

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y DISEÑO DE UN
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO
DE SALUD PÚBLICA**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

CARLOS ANDRÉS CALDERÓN DELGADO

carlos_andres13@hotmail.com

CYNTIA JOHANNA RAMOS CAIZALUISA

cyntia_jovi2@hotmail.com

Director: Ing. Giovanni D'Ambrosio, MSc.

giovanni.dambrosio@epn.edu.ec

2010



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación (ó tesis de grado) presentado por CARLOS ANDRÉS CALDERÓN DELGADO Y CYNTIA JOHANNA RAMOS CAIZALUISA.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Giovanni D'Ambrosio	Director	
Ing. Roberto Mejía	Examinador	
Ing. Pedro Buitrón	Examinador	

Ing. Giovanni D'Ambrosio, MSc.

DECANO

DECLARACIÓN

Nosotros, Carlos Andrés Calderón Delgado, Cyntia Johanna Ramos Caizaluisa, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

**CARLOS ANDRÉS CALDERÓN
DELGADO**

**CYNTIA JOHANNA RAMOS
CAIZALUIZA**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Carlos Andrés Calderón Delgado y Cyntia Johanna Ramos Caizaluisa, bajo mi supervisión.

Ing. Giovanni D'Ambrosio MSc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser la guía y fuerza que nos ha permitido cumplir con todas nuestras metas propuestas.

A la Escuela Politécnica Nacional, en especial a los miembros de la Facultad de Ciencias Administrativas ya que con sus conocimientos contribuyeron a la realización de este proyecto.

A nuestros profesores, por impulsarnos en todo momento a ser personas de bien y profesionales de éxito.

En especial, al Ing. Giovanni D'Ambrosio, nuestro director, por su acertada dirección y por impartirnos en las aulas sus valiosos conocimientos y experiencias.

Al personal del Ministerio de Salud Pública, en especial a los miembros de la UARH's por su gran colaboración en todo momento.

A nuestros compañeros y amigos, ya que con sus ocurrencias hicieron más llevadero el tránsito por la universidad.

*A todos y a todas
Muchas Gracias...*

DEDICATORIA

A mis padres, Rocío y Carlos que con su apoyo y confianza he logrado cumplir muchas metas en el andar de mi vida.

A mis hermanas, Nena y Vivi que con sus vivencias diarias hicieron de mí una mejor persona y sobre todo un buen hermano.

A mi tía Ceci, que con su preocupación y apoyo en toda mi vida he logrado cumplir muchos sueños.

A mi compañera, y grandiosa amiga Cyntia por su invaluable amistad confianza y amor he logrado ser una persona más perseverante día a día.

A mis amigos y amigas de la universidad que con sus ocurrencias y consejos hicieron de la vida universitaria más llevadera y amena.

Carlos Andrés

A mi mamita Irene, por su incansable apoyo, amor y comprensión en todo momento.

A mis hermanas, Karito y Melany por su apoyo y afecto y por ser la inspiración para cumplir mis metas y sueños.

A mi abuelita Blanca, por su amor y apoyo incondicional.

A mi familia, por su constante impulso y por estar siempre pendiente de mí.

A mis amigas y amigos, por todos los buenos momentos que vivimos juntos y los que aún nos quedan por vivir.

A Carlos Andrés, por su amor, compañía y gran colaboración en todo momento, ya que esto me ha permitido cumplir gran parte de mis sueños.

Cyntia Johanna

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	VII
LISTA DE FIGURAS	XIV
LISTA DE TABLAS	XV
LISTA DE ANEXOS	XVI
RESUMEN	XVII
ABSTRACT	XVIII

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA	1
1.1.1 LA ORGANIZACIÓN DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA	6
1.1.2 MISIÓN	7
1.1.3 VISIÓN INSTITUCIONAL	7
1.1.4 VALORES INSTITUCIONALES	7
1.1.5 INVENTARIO DE PROCESOS	9
1.1.5.1 Procesos Gobernantes	9
1.1.5.2 Procesos Agregadores De Valor	9
1.1.5.3 Procesos Habilitantes De Asesoría	9
1.1.5.4 Procesos Habilitantes De Apoyo	9
1.1.5.5 Procesos Desconcentrados	10
1.1.6 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	11
1.1.7 ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS	12
1.1.8 PRODUCTOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	14
1.1.8.1 Desarrollo Institucional	14
1.1.8.2 Desarrollo del Talento Humano y Gestión de la Educación	14

1.1.8.3 Regulación y Control Laboral	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO	18
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	18
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.4. HIPÓTESIS	19
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	20
2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	20
2.1.1 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	20
2.1.2 VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	21
2.1.3 MISIÓN	22
2.1.4 VISIÓN.....	23
2.1.5 VALORES.....	24
2.1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL	25
2.1.7 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	25
2.1.8 OBJETIVOS GENERALES	26
2.1.9 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
2.1.10 POLÍTICAS.....	26
2.1.11 ESTRATEGIA Y PLAN ESTRATÉGICO	27
2.1.12 ESTRATEGIA FUNCIONAL	27
2.1.13 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	28
2.1.14 EL PROCESO DE EVALUAR ESTRATEGIAS	29
2.1.15 ANÁLISIS AMBIENTAL	30
2.1.15.1 Análisis Ambiental Interno.....	30
2.1.15.2 Análisis Ambiental Externo:	31

2.1.15.3 Matriz de Jerarquización	32
2.1.15.4 Matriz E.F.I. (Evaluación de Factores Internos)	33
2.1.15.5 Matriz E.F.E. (Evaluación de Factores Externos)	35
2.1.15.6 Matriz FODA.....	36
2.1.15.7 Matriz De Impacto (Multivariable)	37
2.2 LA ORGANIZACIÓN CON ENFOQUE DE PROCESOS	39
2.2.1 PROCESOS	40
2.2.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO	40
2.2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.....	41
2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	42
2.2.5 JERARQUIZACIÓN DE LOS PROCESOS:	43
2.2.6 GESTIÓN POR PROCESOS	44
2.2.6.1 Definición de la Gestión por Procesos	45
2.2.6.2 Ventajas de la Gestión por Procesos:	45
2.2.6.3 Mapa de Procesos	46
2.2.6.4 Cadena de Valor	47
2.2.6.4.1 Actividades Primarias:.....	48
2.2.6.4.2 Actividades de Apoyo:	48
2.3 PROCEDIMIENTOS	49
2.3.1 OBJETIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS	50
2.3.2 IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	50
2.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	50
2.3.4 BENEFICIOS DE LOS PROCEDIMIENTOS	51
2.3.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	51
2.3.6 VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	52
2.3.7 ELEMENTOS QUE DEBEN CONTENER LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	52

2.3.8 OBJETIVOS DE LOS MANUALES PROCEDIMIENTOS.....	53
2.3.9 DIAGRAMA DE FLUJO.....	54
2.3.9.1 Simbología de un Diagrama de Flujo.....	54
2.3.10 PROCESO VS. PROCEDIMIENTO.....	56
2.3.11 MEDIDORES E INDICADORES.....	57
2.3.11.1 Características de los Buenos Indicadores.....	57
2.3.11.2 Tipos de Indicadores.....	58
2.3.12 ANÁLISIS DE LA NORMATIVA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	58
2.3.12.1 Diseño de la Estructura Orgánica.....	59
2.3.12.2 Diseño de Procesos.....	60

