicas orientadas principalmente a incidir en el aspecto emocional de la persona para el cumplimiento de las metas propuestas.

3. **Aprobar la Clase de Incentivos:** En este punto se someterá a la aprobación de la clase de incentivo que se otorgará al personal por parte de los organismos encargados.
4. **Divulgar Incentivos:** Una vez aprobadas las recompensas que se otorgará al personal, se procederá a comunicar al personal de la institución de las recompensas que la institución ofrecerá a funcionarios, servidores y trabajadores por las labores o actividades descritas en el punto dos.

Este comunicado se lo realizará en las instalaciones del hospital, en una reunión a la cual asista el recurso humano, según los niveles que conforman el Hospital.

5. **Otorgar Incentivos:** Se procederá a reconocer el mérito al personal que ha desempeñado de manera productiva sus actividades; para la entrega de los incentivos al personal de la institución, se procederá de igual manera a convocar a una reunión según niveles o especialidades, o simplemente se le hará llegar un comunicado en donde se informe sobre el incentivo que ha sido acreedor.

CUADRO No.56

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: INCENTIVOS PARA EL PERSONAL

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Determinar a quien o quines se incentivará.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos. • Asistente de Recursos Humanos. 	2 días
2	Identificar incentivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Humanos. • Gestión Financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos. • Asistente de Recursos Humanos. • Asistente Financiero. 	3 días
3	Aprobar la clase de incentivos que se otorgará.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección del Hospital. • Gestión de Recursos Humanos. • Gestión Financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Coordinador de Recursos Humanos. • Coordinador Financiero. • Asistente de Recursos Humanos. • Asistente Financiero. 	3 días
4	Dar a conocer los incentivos que se proporcionará al personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Servicios Médicos. • Gestión de Serv. Aux. de Diag. y Tratam. • Gestión de Servicios Técnicos y de Colaboración Médica. • Gestión de Recursos Humanos. • Gestión Financiera. • Gestión de Mantenimiento. • Gestión de Servicios Generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos. • Asistente de Recursos Humanos. 	3 días

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
5	Otorgar incentivos.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Servicios Médicos. Gestión de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento. Gestión de Servicios Técnicos y de Colaboración Médica. Gestión de Recursos Humanos. Gestión Financiera. Gestión de Mantenimiento. Gestión de Servicios Generales. 	<ul style="list-style-type: none"> Director Coordinador de Recursos Humanos. 	2 días
TOTAL		<ul style="list-style-type: none"> Siete Subprocesos La Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> Director Dos Coordinadores Dos Asistentes 	13 días hábiles

Elaborado por: Karla Flores

* Los tiempos propuestos son referenciales, se encuentran sujetos a las particulares características de aplicación del procedimiento por parte de los responsables que desarrollan cada una de las actividades.

4.3.1.4 PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Definición: Este procedimiento es el que permitirá evaluar, valorar, o medir el desempeño o desenvolvimiento del recurso humano en el puesto de trabajo, mediante su aporte e incidencia en la consecución de los objetivos y metas planteadas por la organización, a través de métodos y procedimientos sistemáticos y periódicos, basados en niveles de eficiencia y eficacia.

Objetivo: Definir y establecer técnicas y procedimientos que sistemáticamente se orienten a evaluar e identificar el nivel de desempeño ocupacional de todo el recurso humano que labora en el Hospital General Enrique Garcés, en función de los objetivos institucionales y de niveles de productividad, además de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Alcance: Este procedimiento incluirá a todos y cada uno de los funcionarios, servidores y trabajadores de las diferentes áreas que conforman el Hospital y a los organismos encargados de evaluar el desempeño del recurso humano de la institución.

Procedimiento para Evaluar el Desempeño del Personal: Este procedimiento implica comparar el desempeño real del recurso humano, con el rendimiento deseado por la institución.

1. Indicadores de Evaluación de Desempeño: En este punto se procederá a identificar los indicadores que se utilizarán para evaluar el desempeño del personal de la institución; el Hospital hará uso de los siguientes indicadores:

- **Indicadores Cualitativos:** Este indicador facilitará a la institución proponer percepciones, opiniones o criterios que serán evaluados para conocer el desempeño del personal.
- **Indicadores Cuantitativos:** A través de este indicador se otorgará un puntaje a cada criterio propuesto por la institución, para al final obtener un puntaje total y evaluar el desempeño del recurso humano de la institución.

2. Técnica de Evaluación del Desempeño: Para proceder a evaluar al recurso humano, el Hospital Enrique Garcés adoptará como técnica el diseño y formulación de un formato en donde consten los diferentes criterios propuestos por la institución, para ser evaluados por los organismos correspondientes, otorgándoles un puntaje a cada uno de ellos, para posteriormente obtener un resultado final del desempeño del recurso humano.

Estos criterios serán propuestos en base al grado de cumplimiento de los objetivos institucionales en cada área, departamento, proceso o subproceso que conforman el Hospital General Enrique Garcés; entre los criterios que se consideraran para ser evaluados podemos mencionar: nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de escucha, rapidez en encontrar la solución a problemas, capacidad de síntesis y manejo del tema, conocimiento del puesto, criterio, calidad del trabajo, técnica y organización del trabajo, necesidad de supervisión, iniciativa, colaboración y discreción, responsabilidad y disciplina, relaciones interpersonales, entre otros.

Entre las ventajas que proporciona esta técnica es que es de fácil comprensión y aplicación sencilla, es económica y estandariza el procedimiento, los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

La evaluación del desempeño, es un aspecto importante en la Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés y a través de esta técnica se podrán evaluar los siguientes factores:

- Mejora del desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación basadas en competencias.
- Necesidades de entrenamiento y desarrollo, ya que el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad motivar o incentivar al personal.
- Imprecisión de la información, porque el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información.
- Errores en el diseño del puesto.
- Desafíos externos, en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, entre otros, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

3. Evaluadores y Evaluados: En este punto se procederá a identificar a los encargados de evaluar al recurso humano, en este caso la institución procederá a capacitar a los Coordinadores de las diferentes áreas, quienes serán los encargados de evaluar al personal que se encuentra a su cargo en base al formato mencionado en el inciso anterior. Cada coordinador será responsable de evaluar al personal que se encuentra a su cargo, previa capacitación por parte de los organismos correspondientes.

4. Capacitación a Evaluadores: Considerando que el Hospital General Enrique Garcés, es una unidad operativa de salud pública, se ha adoptado éste tipo de evaluación, ya que a través del misma se podrá capacitar sin necesidad de la intervención de organismos externos a la institución, incurriendo en gastos, además de optimizar tiempo y recursos, por ser una técnica práctica de aplicación.

La capacitación será impartida a todos los Coordinadores de las diferentes áreas del Hospital, los mismos tendrán la responsabilidad de responder con razonamiento cada criterio propuesto en el formato que le será entregado, con el fin de evaluar o calificar de manera concienzuda el desempeño del personal que se encuentra a su cargo.

Esta capacitación será impartida por la Dirección de Recursos Humanos del Hospital, se les explicará la importancia y trascendencia que tiene cada criterio propuesto por la institución para ser evaluado y la manera de cómo evaluarlos, con el propósito de conocer el desenvolvimiento del recurso humano en cada área, para la consecución de los objetivos institucionales.

Los Coordinadores deberán calificar cada criterio otorgando puntuaciones en base a los siguientes razonamientos:

CUADRO No. 57: Escala de Puntuación para Criterios de Evaluación del Desempeño del Personal

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
5	Siempre
3	Casi siempre
1	Nunca

Elaborado por: Karla Flores

Es importante mencionar que los resultados que sean obtenidos reflejaran el desempeño de cada área, mas no de cada funcionario, servidor o trabajador, lo que se desea alcanzar con esta técnica es optimizar tiempo y recursos en cada área de la institución, de esta manera se logrará identificar de forma precisa el desempeño del personal en cada área y corregir de manera específica aquellas áreas en donde el desempeño del personal es deficiente, para el desarrollo institucional.

5. Comité de Evaluación: El comité de evaluación estará integrado por el Coordinador del Área que va a ser evaluada, un funcionario, servidor o trabajador de la misma Área y el Coordinador de Recursos Humanos de la institución, estos miembros serán permanentes en el desarrollo de la evaluación; como miembros transitorios se puede mencionar al Director y Consejo Técnico.

Se crea este Comité de Evaluación, con el fin de que se lleve a cabo una evaluación justa y transparente del desempeño del recurso humano que integra cada área de la organización, como podemos darnos cuenta la evaluación es colectiva, es decir se evalúa a todo el recurso humano que integra cada área del Hospital.

6. Puesta en Marcha del Proceso de Evaluación: Una vez identificada la técnica de evaluación, criterios de evaluación, identificación de evaluadores y evaluados e integrado el comité evaluador, se procederá a empezar con al correspondiente evaluación de desempeño.

Se dará inicio informando a través de un comunicado a todos los Coordinadores del proceso de evaluación de desempeño que se llevará a cabo en las respectivas áreas que se encuentran a su cargo.

La Dirección de Recursos Humanos dispondrá del material, espacios físicos, recurso humano y tiempos para proceder con la evaluación; para la validación de este proceso, se contarán las respectivas firmas del Comité Evaluador.