CAPÍTULO III

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	63
3.1 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN.....	63
3.1.1 PROPUESTA DE MISIÓN.....	63
3.2 ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN.....	64
3.2.1 PROPUESTA DE VISIÓN.....	64
3.3 ESTABLECIMIENTO DE VALORES.....	64
3.3.1 VALORES PROPUESTOS.....	64
3.4 ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS.....	65
3.4.1 POLÍTICAS PROPUESTAS.....	65
3.5 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS.....	66
3.5.1 ANÁLISIS INTERNO.....	66
3.5.1.1 Factores Internos.....	66
3.5.1.1.1 Factor Organizacional.....	66

3.5.1.1.4 Factor Productos/Servicios	67
3.5.1.1.5 Factor Procesos.....	67
3.5.1.1.6 Factor Recursos Humanos	67
3.5.1.2 Determinación de Fortalezas y Debilidades	68
3.5.1.2.1 Fortalezas.....	68
3.5.1.2.2 Debilidades	68
3.5.1.3 Matriz de Jerarquización Fortalezas	69
3.5.1.4 Matriz de Jerarquización Debilidades	70
3.5.1.5 Matriz de Evaluación Factores Internos (E.F.I.)	71
3.5.2 ANALISIS EXTERNO	72
3.5.2.1 Factores Externos	72
3.5.2.1.1 Factor Político-Legal	72
3.5.2.1.2 Factor Económico.....	72
3.5.2.1.3 Factor Socio-Cultural	73
3.5.2.1.4 Factor Tecnológico	73
3.5.2.1.5 Factor Ecológico-Ambiental.....	73
3.5.2.2 Determinación de Oportunidades y Amenazas	74
3.5.2.2.1 Oportunidades.....	74
3.5.2.2.2 Amenazas	74
3.5.2.3 Matriz de Jerarquización Oportunidades.....	75
3.5.2.4 Matriz de Jerarquización Amenazas.....	76
3.5.2.5 Matriz de Evaluación Factores Externos (E.F.E.)	77
3.5.2.6 Matriz FODA.....	78
3.5.2.7 Matriz de Impacto.....	79
3.5.2.8 Estrategias Seleccionadas	79
3.6 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	80
3.6.1 OBJETIVOS PROPUESTOS.....	80

3.6.1.1 Objetivo General.....	80
3.6.1.2 Objetivos estratégicos.....	80
3.7 ALINEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CON LOS OBJETIVOS	81
3.8 PLAN ESTRATÉGICO	82
3.8 PLAN OPERATIVO	83

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	84
4.1 METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	84
4.1.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	84
4.1.2 ELABORACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	84
4.1.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	85
4.1.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	85
4.1.5 PROCEDIMIENTOS	85
4.1.6 VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN	85
4.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES	86
4.2.1 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	86
4.2.1.1 Servicios	86
4.2.1.2 Objetivos	86
4.2.1.3 Estructura.....	87
4.2.1.4. Personal	87
4.2.1.5 Área Física (tamaño y distribución)	88
4.2.1.6 Diagnóstico de la Unidad	88
4.2.1.7 Clima Organizacional.....	88
4.2.1.8 Disponibilidad de Información.....	89
4.2.1.9 Propuesta de Mapa de Procesos de la Dirección de Recursos Humanos	89

CAPÍTULO V

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	90
5.1 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	90
5.1.1 ENCABEZADO	90
5.1.2 CUERPO	91
5.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO	92

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIONES	94
6.1 RESULTADOS ENCONTRADOS	94

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
7.1 CONCLUSIONES	97
7.2 RECOMENDACIONES	98

BIBLIOGRAFÍA	100
--------------------	-----

GLOSARIO	103
----------------	-----

ANEXOS	108
--------------	-----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estructura Orgánica MSP	6
Figura 2 -Mapa de Procesos MSP	10
Figura 3 – Cadena de Valor MSP	10
Figura 4 – Modelo de Planificación Estratégica.....	21
Figura 5 – Aspectos de la Misión	23
Figura 6 – Aspectos de la Visión.....	24
Figura 7 – Esquema de evaluación de la Estrategia	29
Figura 8 – Análisis Ambiental.....	30
Figura 9 – Factores del Ambiente Interno	31
Figura 10 – Factores del Ambiente Externo.....	32
Figura 11 – Matriz de Jerarquización	33
Figura 12 – Matriz E.F.I.	34
Figura 13 – Matriz E.F.E.	35
Figura 14 – Matriz FODA	37
Figura 15 – Matriz Impacto	38
Figura 16 – Diagrama de un Proceso	40
Figura 17 – Clasificación de los Procesos	43
Figura 18 – Jerarquización de los Procesos.....	44
Figura 19 – Mapa de Procesos.....	47
Figura 20 – Cadena de Valor	49
Figura 21 – Proceso vs. Procedimiento	56
Figura 22 – Diagrama de Pareto “Fortalezas”	69
Figura 23 – Diagrama de Pareto “Debilidades”	70
Figura 24 – Diagrama de Pareto “Oportunidades”	75
Figura 25 – Diagrama de Pareto “Amenazas”	76
Figura 26 – Plan Estratégico Recursos Humanos MSP.....	82
Figura 27 – Estructura Dirección de Recursos Humanos.....	87
Figura 28 – Encabezado Manual de Procedimientos.....	90
Figura 29 – Cuerpo Manual de Procedimientos	91
Figura 30- Ejemplo Diagrama de Flujo.....	92
Figura 31 – Ciclo de Resultados.....	95
Figura 32 – Etapas del Desarrollo del Plan Estratégico / Planta Central MSP	96

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Diferencias entre el Enfoque Funcional y El Enfoque de Procesos	39
Tabla 2 – Símbolos Estándar Diagrama de Flujo	55
Tabla 3 – Diferencias entre Procedimiento y Proceso.....	56
Tabla 4 – Niveles Organizacionales vs Unidades Administrativas.....	60
Tabla 5 – Unidades Administrativas vs Procesos Organizacionales.....	61
Tabla 6 – Matriz de Jerarquización “Fortalezas”	69
Tabla 7 – Matriz de Jerarquización “Debilidades”.....	70
Tabla 8 – Matriz de Evaluación Factores Internos (E.F.I.)	71
Tabla 9 – Matriz de Jerarquización “Oportunidades”	75
Tabla 10 – Matriz de Jerarquización “Amenazas”	76
Tabla 11 – Matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E.)	77
Tabla 12 – Matriz FODA	78
Tabla 13 – Matriz de Selección de Estrategias.....	79
Tabla 14 – Alineación Estratégica.....	81

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A–Cuestionario Levantamiento de Información Plan Estratégico	109
ANEXO B - Plan Operativo Dirección de Recursos Humanos MSP.....	111
ANEXO C – Formato Levantamiento de la Información “Procedimientos”	116
ANEXO D – Distribución Física del Departamento de Recursos Humanos MSP	117
ANEXO E – Indicadores de Procedimientos	118
ANEXO F – Mapa de Procesos Dirección de Recursos Humanos	119
ANEXO G – Manual de Procedimientos	120
ANEXO H – Acción de Personal / Nombramiento.....	233
ANEXO I – Acción de Personal / Permiso calamidad domestica.....	235
ANEXO J . Acción de Personal / Permiso curso de capacitación.....	236
ANEXO K – Acción de Personal / Permiso de Estudios	237
ANEXO L – Acción de Personal / Traslado Administrativo	238
ANEXO M – Acción de Personal / Contratos.....	240

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo plantear una propuesta a la Unidad Administrativa de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública, sobre la aplicación de herramientas de Gestión Empresarial como son, la Planificación Estratégica y el uso de un Manual de Procedimientos, con las cuales se busca dar una mejor alternativa de ejecución de las operaciones que se desarrollan en esta unidad, permitiendo así contribuir al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

En la actualidad la mejora continua es un aspecto de gran importancia, pero para poder alcanzar esta meta es preciso construir verdaderas bases que permitan conseguir resultados óptimos, por lo tanto determinar el camino a seguir y los pasos necesarios para poder alcanzar lo planeado es básico en toda organización.

Para la realización del proyecto se utilizaron cuestionarios, entrevistas y la observación, lo que permitió establecer un diagnóstico adecuado de la Unidad para determinar los objetivos y estrategias a ser implementadas así como también la manera en la que deben ser desarrolladas las actividades.

Los resultados de este trabajo son la Planificación Estratégica y un Manual de Procedimientos para la Unidad, con los cuales se pretende contar con una guía para llevar a cabo las operaciones del personal, buscando en todo momento el manejo óptimo de recursos y la satisfacción del cliente interno y externo.

ABSTRACT

The objective of this project is to establish a proposal for the Administrative Unit of Human Resources in the Ministerio de Salud Publica, about the application of business management tools; such as, the Strategic Planning and the use of a Procedures Manual in order to look for a better alternative of execution in the operations, which are developed in this place. It also will allow getting institutional goals.

Nowadays, the continuous improvement is an important aspect in the organizations, but in order to reach this goal it is necessary to build strong bases which allow good results. Therefore to choose the right way and the needed steps in order to get the goal it is necessary to apply what has been mentioned.

In the development of this project it was used questionnaires, interviews and observations, it allowed to establish a suitable diagnosis in order to determine the objectives, strategies and activities which will be applied in the department.

The conclusions of this work are the Strategic Planning and the Procedures Manual for the department, with these things it pretends to get a guide to carry out the operations of the staff, but always searching the best management of resources and the internal and external satisfaction of the customer.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describen los antecedentes de la creación del Ministerio de Salud Pública, su estructura organizacional, su misión, visión, valores y sus procesos. Además se describe a la Unidad Administrativa de Recursos Humanos, sus atribuciones, responsabilidades y productos. También se realiza la descripción del planteamiento del problema de estudio del presente proyecto de titulación.

1.1 ANTECEDENTES DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

En los años treinta, época de la gran recesión mundial, se conocen y difunden los resultados epidemiológicos de varias investigaciones, constatando duros sufrimientos por enfermedad y muerte en los estratos poblacionales más numerosos, es decir, los socioeconómicos marginales y de pobreza.

Posteriormente en la década de los cuarenta se inicia la época bananera en la que el estado de salud de la mayoría, era deplorable y los médicos dieron el grito de alarma. En estas décadas, fue el Ministerio de Previsión Social, bajo una estructura autónoma, atomizada y deficitaria, el que tomó a cargo la Asistencia Social (Hospitales Públicos), la Sanidad e Higiene; instituciones que fueron creadas ya, en la primera década del siglo XX.

A inicios de los años cincuenta, con los recursos generados de la exportación bananera, se pudo entonces cumplir con los pagos y entablar una renegociación completa de la deuda externa; lo que implicó nuevos créditos internacionales, nuevo incremento de la deuda del país, que representaba ya, más del 80% de las exportaciones ecuatorianas. En esta misma década, la Federación Médica Ecuatoriana cumple un rol protagónico en el proceso, y desde 1961, se intensifican las luchas por la institucionalización de la salud.

Otto Arosemena, personaje ególatra y narcisista, administró y caracterizó uno de los peores gobiernos del país. (Fierro, y otros, 2002 pág. 90). A pedido insistente de los médicos de Quito, la Asamblea Constituyente resolvió crear, por decreto, el Ministerio de Salud Pública el 16 de Junio de 1967. La flamante Cartera de Estado, tuvo que asumir un rol contradictorio; como el lugar de acción de las clases que detentan el poder económico, y al mismo tiempo, permite la confrontación al dejar espacios para el ascenso de otros actores sociales. Sin embargo, no logró modificar la estructura del sistema de servicios; sistema atomizado, competitivo, pobre y sin comunicación.

Mediante Decreto Legislativo N° 084 del 6 de junio de 1967, la Asamblea Constituyente acordó la creación del Ministerio de Salud Pública (MSP), para consolidar un organismo con la finalidad de obtener atención en las áreas de sanidad, asistencia social y todo lo que se relaciona con la salud en general. Cabe mencionar que la aprobación de la creación del Ministerio de Salud Pública, se realizó en la presidencia del doctor Otto Arosemena Gómez, el 16 de junio de 1967; asimismo, el Ministerio de Salud, antes de esta fecha formaba parte del Ministerio de Previsión Social y Trabajo, ahora Ministerio de Bienestar Social.

El 16 de junio de 1967 se publica el Decreto 084 de la Asamblea Constituyente que crea el Ministerio de Salud Pública (MSP) encargado de “Planear, programar, ejecutar, supervisar, y evaluar las actividades de promoción, protección de la salud, para cuyo efecto tendrá a su cargo las ramas de sanidad, asistencia social y los demás que se relacionan con la salud general” de acuerdo al reglamento expedido el 30 del mismo mes (Fierro, y otros, 2002 pág. 91).

La creación institucional del Ministerio de Salud Pública en el Ecuador se remonta al año 1967, con un modelo productivo predominantemente capitalista.

Para 1967, se calculó una población de 5 millones y medio de habitantes, en base al II Censo Nacional realizado en noviembre de 1962. La estadística vital

expresó unas tasas de mortalidad general del 46 por mil habitantes, infantil del 93 por mil nacidos vivos, y la del grupo de 0 a 4 años fue del 41 por mil. Las principales causas de muerte fueron las enfermedades diarreicas y respiratorias agudas, especialmente en niños; es decir, enfermedades prevenibles con mejoramiento del medio, inmunizaciones, alimentación adecuada y sana.