7. Evaluación de Resultados: Esta evaluación como se había mencionado anteriormente se realizará a cada área del Hospital, una vez que se obtenga los resultados de los diferentes criterios a ser evaluados, se procederá a identificar en base a una escala, según los resultados obtenidos el nivel de desempeño del personal en las distintas áreas, para esto nos basaremos en el siguiente cuadro explicativo:

CUADRO No. 58: Escala de Calificación de Evaluación del Desempeño del Personal

NIVELES DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN
Excelente	Sobrepasa ampliamente los objetivos esperados.	91 - 100
Muy bueno	Alcanza los objetivos esperados.	71 - 90
Satisfactorio	Mantiene un nivel mínimo aceptable de gestión organizacional.	51 - 70
Deficiente	Obtiene resultados menores a los aceptables, e inducen al deterioro de la organización y a la insatisfacción de los usuarios.	Menos de 50

Elaborado por: Karla Flores

En base al nivel que arroje cada área, se podrá identificar cuales son las áreas en las que el desempeño es excelente, muy bueno, satisfactorio o deficiente; para el caso de las áreas que indiquen niveles de desempeño: excelente, muy bueno y satisfactorio, la institución motivará al personal a través de incentivos que se encuentren al alcance del Hospital; mientras que para el caso de las áreas que indiquen niveles de desempeño deficientes se procederá a coordinar, formular y ejecutar planes de mejoramiento, entre estos planes podemos mencionar:

- De Motivación al Personal
- De Entrenamiento y Desarrollo
- De Capacitación

8. Divulgar Resultados: La comunicación de los resultados obtenidos a través de la evaluación del recurso humano, es un punto fundamental en todo proceso de evaluación, esta se realiza con la finalidad de proporcionar al recurso humano retroalimentación sobre su actuación, lo que permitirá que mejore su trabajo, tener una idea clara acerca de cómo se esta desempeñando, adoptar medidas para desarrollar y utilizar mejor sus aptitudes y habilidades, estimular las relaciones personales y por ultimo eliminar y reducir las discrepancias.

Una vez que se haya ejecutado o puesto en práctica el plan de mejoramiento en las áreas que hayan sido evaluadas como deficientes, el Comité Evaluador procederá realizar una segunda evaluación en el lapso de tres meses, estipulados por la Dirección de Recursos Humanos de la institución, para el caso de las áreas que hayan sido evaluadas como excelentes, muy bueno y satisfactorio, el lapso de tiempo para la siguiente evaluación será de seis meses a un año, según las políticas de la institución en particular y del desarrollo en general.

CUADRO No.59**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Identificar los indicadores que se utilizarán para evaluar el desempeño del personal.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none">• Coordinador de Recursos Humanos.• Asistente de Recursos Humanos.	2 días
2	Diseño y formulación del formato para evaluación del desempeño del personal.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none">• Coordinador de Recursos Humanos.• Asistente de Recursos Humanos.	3 días
3	Determinar evaluadores y evaluados.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de Servicios Médicos.• Gestión de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento.• Gestión de Servicios Técnicos y de Colaboración Médica.• Gestión de Recursos Humanos.• Gestión Financiera.• Gestión de Mantenimiento.• Gestión de Servicios Generales.	<ul style="list-style-type: none">• Coordinador de Recursos Humanos.	1 días

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
4	Capacitación a Evaluadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Servicios Médicos. • Gestión de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento. • Gestión de Servicios Técnicos y de Colaboración Médica. • Gestión de Recursos Humanos. • Gestión Financiera. • Gestión de Mantenimiento. • Gestión de Servicios Generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos. • Asistente de Recursos Humanos. 	2 días
5	Determinar un Comité de Evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos. • Asistente de Recursos Humanos. 	2 días
6	Comunicar a cada departamento del proceso de evaluación del desempeño que se llevará a cabo.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Servicios Médicos. • Gestión de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento. • Gestión de Servicios Técnicos y de Colaboración Médica. • Gestión de Recursos Humanos. • Gestión Financiera. • Gestión de Mantenimiento. • Gestión de Servicios Generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de Recursos Humanos. 	1 día

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
7	Puesta en Marcha del Proceso de Evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Servicios Médicos. Gestión de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento. Gestión de Servicios Técnicos y de Colaboración Médica. Gestión de Recursos Humanos. Gestión Financiera. Gestión de Mantenimiento. Gestión de Servicios Generales. 	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Evaluación (Coordinadores de las diferentes Áreas, un funcionario y servidor o trabajador de cada Área) 	7 días
8	Evaluación de Resultados.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. Asistente de Recursos Humanos. 	8 días
9	Comunicar o divulgar los resultados obtenidos.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de Recursos Humanos. 	3 días
TOTAL		<ul style="list-style-type: none"> Siete Áreas 	<ul style="list-style-type: none"> Siete Coordinadores Un Asistente Un Funcionarios, servidores o trabajadores, representado a cada Área (7) 	29 días hábiles

Elaborado por: Karla Flores

* Los tiempos propuestos son referenciales, se encuentran sujetos a las particulares características de aplicación del procedimiento por parte de los responsables que desarrollan cada una de las actividades.

4.3.1.5 PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL

Definición: Este es un procedimiento técnico orientado a desarrollar y potencializar el conocimiento, nuevas técnicas y mejoramiento de habilidades y destrezas del sector salud en el recurso humano en la institución, con el fin de elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus roles, atribuciones y responsabilidades, para cumplir con los objetivos institucionales y del propio personal.

Objetivo: Proporcionar al personal de la institución conocimientos necesarios y actualizados para un desempeño eficiente y eficaz de las actividades y tareas particulares de su puesto de trabajo, con el fin de que asuman nuevas responsabilidades y que progresen en su carrera dentro de la institución y en la sociedad misma, además de elevar los niveles de productividad y satisfacer las necesidades del usuario tanto interno como externo.

Alcance: El procedimiento de capacitación y adiestramiento abarcará al recurso humano de cada área que integra el Hospital General Enrique Garcés, así como también los organismos externos a la institución encargados de impartir la capacitación y adiestramiento.

Procedimiento para Capacitar y Adiestrar al Personal: La capacitación o adiestramiento del personal del Hospital, se realizará ya sea a través de los resultados obtenidos a través del procedimiento de evaluación del desempeño del personal o a su vez cuando la situación lo amerite.

1. Identificación de Necesidades: Las necesidades de capacitación o adiestramiento que se identificarán se encontraran relacionadas con los resultados de los criterios del procedimiento de evaluación del desempeño o cuando se requiera actualización de nuevos conocimientos o el uso de nuevas tecnologías, las necesidades que se tomarán en cuenta son: necesidades de motivación, de desarrollo y entrenamiento y de asesoría técnica.

2. Técnicas de Capacitación y Adiestramiento: Una vez que hayan sido identificadas las necesidades de capacitación y/o adiestramiento, se procederá a determinar la técnica que se empleará según sea el caso, teniendo en cuenta como indicadores, los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de cada área del Hospital.

Es importante recalcar que la institución siempre estará capacitando y adiestrando a su personal, no sólo cuando el mismo lo requiera, sino también cuando se presentes oportunidades de hacerlo, entre las técnicas que se pondrán en práctica para la capacitación y adiestramiento del personal tenemos:

Planes de Motivación: Serán impartidos a todo el personal para fomentar actitudes favorables y estilos óptimos de comportamiento personal, además de reforzar los principios y valores institucionales.

Planes de Entrenamiento y Desarrollo: En esta técnica se llevaran a cabo cursos relacionados con:

- Formación académica.
- Uso de nuevas tecnologías de información y comunicación TIC's.
- Actualización de conocimientos técnicos requeridos para la ejecución de su trabajo.
- Organización y apoyo a proyectos de cada unidad organizativa.

Estas técnicas serán impartidas en conferencias, charlas y seminarios, a través de las mismas se pretende lograr un desempeño eficiente y eficaz por parte del recurso humano que integran las diferentes áreas del Hospital, teniendo como propósito final la consecución de los objetivos institucionales.

Es importante mencionar que las técnicas de capacitación y adiestramiento antes descritas serán llevadas a cabo ya sea en el interior de la institución en horario de trabajo o fuera de la misma, en este último caso se estará hablando de que el personal de la institución reciba la capacitación o adiestramiento fuera de la institución, ciudad o en el mejor de los casos fuera del país. Cabe recalcar que estas técnicas de capacitación y adiestramiento serán desarrolladas a través de convenios con organismos e instituciones nacionales o internacionales, con quienes se encuentre vinculado el Hospital General Enrique Garcés.

3. Ejecución del Procedimiento: Una vez identificadas las necesidades y las técnicas de capacitación y adiestramiento, se procederá a ejecutar el procedimiento, para esto los organismos encargados de esta temática, harán uso de registro en donde se indique los siguientes datos: técnica a utilizar, área a la cual se va a capacitar o adiestrar, responsables de la capacitación o adiestramiento, tiempo de duración, objetivos, contenido analítico, metodología a emplearse y las necesidades propias de cada área.

La institución se encargará de designar al personal que asista a las diferentes capacitaciones o adiestramientos, encargándose de otorgar los respectivos permisos en caso de que se realizare fuera de la institución.

4. Evaluación de Resultados: Conforme el tipo de capacitación o adiestramiento que se haya impartido al recurso humano, la Dirección de Recursos Humanos de la institución, requerirá de los instructores que capacitaron o adiestraron al personal, la confirmación del nivel de receptividad de los conocimientos, mediante pruebas, trabajos o exámenes objetivos que permitan identificar el aprovechamiento del personal.

CUADRO No.60**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL**

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Identificación de necesidades de capacitación o adiestramiento (detección de necesidades).	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de Servicios Médicos.• Gestión de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento.• Gestión de Servicios Técnicos y de Colaboración Médica.• Gestión de Recursos Humanos.• Gestión Financiera.• Gestión de Mantenimiento.• Gestión de Servicios Generales.	<ul style="list-style-type: none">• Comité de Evaluación (Coordinadores de las diferentes Áreas, un funcionario y servidor o trabajador de cada Área)• Asistente de Recursos Humanos	5 días
2	Establecer las técnicas de capacitación y adiestramiento.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none">• Coordinador de Recursos Humanos.• Asistente de Recursos Humanos.	3 días

SERIE DE PASOS	DESCRIPCIÓN	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO
3	Ejecución del Procedimiento de Capacitación y Adiestramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Servicios Médicos. • Gestión de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento. • Gestión de Servicios Técnicos y de Colaboración Médica. • Gestión de Recursos Humanos. • Gestión Financiera. • Gestión de Mantenimiento. • Gestión de Servicios Generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos encargados de Capacitar o Adiestrar al Personal. • Coordinador de Recursos Humanos. • Asistente de Recursos Humanos. 	
4	Evaluación de resultados de la Capacitación o Adiestramiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos encargados de Capacitar o Adiestrar al Personal. • Coordinador de Recursos Humanos. • Asistente de Recursos Humanos. 	5 días
TOTAL		<ul style="list-style-type: none"> • Siete Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Siete Coordinadores • Un Asistente • Un Funcionarios, servidores o trabajadores, representado a cada Área (7) • Organismos encargados de Capacitar o Adiestrar al Personal. 	16 días hábiles

Elaborado por: Karla Flores

* Los tiempos propuestos son referenciales, se encuentran sujetos a las particulares características de aplicación del procedimiento por parte de los responsables que desarrollan cada una de las actividades.

4.3.2 DISEÑO DE FORMATOS Y REGISTRO (FORMULARIOS)

FORMULARIO No.1 Requerimiento de Personal (Paso No.1 del Procedimiento para Reclutamiento de Personal).

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Teléfono 2658-677				
REQUERIMIENTO DE PERSONAL PARA EL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS				
Requerimiento No. Fecha: Área o Departamento que realiza el requerimiento:				
No.	Rol del Puesto de Trabajo (médico, técnico, administrativo o de servicios generales)	Grupo Ocupacional	Área de Destinado	No. de Vacantes
Responsable: Cargo Ocupacional: Firma:				

Elaborado por: Karla Flores

FORMULARIO No.2 Convocatoria (Paso No.3 del Procedimiento para Reclutamiento de Personal).

CONVOCATORIA

EL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS

CONVOCA

A los interesados en a ocupar los cargos de:

- Auxiliares de Enfermería
- Técnicos de Mantenimiento

De acuerdo a las siguientes bases:

Grado de Instrucción Formal:

Horario de Trabajo:

Experiencia:

Interesados presentarse en la Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés, ubicado en la calle Chilibulo, ciudadela 4 de Diciembre, con su hoja de vida.

Recepción de carpetas:

**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE
GARCÉS**

Elaborado por: Karla Flores

FORMULARIO No.3 Formato para la Preselección de Personal
(Paso No.4 del Procedimiento para Reclutamiento de Personal).

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Teléfono 2658-677
FORMATO DE PRESELECCIONAMIENTO DE PERSONAL PARA EL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS
Preselección No. Fecha: Área o Departamento que realiza el requerimiento: Perfil del Cargo:
Nombre del Preseleccionado: Grado de Instrucción Formal: Cargos desempeñados: Experiencia (Años): Referencias:
Responsable: Cargo Ocupacional: Firma:

Elaborado por: Karla Flores

FORMULARIO No.4 Formato de Evaluación de la Entrevista y Pruebas de Idoneidad a los Preseleccionados (Paso No.2 del Procedimiento para Selección de Personal).

<p>MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Teléfono 2658-677</p>
<p>EVALUACIÓN DE ENTREVISTA Y PRUEBAS DE IDONIEDAD A PRESELECCIONADOS DURANTE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA EL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS</p>
<p>Evaluación No. Fecha: Área o Departamento que realiza el requerimiento: Perfil del Cargo:</p>
<p>DATOS PERSONALES</p>
<p>Nombre del Preseleccionado: C.C: Lugar y fecha de nacimiento: Edad: Estado civil: Dirección domiciliaria: Teléfonos: Correo Electrónico:</p>
<p>INSTRUCCIÓN FORMAL</p>
<p>Grado de Instrucción Formal: Idiomas (Nivel de comprensión oral y escrita):</p>

Software:
.....
.....
.....

Otros estudios o Cursos adicionales:
.....
.....
.....

PERFIL PROFESIONAL Y EXPERIENCIA LABORAL

Cargos desempeñados/Empresa:
.....
.....

Roles desempeñados:
.....
.....

Experiencia (Años):

Referencias:.....
.....
.....
.....

Aspiración Económica:

APTITUDES PERSONALES

Verbal..... Analítica..... Técnica.....

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

Comunicativo	Reservado	Dinámico.....
Reflexivo	Con aspiraciones	Empático.....
Adaptable	Emprendedor	

PRESENCIA PERSONAL

Muy favorable..... Favorable..... Desfavorable.....

OBSERVACIONES:
.....
.....
.....
.....
RESULTADOS DE PRUEBAS
Pruebas Psicológicas:
.....
Pruebas Psicométricas:
.....
Pruebas de Conocimiento o de Capacidad:
.....
Responsable:
Cargo Ocupacional:
Firma:

Elaborado por: Karla Flores

FORMULARIO No.5 Verificación y Evaluación de Técnicas de Motivación para el Personal del Hospital (Paso No.6 del Procedimiento para Motivación del Talento Humano).

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Teléfono 2658-677	
VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS	
Verificación y Evaluación No. Fecha: Área o Departamento para Verificar y Evaluar:	
HIGIENE Y SEGURIDAD	
Ambiente de Trabajo	
Espacios físicos óptimos para desempeñarse.	
Equipos y maquinaria en correcto estado.	
Suministros, insumos y recursos disponibles.	
Iluminación óptima del lugar de trabajo.	
Servicios básicos indispensables.	
Seguridad Industrial	
Mantenimiento de equipos y maquinaria.	
Salidas de emergencia en caso de eventualidades.	
Sistemas de alarmas.	
Prendas y accesorios de protección.	
Relaciones Laborales	
Práctica de valores y principios institucionales.	
OBSERVACIONES:	

PERTINENCIA DEL PUESTO	
Permite la institución asumir la responsabilidad de la planificación, ejecución y evaluación del trabajo a su recurso humano.	
Supervisa la institución permanentemente al personal.	
Permite la institución visualizar el trabajo del personal como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.	
OBSERVACIONES:	
SATISFACCIÓN LABORAL	
Sistemas de Recompensas Justas	
Sistema de políticas de ascensos y promociones para todo el personal.	
Satisfacción con las Remuneraciones	
Remuneraciones justas respecto a la prestación de los servicios.	
Beneficios Sociales	
Facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la institución ofrece a sus funcionarios, servidores y trabajadores.	
Financiamiento total o parcial de beneficios sociales, por parte de la institución.	
OBSERVACIONES:	
RECREACIÓN	
Desarrollo de actividades deportivas, culturales, recreativas y sociales.	
OBSERVACIONES:	
Responsable:	
Cargo Ocupacional:	
Firma:	

Elaborado por: Karla Flores

FORMULARIO No.6 Formulario para Evaluación del Desempeño del Personal (Paso No.2 del Procedimiento para Evaluación del Desempeño del Personal).

<p>MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Teléfono 2658-677</p>				
<p>CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CADA ÁREA O DEPARTAMENTO DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS</p>				
<p>Formulario No.</p> <p>Fecha:</p> <p>Área o Departamento Evaluado:</p>				
No.	CRITERIOS	Siempre (5)	Casi siempre (3)	Nunca (1)
1	Practica los principios y valores propuestos para el logro de los objetivos y metas propuestas para el crecimiento institucional.			
2	Coopera con el desarrollo de actividades o tareas de otras áreas o departamentos de la institución.			
3	Mantiene un uso adecuado de los equipos y maquinarias que se encuentran a su disposición.			
4	Posee conocimientos bastos del las tareas o actividades encargadas a desarrollar para brindar el servicio.			