Los sistemas de atención existentes estuvieron en manos de la Medicina Sanitaria, la Asistencia Social, la Seguridad Social; varias instituciones autónomas y privadas como la Junta de Beneficencia de Guayaquil, Liga Ecuatoriana Antituberculosa (LEA), Sociedad de Lucha Contra Cáncer en el Ecuador (SOLCA), Sanidad Militar, la Medicina Liberal y la Medicina Tradicional.

Cada uno de los cuales mantuvo sus propias políticas de salud, basados en modelos médicos benefactores, paternalistas y asistenciales. Estos sistemas de atención excluyeron en nuestro país, modelos de organización y participación social, ratificando la receptividad y la actitud pasiva de la sociedad frente al sufrimiento y la enfermedad.

En junio de 1970, Velasco Ibarra se proclama dictador, con el apoyo de las fuerzas armadas. En este año, el Plan Nacional de Salud, se inspira en parte, en la Declaración de Punta del Este (Reunión Cumbre Panamericana de Presidentes/Uruguay), y el resto del Plan se dirige al proceso de reunificación, integración y coordinación del Ministerio de Salud. Se logró regular las acciones de control sanitario con la expedición del Código de Salud, y la implementación y reglamentación del Plan Nacional de Salud Rural, que con el tiempo se convertiría en fuente de trabajo para una gran masa profesional que egresa de las universidades, con mínimas acciones eficaces y la creación de una nueva burocracia ministerial.

En los años 1972-1976 debido a los ingresos petroleros se lograron alcanzar varios objetivos, entre estos tenemos: el importante incremento de la oferta de servicios (extensión de cobertura) estatales de salud, en torno al Plan Decenal

de Salud para las Américas (Santiago de Chile, 1972), y los lineamientos del Banco Mundial para las políticas de salud.

La centralización y los esfuerzos por integrar las instituciones del sector, reformulan la organización administrativa del MSP creando la Dirección General de Salud y varias Divisiones Técnico-Administrativas, que integran las Juntas Centrales y Provinciales de Asistencia Social y los servicios de la Liga Ecuatoriana Antituberculosa (LEA). El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). y las fuerzas armadas experimentaron el mismo proceso de crecimiento y modernización de su infraestructura de salud.

Las políticas de salud fueron diseñadas por expertos extranjeros que utilizaron diagnósticos cuantitativos e indicadores epidemiológicos, muchas veces deficientes con información insuficiente; y con ellos establecieron modelos uniformes que se implementaron en los distintos países de la Región.

En salud a finales de los 70 se continúa la construcción de unidades de mediana y baja complejidad (desde Centros de Salud-Hospital hasta Puestos de Salud), así como trabajos de agua potable y alcantarillado.

Del mismo modo, se continúa con la campañas de vacunación, pero ahora, a través del Programa Ampliado de Inmunizaciones (PAI) en ocho provincias; asociado al Programa de Asistencia Alimentaria Materno-Infantil (PAAMI).

A inicios de los 80 por la Cartera de Salud, atravesaron cinco Ministros, que en conjunto no lograron imprimir cambios importantes en el contenido de las políticas; y el MSP entró en fase de "Desarrollo Institucional Intensivo", con un incremento no controlado de la burocracia, y una disminución porcentual del ritmo de crecimiento de los servicios en relación a los dos períodos anteriores; en gran parte debido a la disminución real del presupuesto para salud, y a un incremento de la práctica médica privada. En 1982, el Dr. Huerta Montalvo, creó la Subsecretaría de Salud de la Región II, que inicialmente incrementó la burocracia.

En el gobierno del Ing. Febres Cordero el Ministerio de Salud presenció el paso de tres ministros, el segundo y el tercero, doctores Jorge Bracho y José Tohme, reorganizaron técnica y administrativamente el Ministerio, y fortalecieron la infraestructura hospitalaria y la del Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (IEOS); dando especial atención a los programas de saneamiento ambiental, de inmunizaciones, atención materno-infantil, nutrición, salud rural y medicamentos.

Para 1987 se inició el proceso de regionalización de los servicios del MSP y del IESS con el apoyo y la promoción de la representación de Organización Panamericana de la Salud (OPS)/Organización Mundial de la Salud (OMS), mediante adiestramiento, asistencia técnica y productos básicos. El Programa Mundial de Alimentos apoyó con 11 millones de dólares al Programa de Asistencia Alimentaria Materno-Infantil (PAAMI). En este mismo año se replantea el reforzamiento de la capacidad operativa del Consejo Nacional de Salud (CONASA), modificando el marco legal para incrementar su capacidad de coordinar el sector, y formular un plan sectorial en salud.

A inicios de los noventa se propone un nuevo modelo de salud, el cual propone que la salud sea considerada como calidad de vida, y como un derecho social primario, priorizando el control y prevención de afecciones de mayor prevalencia en el país, a nivel regional y local, en grupos de mayor riesgo por su marginalidad.

El presupuesto del MSP se incrementó en un 21% en 1991 respecto al 90. Con la implementación de la Ley de Modernización y la creación del Consejo Nacional de Modernización (CONAM), entre otras; minimizando los gastos para el Sector Público y reduciendo el tamaño del Estado; promoviendo la participación del sector privado en la administración de las empresas e instituciones del país, especialmente de aquellas que representan bienes y recursos públicos, acusando al manejo estatal de bajos rendimientos y poca productividad, por lo que los hospitales públicos se han visto obligados a buscar alternativas de financiamiento con administración privada que no

pueden obviar esquemas de recuperación de costos en una población cada vez más pobre.

Los lineamientos básicos de las políticas de salud continúan el proceso de modernización-privatización del estado, racionalizando y enfatizando mejorar la eficiencia del gasto público, descentralizando el sistema de prestación, con la participación del sector privado. Estos lineamientos han sido diferentes dependiendo de las personas que han estado a cargo del Ministerio, principalmente por los objetivos que cada uno de los ministros han perseguido.

1.1.1 LA ORGANIZACIÓN DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

La organización estructural del Ministerio de Salud Pública del Ecuador se encuentra elaborada bajo lineamientos, políticas, normas e instrumentos técnicos emitidos por la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), que permitan una adecuada Gestión Organizacional por Procesos según las necesidades y características de la institución. La nueva estructura aprobada y con la cual se encuentra laborando es la siguiente:

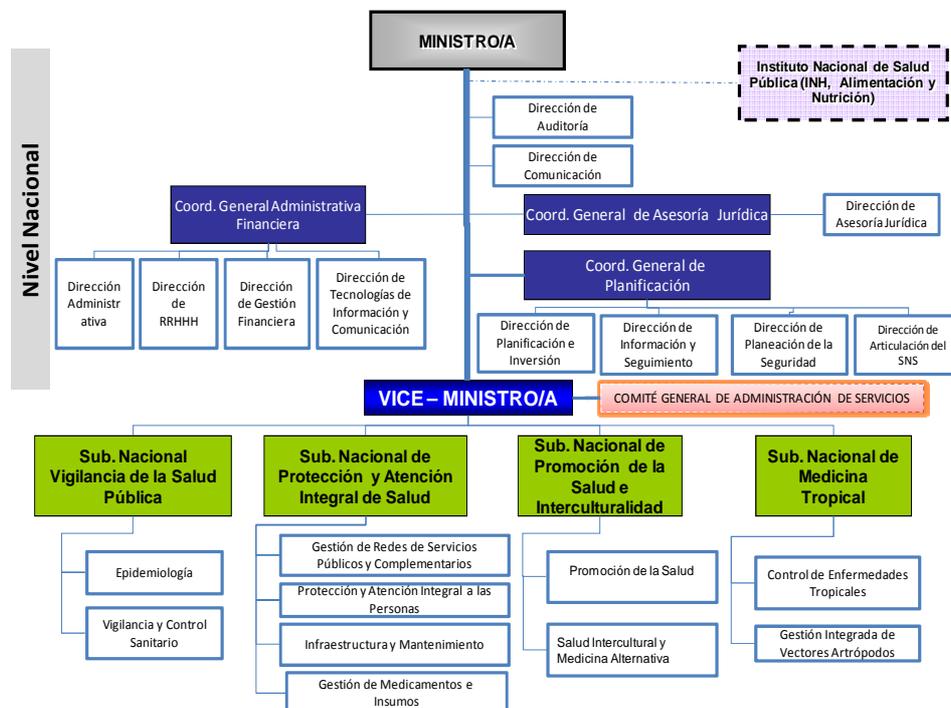


Figura 1 - Estructura Orgánica MSP
(Ministerio Salud Pública, 2010)

1.1.2 MISIÓN

“El Ministerio de Salud Pública en su calidad de Autoridad Sanitaria Nacional, ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Salud por mandato Constitucional y presta servicios de salud integral (promoción, prevención, atención y rehabilitación) basados en los principios de equidad, calidad, universalidad, responsabilidad, trabajando coordinadamente a fin de brindar atención con calidad y calidez, proveyendo recursos humanos, tecnológicos, administrativos y financieros, de acuerdo a la programación realizada, que se refleja en la ejecución de los planes, programas y proyectos institucionales, para los habitantes de la República del Ecuador.” (Ministerio de Salud Pública , 2009 pág. 3)

1.1.3 VISIÓN INSTITUCIONAL

“El Ministerio de Salud Pública, como órgano rector del Sector Salud brindará bienestar para alcanzar una población saludable y productiva hasta el año 2013 en el ámbito del Buen Vivir, mediante la coordinación, consenso y armonía del Sistema Nacional de Salud, contará con procesos y procedimientos estandarizados, ágiles y oportunos que permitan el fortalecimiento de los sistemas de gestión de los procesos de Valor Agregado y Regiones del País.” (Ministerio de Salud Pública , 2009 pág. 3)

1.1.4 VALORES INSTITUCIONALES

➤ HONESTIDAD

Comportamientos personales de los funcionarios y servidores del MSP, de rectitud, integridad y respeto en la entrega de los productos y servicios al cliente y a los bienes y derechos de las personas y de la institución.

➤ **SERVICIO AL CLIENTE**

Vocación de los funcionarios y servidores del MSP para la atención y satisfacción de las necesidades del cliente en términos de calidad.

➤ **VERDAD**

Siempre seremos abiertos y transparentes en todo lo que haremos y conduciremos nuestro trato con honestidad e integridad.

➤ **TRABAJO EN EQUIPO**

La participación conjunta y comprometida de quienes conformamos el MSP, es la base para alcanzar y consolidar los objetivos organizacionales.

➤ **CALIDAD**

La gestión del MSP se basa en el mejoramiento continuo de nuestros procesos institucionales, para satisfacer los requerimientos y exceder las expectativas de nuestros clientes

➤ **ENFOQUE SOCIAL**

El primer valor social de nuestro ministerio es la motivación de los trabajadores y su implicación en los proyectos de salud. Otras tareas sociales, son las actividades que desarrollamos para contribuir a incidir positivamente en la salud de las ecuatorianas y ecuatorianos.

➤ **RESPONSABILIDAD**

Gestionar eficiente y eficazmente, sobre la base de un marco ético, profesional, técnico y normativo. (Ministerio de Salud Pública , 2009 pág. 4)

1.1.5 INVENTARIO DE PROCESOS

1.1.5.1 Procesos Gobernantes

- a) Direccionamiento estratégico de la política, programas, proyectos y acciones de salud del Sistema Nacional de Salud.

DESPACHO DEL MINISTRO DE SALUD PÚBLICA

- b) Direccionamiento técnico de las intervenciones de salud del Ministerio de Salud Pública.

DESPACHO DEL VICEMINISTRO DE SALUD PÚBLICA

1.1.5.2 Procesos Agregadores De Valor

- a) Gestión de la Vigilancia de la Salud Pública
- b) Gestión de la Promoción de la Salud
- c) Gestión de la Provisión de Servicios de Atención Integral
- d) Gestión de la Medicina Tropical

1.1.5.3 Procesos Habilitantes De Asesoría

- a) Gestión de Asesoramiento Jurídico
- b) Gestión de Planificación Institucional
- c) Gestión de Control Interno
- d) Gestión de Comunicación Social

1.1.5.4 Procesos Habilitantes De Apoyo

- a) Gestión Administrativa
- b) Gestión Financiera
- c) Gestión de Recursos Humanos
- d) Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
- e) Gestión de Certificación y Documentación

1.1.5.5 Procesos Desconcentrados

- a) Coordinaciones Regionales
- b) Direcciones Distritales (Ministerio Salud Pública , 2010 págs. 8,9)