No.	CRITERIOS	Siempre (5)	Casi siempre (3)	Nunca (1)
5	Contribuye con el desarrollo del área o departamento en el cual se desarrolla.			
6	Necesita supervisión continua de sus coordinadores.			
7	Comparte información, conocimientos y experiencia con sus compañeros, con el fin de eficientar las actividades desarrolladas en cada área o departamento.			
8	Refleja un comportamiento profesional en el desarrollo de sus actividades y tareas, con criterios éticos.			
9	Se muestra preparado para asumir nuevos retos.			
10	Los funcionarios, servidores o trabajadores asisten con puntualidad al desempeño de sus obligaciones.			
11	Fomentan la participación de todos quienes integran el área o departamento, con el fin de mantener excelentes relaciones laborales.			
12	Hace uso adecuado de las instalaciones que se encuentran a su disposición y aprovechan los recursos que poseen a su disposición de manera eficiente y eficaz.			
13	Asiste a actividades de recreación (deportivas, culturales, recreativas y sociales), con el fin de relacionarse con todo el personal que integra la institución.			
14	Cumplen con las funciones y responsabilidades en plazos previstos, sin necesidad de supervisión alguna.			
15	Identifica los problemas y reconoce sus síntomas estableciendo soluciones, promoviendo nuevos procesos de mejoramiento.			
16	Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes.			
17	Asume la responsabilidad de sus acciones.			
18	Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y usuarios.			
19	Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende.			
20	Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.			

		Siempre (5)	Casi siempre (3)	Nunca (1)
	SUBTOTALES			
	TOTAL			
Responsable: Cargo Ocupacional: Firma:				
OBSERVACIONES:				
EVALUACIÓN DE RESULTADOS				
Excelente..... Muy bueno..... Satisfactorio..... Deficiente.....				
Responsable: Cargo Ocupacional: Firma:				

Elaborado por: Karla Flores

FORMULARIO No.7 Registro de Capacitación y Adiestramiento
(Paso No.3 del Procedimiento para Capacitación y Adiestramiento del Personal).

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Teléfono 2658-677
REGISTRO PARA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS
Registro No. Fecha: Postulante a ser Capacitado y/o Adiestrado:
INFORMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN O ADIESTRAMIENTO
Objetivo de la Capacitación y/o Adiestramiento:
Organismos encargados de Capacitar y/o Adiestrar al Personal:
Denominación del la Capacitación y/o Adiestramiento:
Lugar y fecha de la Capacitación y/o Adiestramiento
Tiempo de Duración:
Metodología a emplearse:
Contenidos:
Técnicas a ser utilizadas:
Responsable: Cargo Ocupacional: Firma:

Elaborado por: Karla Flores

4.3.3 FLUJODIAGRAMACIÓN DE PROCEDIMIENTOS IDENTIFICADOS Y MEJORADOS

En la actualidad la flujodiagramación de procesos es una herramienta de mucha importancia para las organizaciones, ya que a través de la misma se puede visualizar e identificar de manera gráfica cada una de las actividades que integran los procesos que lleva a cabo cada organización.

En este sentido el Área de Talento Humano del Hospital General Enrique Garcés no será la excepción, se llevará a cabo el diseño y formulación de flujogramas de cada procedimiento que se ha propuesto en este manual, de tal manera que se considere cada una de las actividades que han sido planteadas para el desarrollo los procedimientos estableciendo una secuencia lógica. En los flujogramas que serán planteados constarán: unidades involucradas o responsables y las correspondientes actividades.

La flujodiagramación de cada procedimiento será desarrollado en base a los siguientes criterios: facilidad de entendimiento e interpretación, sintetizados, prácticos y con simbología adecuada.

Para los diagramas de flujo que serán diseñados y propuestos en este manual se utilizará la siguiente simbología:

SIMBOLOGÍA:



Terminal: Indicará el inicio y término de cada procedimiento.



Operación: Representa la ejecución de una actividad o etapa del proceso.



Decisión: Indicará el punto del flujo en el que son posibles varios caminos o alternativas, es decir donde se debe tomar una decisión.



Documento: Simbolizará al documento que se utilice, reciba, se genere o salga de la actividad respectiva del proceso.



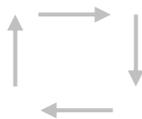
Archivo Temporal: Indicará que el documento se guardará en forma eventual o provisional.



Archivo Permanente: Indica que se guardará un documento de forma definitiva.

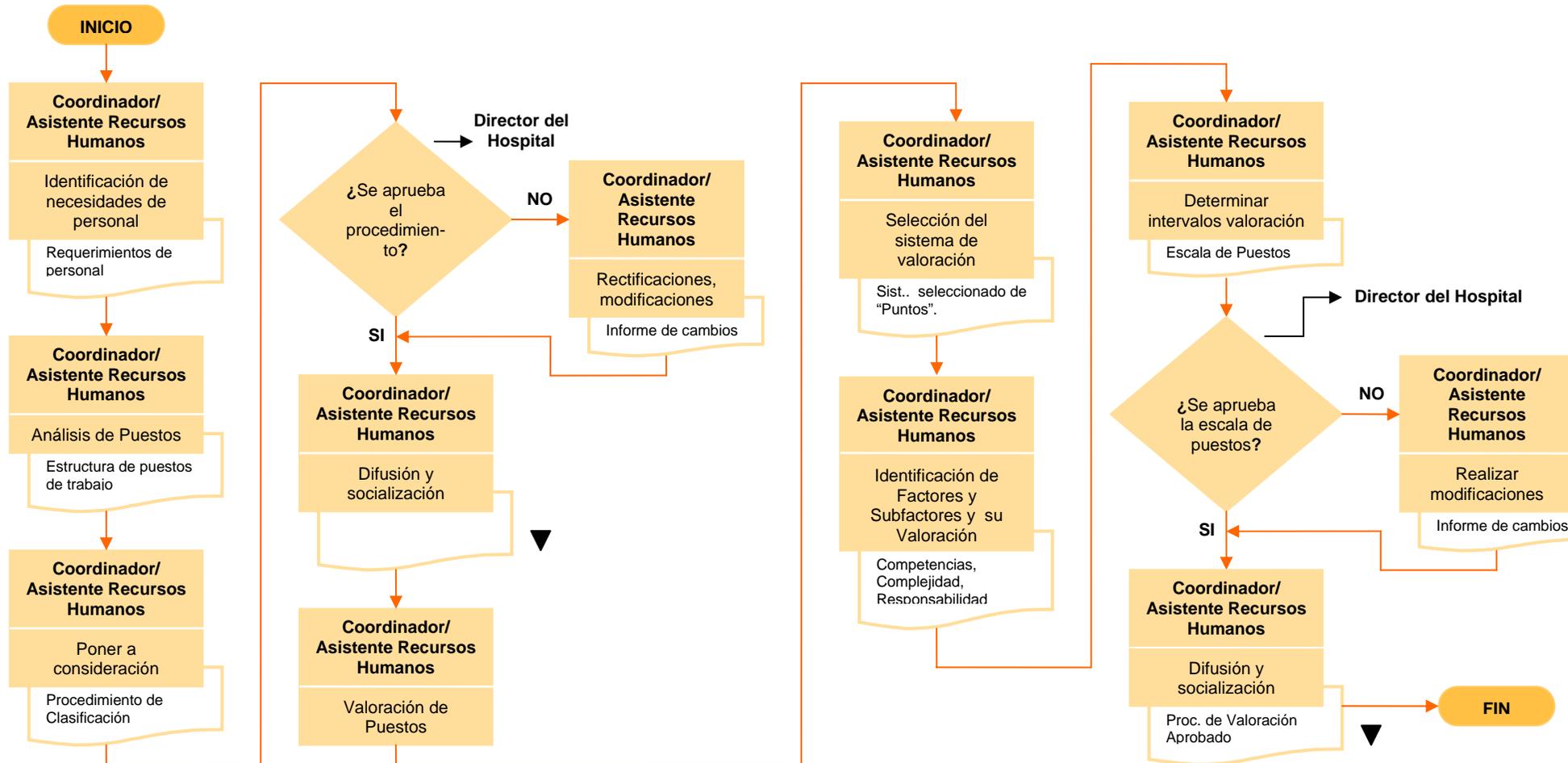


Conector de Página: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra página del mismo.



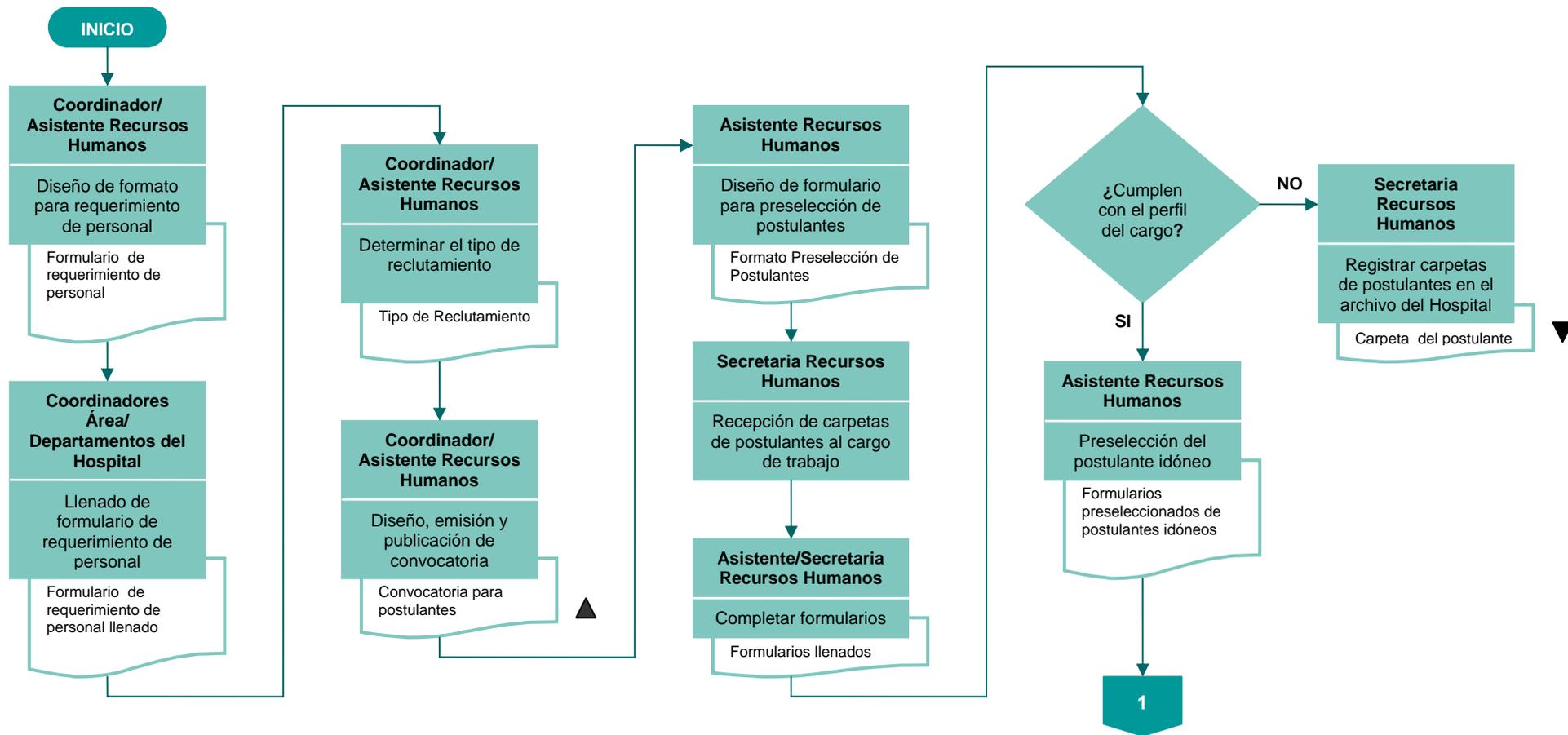
Dirección de Flujo o Líneas de Unión: Conectarán los símbolos señalando el orden en que deben realizarse las distintas operación.