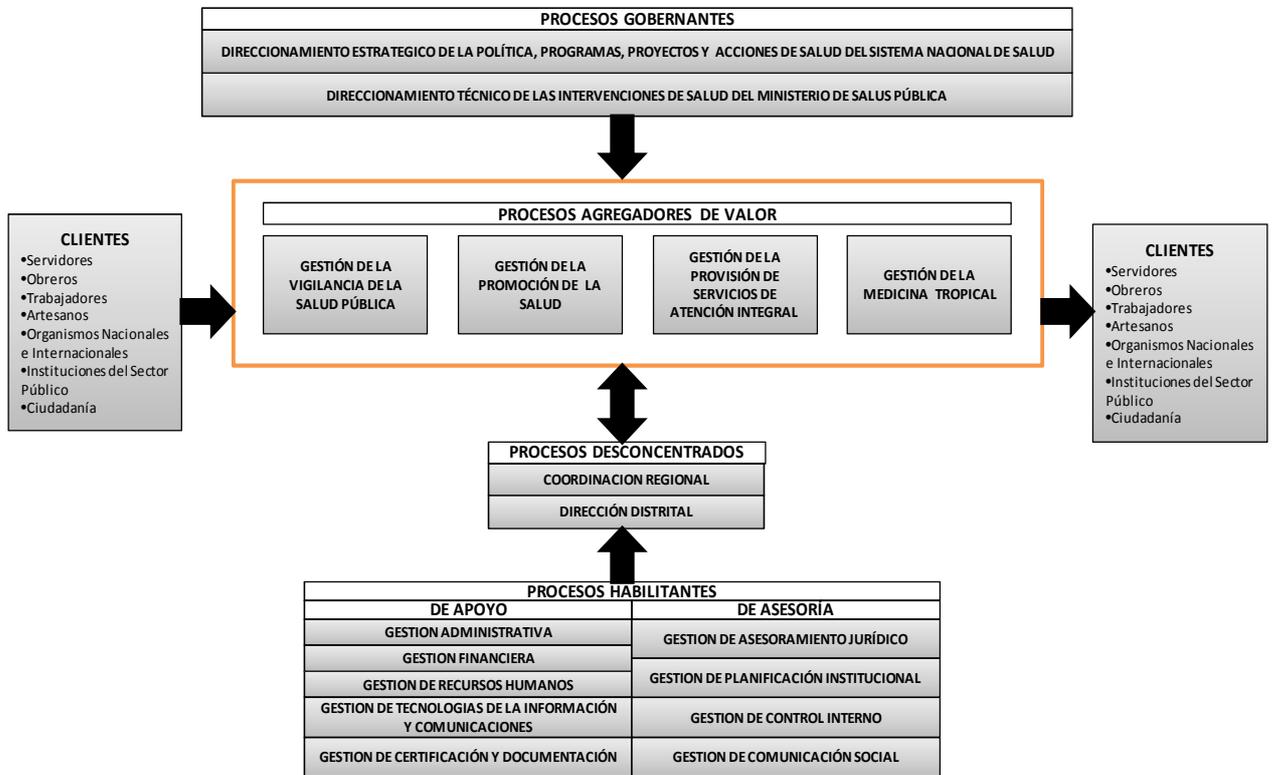


Figura 2 -Mapa de Procesos MSP
(Ministerio Salud Pública , 2010)

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos



Figura 3 – Cadena de Valor MSP
(Ministerio Salud Pública , 2010)

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

1.1.6 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La Unidad de Administración de Recursos Humanos (UARHs), del Ministerio de Salud Pública es la unidad técnica que al interior de la institución es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil, y el de desarrollo institucional, de manera desconcentrada y descentralizada, bajo los lineamientos, políticas, normas e instrumentos emanados por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES).

Además de las funciones, atribuciones y responsabilidades que les otorga la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) y el reglamento, tendrán bajo su responsabilidad la preparación y ejecución de los reglamentos o estatutos orgánicos institucionales y demás normativa de desarrollo administrativo interno; así como absolver las consultas que sobre materia de administración de recursos humanos y remuneraciones formulen los servidores de la institución. Así mismo remitirá con el carácter de obligatorio la información sobre desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones que sea requerida por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), en caso de negarse a proporcionar información se aplicará el régimen disciplinario. (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2006 págs. 23-24)

El proceso de gestión de recursos humanos contará con las siguientes subprocesos para la gestión interna:

- Desarrollo Institucional
- Desarrollo del Talento Humano y Gestión de la Educación
- Regulación y Control Laboral

1.1.7 ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS

- a) Administrar el Sistema Nacional de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos de los Servidores y Trabajadores de la salud.
- b) Remitir y suministrar permanentemente a la SENRES la información relacionada con la administración de los recursos humanos y movimientos producidos en cada una de las instituciones.
- c) Desarrollar, estructurar y reestructurar los procesos institucionales, en función de la misión y objetivos de la organización.
- d) Aplicar el Sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil.
- e) Diseñar los lineamientos en que se fundamentarán las diferentes áreas, unidades o procesos administrativos, para la planificación del recurso humano necesario en cada una de ellas.
- f) Analizar, controlar, consolidar y establecer el plan de recursos humanos de la institución, elaborado sobre la base de los requerimientos de las áreas, unidades o procesos, y de acuerdo a los planes, programas y proyectos definidos.
- g) Cumplir y hacer cumplir las bases legales vigentes, para el efecto, dentro de su jurisdicción administrativa, así como preparar proyectos de reglamentos internos que fueren necesarios;
- h) Promover, diseñar, programar, ejecutar e intervenir en la realización de programas educativos, de ética pública y de capacitación para el personal de la institución;
- i) Proporcionar información a los aspirantes a puestos, sobre la carrera administrativa y respecto a las oportunidades de trabajo, capacitación y ascensos;
- j) Proporcionar asesoramiento para el establecimiento de sistemas técnicos de administración y de remuneraciones de recursos humanos en la institución;
- k) Cumplir las funciones técnicas que le fueren delegadas por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y remuneraciones del Sector Público;

- l) Desarrollar programas de reclutamiento para seleccionar candidatos idóneos para la institución;
- m) Elaborar y administrar las pruebas para el ingreso de los aspirantes a puestos; mediante concurso de méritos y oposición, bajo las modalidades de comparecencia, sin comparecencia, abiertos, cerrados y otros;
- n) Certificar las nóminas de elegibles y enviarlas a las autoridades nominadoras que las soliciten;
- o) Planear y administrar el sistema de evaluación del desempeño de la entidad, mediante metodologías objetivas y principalmente cuantificables;
- p) Mantener actualizados los registros y estadísticas del personal de la institución;
- q) Tramitar las sanciones disciplinarias a los servidores de la institución, de conformidad con el régimen disciplinario vigente;
- r) Informar sistemática y permanentemente a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público de sus actividades, así como preparar las sugerencias y trabajos para el mejoramiento de la administración de recursos humanos;
- s) Establecer prácticas adecuadas de gestión de personal, auditoría, supervisión, sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad, evaluación de rendimiento, psicología laboral, motivación, condiciones adecuadas de trabajo y otras, dentro de la entidad;
- t) Participar en la preparación de los proyectos de presupuestos de gastos de personal de la entidad;
- u) Administrar los programas de Internado Rotativo, Salud Rural, Postgrado y Devengantes de Beca.
- v) Emitir certificaciones escalafonarias de los profesionales médicos.
- w) Coordinar la asignación de cupos de pasantes del Programa Mi Primer Empleo.
- x) Presentar los planes y proyectos a los que refieren los literales anteriores a su inmediato superior para su aprobación; y,

- y) Las demás establecidas en la ley y sus reglamentos. (Ministerio Salud Pública , 2010 págs. 69-70)

1.1.8 PRODUCTOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1.8.1 Desarrollo Institucional

- a) Proyectos de estatutos orgánicos institucionales y/o reformas
- b) Diseño y rediseño de estructuras
- c) Inventario de productos y procesos
- d) Manual de procesos y procedimientos
- e) Planificación de recursos humanos
- f) Informes de creación de partidas de recursos humanos
- g) Informes de contratos de servicios ocasionales y profesionales
- h) Informes de optimización de recursos humanos
- i) Informes de supresión de puestos
- j) Informes de salida de servidores por jubilación
- k) Perfiles de recursos humanos en salud
- l) Manual de clasificación de puestos institucional
- m) Estructura ocupacional institucional
- n) Informe de selección de personal
- o) Informes estadísticos de recurso humano a nivel nacional.