GRÁFICO No. 15: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

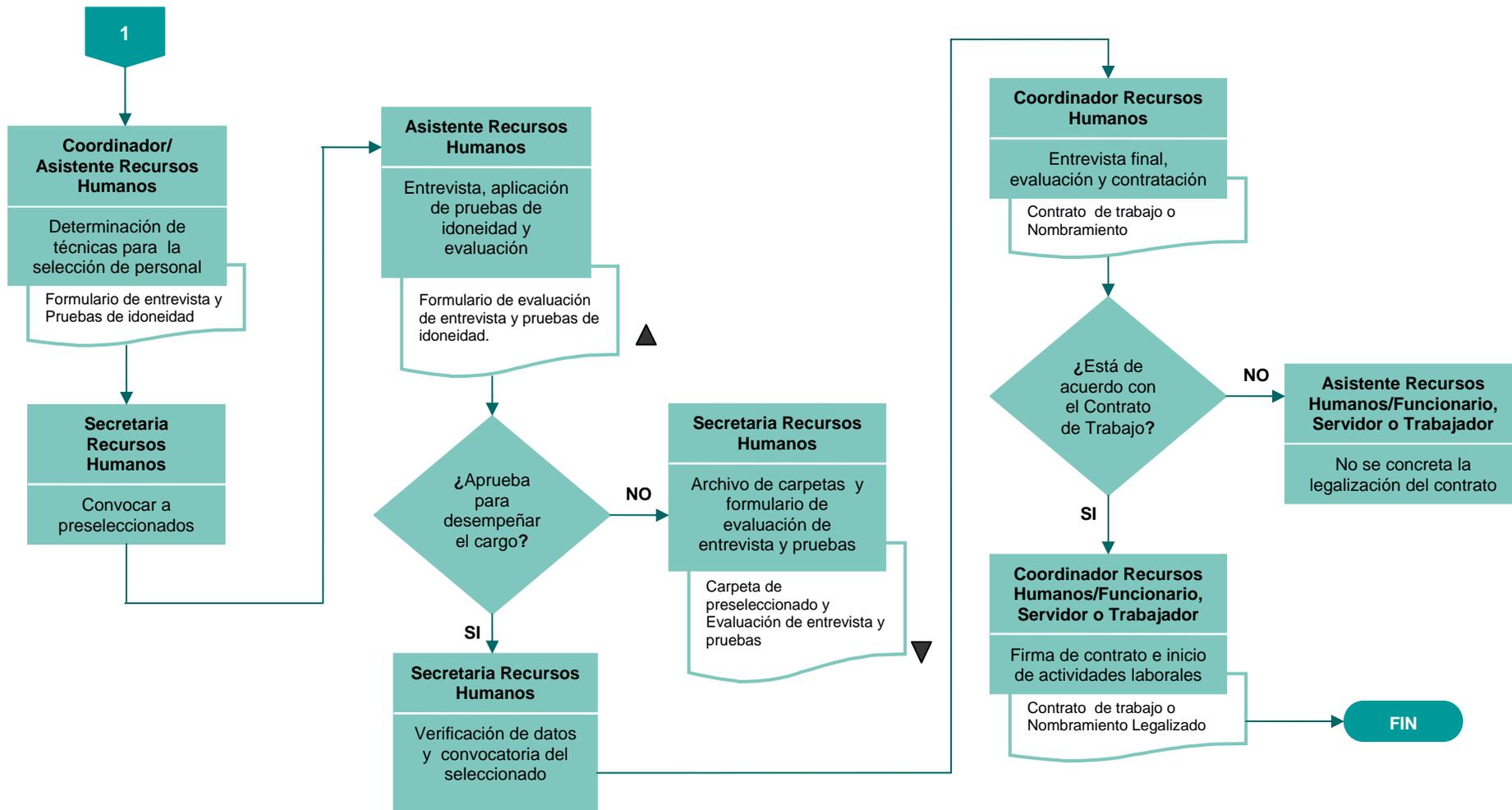


Elaborado por: Karla Flores

GRÁFICO No. 16: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

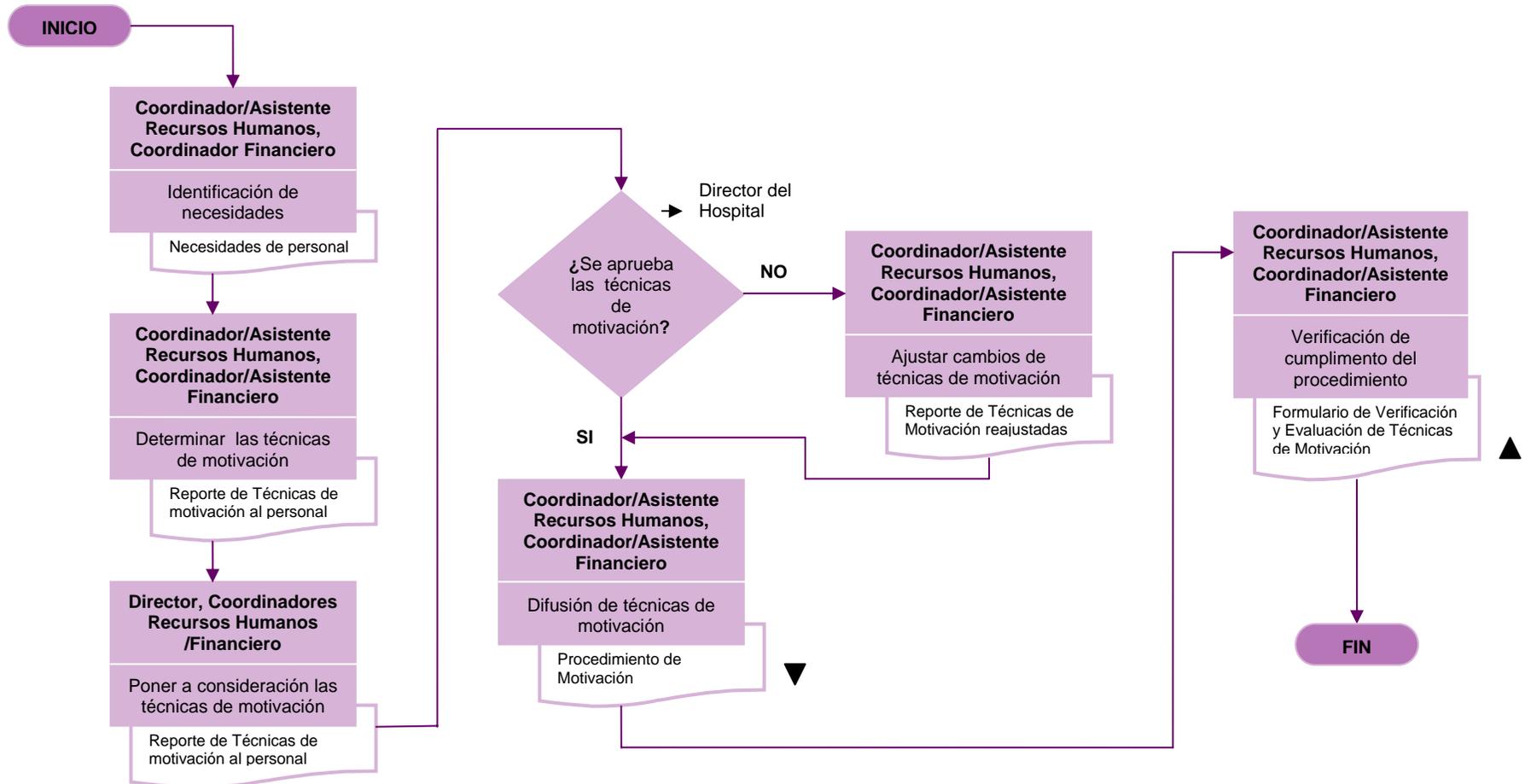


Elaborado por: Karla Flores



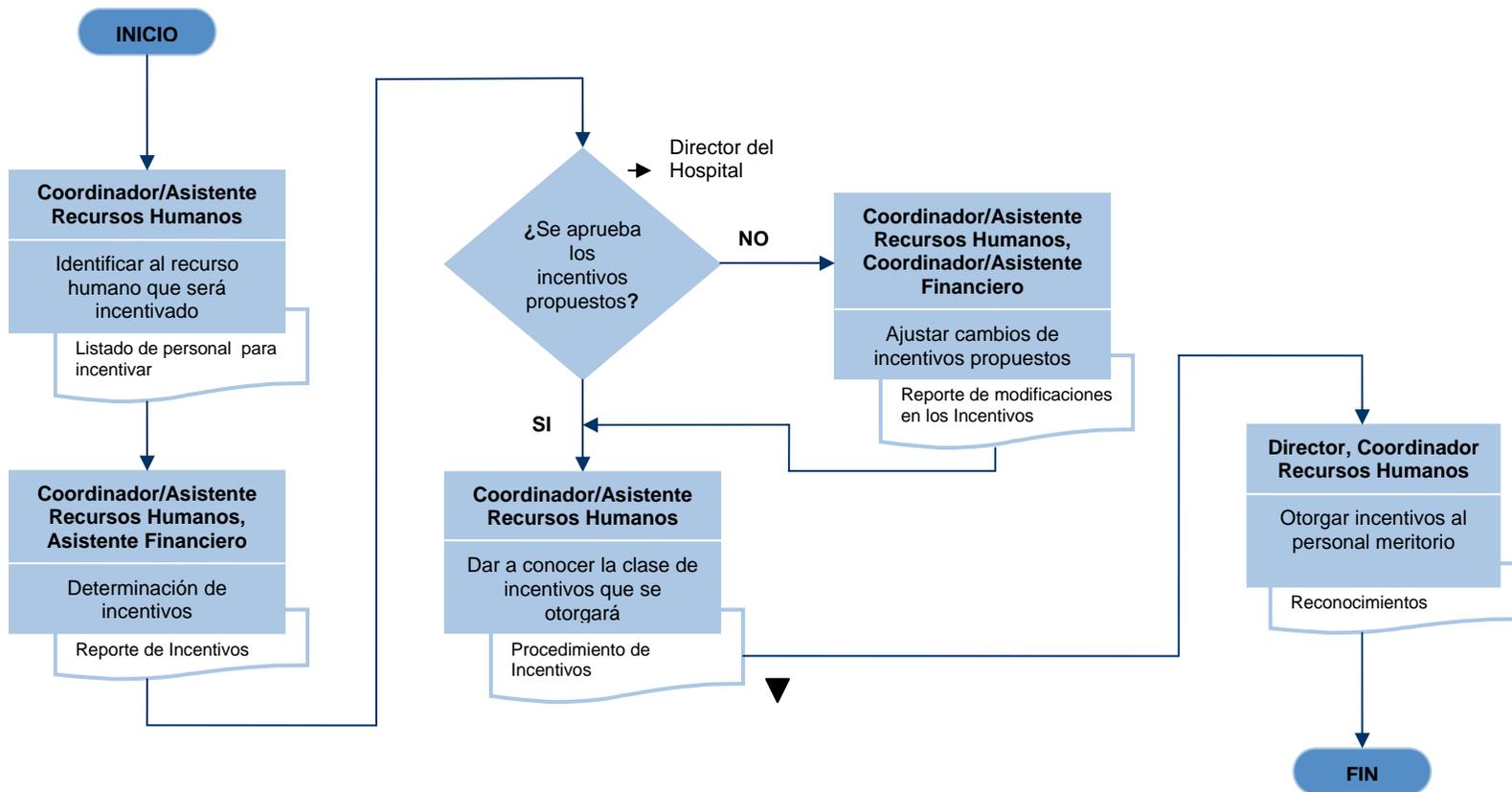
Elaborado por: Karla Flores

GRÁFICO No. 17: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA MOTIVAR AL PERSONAL



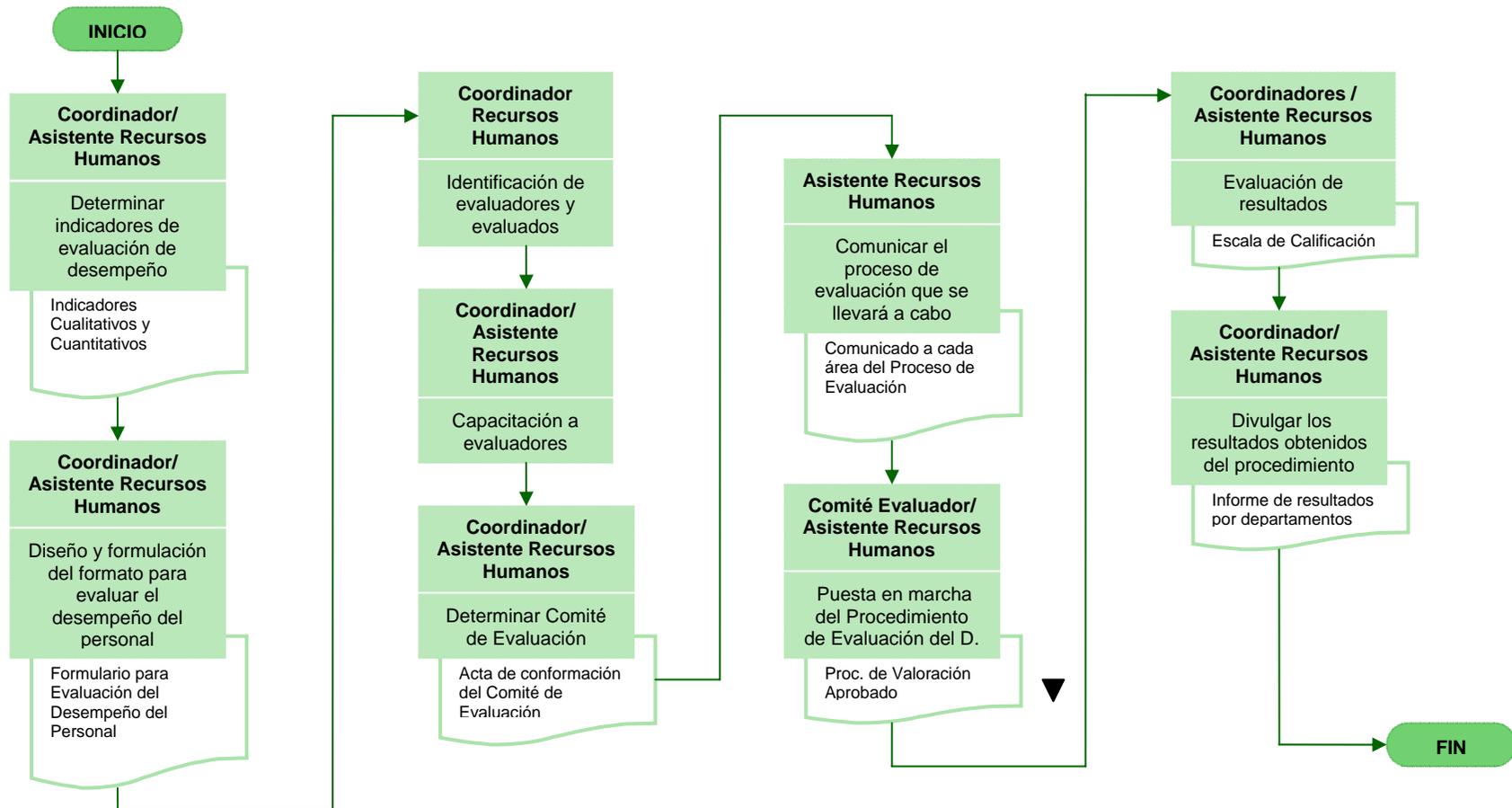
Elaborado por: Karla Flores

GRÁFICO No. 18: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA INCENTIVOS AL PERSONAL