1.1.8.2 Desarrollo del Talento Humano y Gestión de la Educación

- a) Plan de capacitación general
- b) Informe de ejecución del plan de capacitación
- c) Plan de evaluación del desempeño
- d) Informe de ejecución del plan de evaluación del desempeño
- e) Reportes de administración de procesos escalafonarios
- f) Certificaciones de ubicación en el escalafón médico
- g) Normas sobre auspicios y acreditaciones para procesos de capacitación en temas de salud.

- h) Diagnóstico de requerimientos de formación de recursos humanos. y capacitación en salud.
- i) Plan de requerimientos de formación de recursos humanos y capacitación en salud
- j) Plan de servicios de salud, bienestar social y de seguridad e higiene industrial.
- k) Informe del plan de servicios de salud, bienestar social y seguridad social
- l) Plan de asignación de profesionales que deben cumplir el año de salud rural
- m) Informe del plan de asignación de profesionales de salud rural
- n) Plan de asignación internado rotativo
- o) Informe del plan de asignación de internado rotativo
- p) Plan de distribución y asignación de postgrado y devengación de becas
- q) Informe del plan de distribución y asignación de postgrado y devengación de becas
- r) Informes de ejecución de convenios (internado rotativo, post grados, devengantes de beca)

1.1.8.3 Regulación y Control Laboral

- a) Normas de certificación y recertificación
- b) Reglamento interno de administración de recursos humanos de Ley de Servicio Civil Y Carrera Administrativa, y sus reformas
- c) Reglamento interno de administración de recursos humanos de código del trabajo, y sus reformas
- d) Reglamento para el ejercicio profesional de la salud, y ejercicio no profesional de las prácticas de la salud, y sus reformas
- e) Reglamento de internado rotativo y sus reformas
- f) Reglamento de salud rural y sus reformas
- g) Reglamento de post grado y devengantes de becas y sus reformas
- h) Informes de administración del régimen disciplinario
- i) Informes sobre asistencia y permanencia del personal.

- j) Acuerdos y convenios institucionales
- k) Informes de auditoria de los sistemas desconcentrados de recursos humanos
- l) Informes de auditoria de los procesos desconcentrados de personal
- m) Acuerdos sobre movimientos de personal
- n) Informes Técnicos sobre administración de recursos humanos
- o) Proyecto para el régimen de carrera sanitaria
- p) Base de datos nacional de registro y certificación de profesionales de la salud
- q) Autenticación de firmas en certificados para trámites en el exterior
- r) Certificación de registro de títulos
- s) Base de datos de no profesionales de la salud occidental, ancestral y alternativa
- t) Normas y autorizaciones para el ejercicio profesional en misiones temporales. (Ministerio Salud Pública , 2010 págs. 70-72)

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El papel del Ministerio de Salud Pública es velar por el mejoramiento permanente del nivel de salud y bienestar de la población, coadyuvando a la elevación de su calidad de vida que propenda al desarrollo e implantación del Sistema Nacional de Salud. Normatizar, regular y controlar las actividades vinculadas de salud de las personas y el medio ambiente, realizados por entidades públicas y privadas. Promover, desarrollar y difundir actividades de investigación en salud en los ámbitos: básicos, clínicos epidemiológico, ambiental y operativo, que contribuyan a la solución de los problemas de salud en el país. (Presidencia de la Republica del Ecuador, 2010)

Dentro de las diferentes áreas de apoyo con las que cuenta el Ministerio de Salud Pública y que se consideran importantes para su desempeño eficaz, se encuentra la Unidad de Administración de Recursos Humanos.

La Unidad de Administración de Recursos Humanos (UARH's), del M.S.P. es la unidad técnica que al interior de la institución es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil, y el de desarrollo institucional, de manera desconcentrada y descentralizada, bajo los lineamientos, políticas, normas e instrumentos emanados por la SENRES. (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2006 pág. 23)

En la actualidad debido a que no existen documentos de las actividades que deben desarrollarse en esta unidad, existen varios problemas como son: manejo inadecuado de recursos, demora e ineficiencia en la entrega de productos, no existe una definición clara de las actividades a desempeñar por el personal, demora en la recepción y entrega de información, estos entre otros problemas hacen difícil el logro de objetivos organizacionales.

La salud, definida como un instrumento para el mejoramiento continuo del bienestar colectivo, implica una continua revisión y actualización de sus instrumentos; así el proceso organizativo, adaptado a las condiciones siempre cambiantes de la sociedad, han registrado cambios durante los últimos años y requieren ser modificados. Por lo que es necesario que se planteen fórmulas prácticas que permitan que el Ministerio de Salud haga frente a esta situación, ya que de no ser así esto podría ocasionar graves dificultades en cuanto a la calidad de servicio que esta institución brinda a la sociedad en general.

Adicional a esto debido a la naturaleza de institución de orden público es importante considerar disposiciones legales como son: “en el marco de procesos de modernización administrativa del Estado, se viene aplicando los nuevos sistemas de organización por procesos y de desarrollo de recursos humanos para la implantación en las entidades del sector público, conforme a las políticas públicas establecidas en el registro Oficial N° 251 del 17 de Abril de 2006”, y las disposiciones emitidas por SENPLADES sobre la Metodología para la Formulación de Planes Operativos Anuales (POA) Institucionales, emitidos según Registro Oficial N° 102 del 11 de Junio de 2007.

En las organizaciones debido a las numerosas actividades que deben realizarse existen altas probabilidades de incurrir en errores y desaprovechar recursos tanto humanos como materiales, una gestión bien estructurada, con los recursos y coordinación adecuados, permite optimizar en forma significativa la utilización de recursos y mejorar la calidad de servicio.

De esta manera surge la necesidad de aplicar herramientas de gestión empresarial al interior de la Unidad de Administración de Recursos Humanos que permitan mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes, y a su vez obtener resultados positivos que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales.

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de un Plan Estratégico y un Manual de Procedimientos para la Unidad de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública con el propósito de contribuir en la determinación de metas y objetivos y el mejoramiento de las operaciones que se realizan y de esta manera satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes internos y externos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Administración de Recursos Humanos (UARH's).
2. Presentar una propuesta de un Plan Estratégico que ligue el institucional macro con el de la UARH's.
3. Elaborar los indicadores de gestión que permitan a la Dirección medir el cumplimiento de los objetivos planteados.

4. Analizar las actividades que ejecutan los funcionarios de la Unidad de Administración de Recursos Humanos estableciendo sus interrelaciones lógicas.
5. Diseñar, Analizar y Elaborar el manual de procedimientos de la UARH's.

1.4. HIPÓTESIS

Al finalizar el presente proyecto de investigación se espera obtener dos herramientas de gestión empresarial como son: un Plan Estratégico y un Manual de Procedimientos que posibiliten un adecuado sistema de gestión, permitiendo a la Unidad Administrativa de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública, desempeñar sus actividades de manera efectiva.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describen los fundamentos teóricos en los cuales se basa el presente proyecto. En una primera parte se encuentra todo lo relacionado a la Planificación Estratégica con las etapas de planificación, con lo que es la misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias; también se presentan las matrices a utilizarse para la selección de estrategias. A continuación se realiza la descripción de la aplicación de la Gestión por Procesos en las organizaciones.