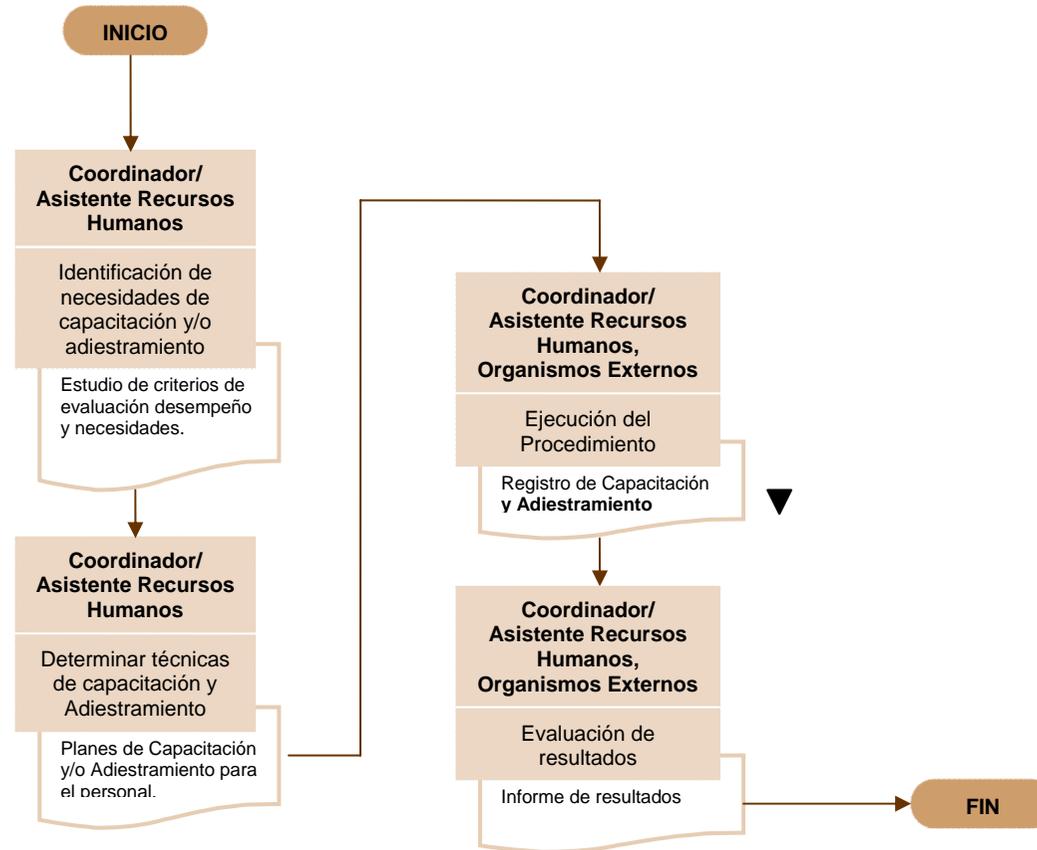
Elaborado por: Karla Flores

GRÁFICO No. 19: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL



Elaborado por: Karla Flores

GRÁFICO No. 20: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL



Elaborado por: Karla Flores

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La realidad de nuestro país exige de una Administración Pública Moderna, integrada por instituciones eficientes y transparentes, que se desarrollen bajo principios, herramientas y técnicas de gestión gerencial modernas, con funcionarios, servidores y trabajadores capaces y responsables, que en su conjunto orienten sus actividades a la sociedad; el Hospital General Enrique Garcés -HGEG- aún no ha aplicado este concepto, sin tomar en cuenta la importancia del mismo para lograr eficiencia, eficacia y productividad en los diferentes servicios que proporciona a los usuarios y colectividad en su conjunto.
2. El formular, desarrollar e implantar Manuales de Procedimientos en las Áreas de Recursos Humanos ya sea en instituciones públicas o privadas, generan varias ventajas competitivas, entre otras, se pueden mencionar las siguientes: garantizan la más alta calidad en los servicios que ofrecen, reconocimientos, personal altamente calificado, reducción de costos, aprovechamiento de tiempo y recursos, operaciones simplificadas, obtención de información a tiempo y certeramente, optimización de disponibilidades del equipo, mejora en la satisfacción del servicio, y posicionamiento de la Organización en el sector en el cual presta sus servicios, en el presente caso, en el sector social de la salud pública .
3. En el proceso de investigación y desarrollo, se determino que el Hospital General Enrique Garcés -HGEG- no cuenta con un Manual de Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos, lo cual genera una barrera que dificulta el desarrollo de la organización; el objetivo y alcance de un Manual de Procedimientos, consiste básicamente en identificar y formular los contenidos del tema a

mejorar en la organización, y describir la secuencia lógica y ordenada de las distintas competencias, actividades u operaciones, señalando quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse las diferentes actividades.

4. A partir de la década de los sesenta, con la creación de la Secretaría Técnica de Administración, han ido evolucionando y progresivamente aplicando los diferentes subsistemas componentes de la Administración de Personal, actualmente conocidos en el ámbito del sector público ecuatoriano como Administración de Recursos Humanos en algunos casos y en otros como Desarrollo del Talento Humano, lo cual ha dificultado la uniformidad en el diseño, formulación y ejecución de técnicas y procedimientos de esta área importante para toda organización.
5. La metodología FODA en el contexto de la investigación y desarrollo de la tesis, ha permitido elaborar un adecuado y correcto análisis situacional del Hospital General Enrique Garcés -HGEG-, éste análisis será de vital importancia para el desarrollo de la institución, ya que determinará las posibilidades reales que tiene la institución para lograr sus objetivos, además tomar conciencia de los obstáculos y limitaciones que deberá afrontar, y además permitirá explotar eficazmente los factores positivos y atenuar o eliminar factores negativos que impidan el progreso de la institución.
6. El Direccionamiento Estratégico ha permitido tener un mismo horizonte y un mismo camino para el desarrollo de las actividades en el Hospital General Enrique Garcés -HGEG-, el mismo ha definido la ruta organizacional que se deberá seguir para el logro de sus objetivos, este mecanismo y técnica moderna de gestión gerencial se ha basado principalmente en la integración de principios, valores y políticas que al

interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orientan a la institución hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos, metas y actividades, en el contexto del fortalecimiento institucional.

7. El Hospital General Enrique Garcés -HGEG- desarrolla y ejecuta sus competencias y funciones sobre la base de las políticas, normas, técnicas y procedimientos para la administración del recurso humano, emitidos por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-, los mismos que en el ámbito de la presente investigación han sido propuestos, replanteados y mejorados de acuerdo a las necesidades de la institución.
8. Varias de las instituciones del sector público de salud de nuestro país, no cuentan con procedimientos técnicos integrados y uniformes que permitan una correcta clasificación, valoración, reclutamiento y selección del personal para desarrollar sus actividades, sino que trabajan bajo sistemas divididos que no permiten un desarrollo integral de las mismas.
9. La propuesta de este Manual de Procedimientos considera los siguientes subsistemas para la buena administración del recurso humano del Hospital General Enrique Garcés -HGEG-: Procedimientos de Clasificación y Valoración de Puestos, Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, Procedimientos para Motivación e Incentivos del Talento Humano, Procedimientos para Evaluación del Desempeño del Personal, y Procedimientos para Capacitación y Adiestramiento de Personal.

- 10.** El organismo rector de la Administración de Recursos Humanos para el sector público ecuatoriano según las leyes y la normativa vigente, es la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-, institución que es la culminación de los esfuerzos desarrollados por las siguientes organizaciones: Oficina Nacional de Personal, Dirección Nacional de Personal, Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo -SENDA-, y la Oficina del Servicio Civil y Desarrollo Institucional -OSCIDI-, las mismas que a través de la historia de la Administración Pública ecuatoriana, han desarrollado esfuerzos para racionalizar y normalizar el Sistema de Administración de Recursos Humanos en el sector público.
- 11.** El diseño, formulación y aplicación de Manuales Administrativos, en general; y, en particular los de Procedimientos, constituyen instrumentos técnicos y administrativos de mucha utilidad para lograr productividad en las organizaciones.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Los Manuales Administrativos constituyen una de las herramientas de soporte para desarrollar una Administración Pública Moderna en las organizaciones, hoy en día se deberán aplicarlos como una guía práctica para llevar a cabo actividades eficientes y eficaces dentro de las organizaciones, se recomienda la aplicación de los mismos ya que permitirán obtener información ordenada y sistemática, en la cual se establecerán claramente los objetivos, alcances, normas, políticas y procedimientos de la organización.
2. Se deberá socializar, difundir y poner en práctica un Manual de Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés -HGEG- porque el mismo orientará, uniformará y documentará las acciones que se realizarán, además de concienciar a los responsables de su ejecución, en el conocimiento y desarrollo de sus actividades.
3. Este Manual, en el ámbito de su implantación, deberá estar sujeto a revisiones y ajustes periódicos, para adaptarse a las necesidades cambiantes y permanentes de toda organización moderna, además de modificarse conforme se presenten y generen nuevas ideas que ayuden a mejorar e incrementar la eficiencia y eficacia del recurso humano disponible en la institución, así como la productividad de la misma.
4. Es importante la puesta en ejecución de Manuales de Procedimientos en el Áreas de Recursos Humanos del -HGEG-, a través de su diseño y formulación se logrará integrar personal motivado, que generará valor agregado en sus actividades, tareas o responsabilidades,

desarrollando las principales técnicas y herramientas que dinamicen y permitan mantener un desarrollo progresivo de la institución, a fin de mejorar la atención a los usuarios e incrementar su capacidad de gestión interna y externa.

5. Mediante la metodología FODA, los organismos encargados de esta temática deberán incluir a todas y cada una de las áreas, departamentos, procesos y subprocesos que integran el Hospital General Enrique Garcés -HGEG-, de esta manera se tendrá una perspectiva interna y externa lo más amplia posible acerca los factores que ayudan u obstaculizan el desarrollo de la institución en general y en forma específica para el Área de Recursos Humanos.
6. Es importante diseñar un modelo de Direccionamiento Estratégico, que permita encaminar todos los recursos disponibles hacia la consecución de los objetivos de la institución.
7. El Direccionamiento Estratégico del Hospital General Enrique Garcés, requerirá una revisión periódica para ajustarlo a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior de la institución, deberá además canalizar su operación bajo los parámetros de eficiencia, eficacia y productividad, requeridos por los diferentes grupos ocupacionales Autoridades, Directivos, Funcionarios, Servidores, Trabajadores y además el criterio de los usuarios, así como la identificación de los parámetros de control y evaluación que regirán en la institución, con énfasis en el área de Recursos Humanos.
8. Será necesario diseñar y formular normas, técnicas y procedimientos adicionales orientados específicamente a la buena administración del recurso humano del Hospital General Enrique Garcés -HGEG-, para este propósito se deberá disponer de la información necesaria y

suficiente para uniformar criterios, técnicas y nuevos conocimientos dentro del Área de Recursos Humanos de la institución, que se encuentren en concordancia con la misión, visión y objetivos de la misma.

- 9.** Es importante conocer, ejecutar y mantener actualizado los procedimientos técnicos, a fin de contar con el recurso humano idóneo en el desarrollo de sus tareas, con excelente calidad profesional, ética y humana, además de lograr una gestión adecuada e integral de los servicios que presta la institución, ya que el área social de la salud más que cualquier otro sector del desarrollo social del Estado, es el principio, medio y fin para la consecución de los objetivos y lo más importante dentro de los recursos asignados a la institución es el recurso humano que la integra.

- 10.** Los procedimientos que han sido descritos en la propuesta de este Manual, deberán ser aplicados dentro de la institución y ejecutados y evaluados por el recurso humano que pertenece a la misma, será inadecuado que en la puesta en marcha de la propuesta, intervenga personal ajeno a la institución, que desconozcan el funcionamiento del mismo y que genere desviaciones y oposición en su desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, 1999, Editorial McGrawHill.
- GÓMEZ: Sistemas Administrativos, 1997, México, Editorial McGrawHill.
- OSORIO, Gabriel: Administración de Recursos Humanos en la Administración Moderna, 1981, Ecuador.
- VALLE, Ramón: La Gestión de los Recursos Humanos, 1999, Editorial McGrawHill.
- MCGREGOR, F: El Aspecto Humano de las Empresas, 1960, Editorial McGrawHill.
- LÓPEZ CANO, José Luís: Métodos e hipótesis científicas, 1994, México.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto: Metodología de la Investigación, 1996, México, Editorial McGrawHill.
- ELORDUY MOTA, J.I.: Estrategia de Empresa y Recursos Humanos, 1993, Madrid, Editorial McGrawHill.
- GIL, Ignacio; RUIZ, Leonor y RUIZ, Jesús: La nueva Dirección de Personas en la Empresa, 1997, Madrid, Editorial McGrawHill.
- Constitución de la República del Ecuador 2008.
- Mandato Constituyente No. 2 de la Asamblea Constituyente.
- Registro Oficial No.103 del 14 de Septiembre del 2005 emitido por la SENRES.
- Gestión de Recursos Humano, Coordinadora Lic. Nelly Aguas, Hospital General Enrique Garcés.
- Proveeduría del Hospital General Enrique Garcés
- Departamento Financiero, Sr. Jaime Rivera, Jefe de Contabilidad del Hospital General Enrique Garcés.

- Departamento Administrativo del Hospital General Enrique Garcés.
- Almacén Central del Hospital General Enrique Garcés, Líder Eco. Jorge Tixi.

LINKOGRAFÍA

- Sitio Web Banco Central del Ecuador
- Sitio Web INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos)
- Sitio Web del Ministerio de Salud Pública del Ecuador
- Biblioteca Virtual en Salud, Equidad y Desarrollo del Ecuador
- Sitio Web indexmundi
- http://www.ultimasnoticias.ec/noticiaUN.asp?id_noticia=9527&id_seccion=88
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teodesisjuan.htm>
- <http://www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/glosario.asp>
- <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/>
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.2.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
- <http://www.msp.gov.ec/> Ministerio de Salud Pública del Ecuador
- <http://www.supersalud.gov.co/IberoAmericano-2007-Web/Sis-Salud-Ecuador-CongresoCartagena.pps>.
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/
- <http://www.opsecu.org/bevestre/legisla.htm>

GLOSARIO

Administración: Es un proceso que consiste en las actividades de plantación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

Calidad: Propiedad o conjunto de características de un elemento que le dotan de una ventaja competitiva.

Clima Laboral: Estado de satisfacción profesional de los empleados, que obviamente depende de factores diversos: relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, disposición de recursos, funcionamiento de la empresa, etc.

Competencias: Comprenden los conocimientos asociados a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales, que se requiere para el ejercicio de cada puesto de trabajo.

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Eficiencia: Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.

Entidad Privada: Aquella que no es propiedad o ejerce actividad estatal sino que pertenece a asociaciones, grupos o personas particulares.

Estrategia: Conjunto de acciones que llevadas a cabo, permiten cumplir con un determinado

Funcionario: Persona que desempeña un empleo público, es aquel trabajador que desempeña funciones en un organismo del Estado, que puede representar a cualquier poder público que exista, ya sea el legislativo, el ejecutivo o el judicial.

Indicador: Medida sustitutiva de información que permite calificar un concepto abstracto. Se mide en porcentajes, tasas y razones para permitir comparaciones.

Institución Pública: Son aquellos organismos e instituciones que dependen o estén controlados por el Estado. Es el Estado quien establece su manera de funcionar, sus fines, su mantenimiento económico, etc.

Mejora Continua: Se basa en la creación de un entorno en el cual todos contribuyan de forma cohesionada y tengan una mentalidad abierta, de progreso.

Optimizar: Mejorar el rendimiento de algo.

Política: Representa el marco de referencia, para la realización de las acciones que se deben emprender en una empresa, organización o institución, en un periodo de tiempo.

Postulantes: Aspirante a formar parte de una congregación religiosa.

Proceso: Es el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno en un lapso de tiempo. Es la marcha hacia un fin determinado.

Recursos: Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

Retroalimentación: Proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con la intención de recabar información a nivel individual o colectivo para mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de una organización.

Rol: Papel que desempeña una persona o grupo en cualquier actividad:

Salud: Estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. También puede definirse como el nivel de eficacia funcional y/o metabólica de un organismo tanto a nivel micro (celular) como en el macro (social).

Servidor: Ordenador que suministra información a otros ordenadores, los cuales ejecutan los programas clientes.

Sistemas: Conjunto de procesos o elementos interrelacionados con un medio para formar una totalidad encauzada hacia un objetivo común.

Trabajador: Un trabajador o trabajadora es una persona que con la edad legal suficiente, y de forma voluntaria presta sus servicios retribuidos. Estos servicios pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización y bajo la dirección de otra persona física o persona moral, denominada empleador o empresario; o bien como trabajador independiente o autónomo, siendo su propio dueño.

Unidades Médicas: En estas se desarrollan acciones dirigidas al individuo, a la familia, a la comunidad y a su medio ambiente; los servicios están enfocados principalmente a preservar la salud por medio de actividades de desarrollo, prevención, curación y rehabilitación de pacientes.

Usuarios: Es el que utiliza habitualmente un bien o servicio.

Valor Agregado: Constituye la actitud del recurso humano para suministrarle al usuario algo más de lo que él espera (valor) por el servicio que se ha solicitado, lo que agrega valor es la excelente atención, precisión, oportunidades, calidad, entre otros; lo que quita valor es la mala atención, errores, equivocaciones, demoras, ineficiencia, entre otros.

SIGLAS UTILIZADAS

HGEG:	Hospital General Enrique Garcés.
SNS:	Sistema Nacional de Salud.
INEC:	Instituto Nacional de Estadística y Censos.
PIB:	El Producto Interno Bruto.
UCI:	Unidades de Cuidados Intensivos.
MSP:	Ministerio de Salud Pública.
EBAS:	Equipos Básicos de Salud.
IESS:	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
SSC:	Seguro Social Campesino.
ISSFA:	Instituto de Seguridad de las Fuerzas Armadas.
ISSPOL:	Instituto de Seguridad de la Policía.
SP:	Seguros Privados.
SOLCA:	Sociedad de Lucha contra el Cáncer.
TIC´s:	Tecnologías de la Información y Comunicación.
PCYT:	Proceso de Ciencia y Tecnología.
FAE:	Fuerza Aérea Ecuatoriana.
FUNDATEL:	Fundación Ecuatoriana de Telemedicina y Salud.
SILAB:	Sistema para el análisis en Laboratorios.
SENRES:	Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.
LOSCCA:	Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
OSUNTRAMSA:	Organización Sindical Única Nacional de Trabajadores del Ministerio de Salud.