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La planificación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.” (Fred R., 2008 pág. 5)

2.1.1 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales, ésta consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. (Fred R., 2008 pág. 5)

La formulación de estrategias incluye el desarrollo de la misión y la visión, identificación de factores internos y externos de la organización, establecer objetivos, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se habrán de seguir.

La implementación de estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias, esta etapa implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de la organización.

La evaluación de la estrategia es la etapa final, es necesario conocer si las estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información; todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto internos como externos cambian de manera constante.

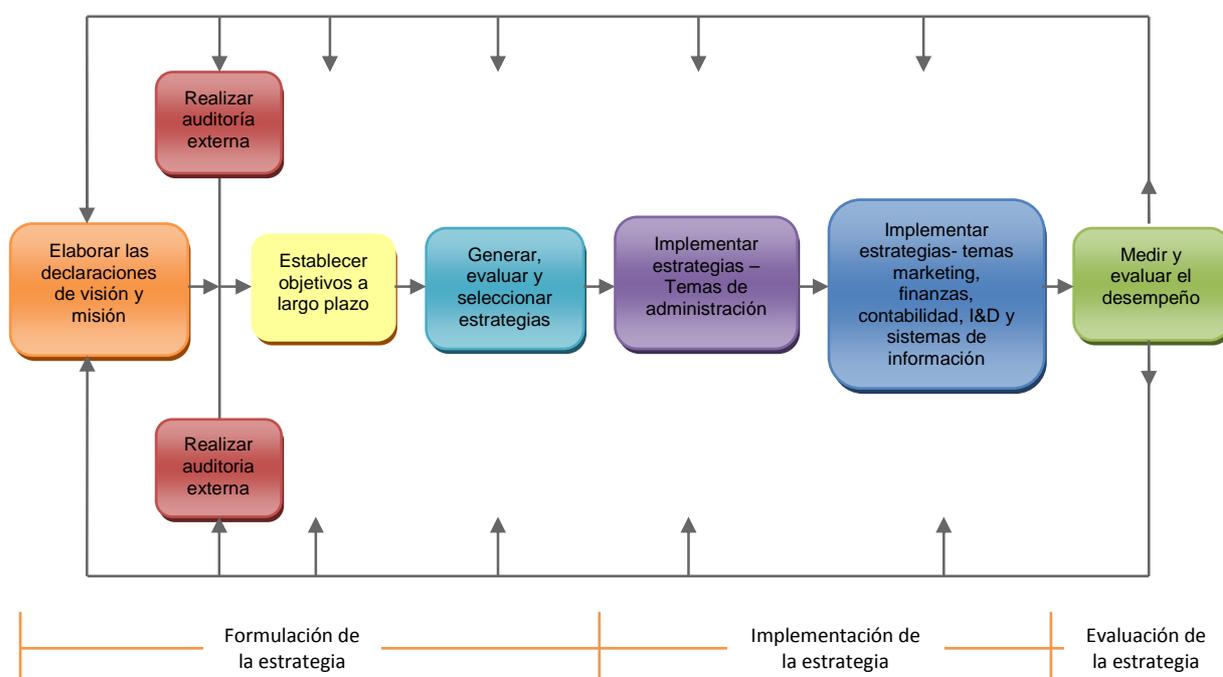


Figura 4 – Modelo de Planificación Estratégica

Fuente: (Fred R., 2008 pág. 15)

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.1.2 VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica tiene, entre otras ventajas lo siguiente:

- Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores. Definir con anticipación los factores

estratégicos clave en relación al futuro: competencia, clientes, producto y medio ambiente.

- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centrar esfuerzos en el cliente. Exige que el director se formule y conteste preguntas claves para la compañía y a las cuales debe prestar especial atención.
- Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación y colaboración. Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones ejecutivas.
- Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.
- Su importancia debe ser entendida en función de los resultados y a pesar de la complejidad asociada con su proceso.
- Para que la planeación estratégica pueda efectuarse con fundamentos, deben de establecerse sistemas de información que permitan al estratega conocer su entorno para tomar decisiones sobre bases sólidas. (Espinoza, 2006)

2.1.3 MISIÓN

Las declaraciones de la misión son declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Ésta responde la pregunta básica que hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio?. Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. (Fred R., 2008 pág. 11)

La declaración de la misión permite tomar conciencia del sistema abierto que es la organización, es decir reconocer para qué exista la empresa, esto se lo hace tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Para quien: Es decir los clientes o el segmento de mercado al que está dirigido nuestro producto o servicio.
- Qué hace: Reconocer cuales son las necesidades o expectativas de los clientes que vamos a satisfacer con nuestro producto o servicio.
- Cómo se hace: Es decir cuales son las características o habilidades que hacen que nuestra organización sea diferente de las demás.



Figura 5 – Aspectos de la Misión
Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.1.4 VISIÓN

En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde a la pregunta ¿en qué nos queremos convertir? Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. (Fred R., 2008 pág. 11)

La visión permite establecer un rumbo que le permita mejorar la posición actual de la organización en un determinado horizonte de tiempo. Es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr a futuro, esta se la formula generalmente en base a ciertos aspectos como:

- Horizonte de tiempo
- Posicionamiento en el mercado
- Ámbito de acción
- Valores
- Principios organizacionales
- Negocio



Figura 6 – Aspectos de la Visión
Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.1.5 VALORES

Los valores constituyen una parte fundamental de la personalidad de los individuos, pero existen de tal forma que los individuos pueden clasificarlos, particularizarlos y jerarquizarlos, lo que implica la existencia de sistemas de valores para fundamentar y motivar ciertos comportamientos. El sistema de valores de la persona le sirve como guía general de conducta. (Educación continua On-Line para Profesionales, 2006 pág. 27)

Los valores son la base en la que se fundamentan las decisiones clave de una empresa: cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e interactúan. Los valores deben describir el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos nuestra visión

Son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones, estos valores pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva y varían dependiendo de la cultura organizacional.

Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

2.1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de conductas, la manera de proceder y actuar una organización en concordancia con los objetivos y metas.

La cultura en cuanto conducta habla de las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa, refleja la imagen de la organización; esta dependerá del tamaño de la empresa, de si es pública o privada, del tipo de producto o servicio que preste, de su ubicación geográfica, etc.

La cultura es como la personalidad de la organización, de allí que la imagen personal de cada uno de sus miembros es muy importante ya que forma parte de su relación con los clientes y usuarios. (Conindustria/Programa Coninpime, 2000 pág. 1)

2.1.7 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la

organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa con muchas divisiones se deben establecer objetivos por la compañía entera y para cada una de las divisiones. (Fred R., 2008 pág. 13)

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar, estos pueden ser generales y específicos. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

2.1.8 OBJETIVOS GENERALES

Son expresiones genéricas, es la descripción objetiva y concisa que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando o ejecutando.

2.1.9 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo, el objetivo específico detalla, desglosa y define con mayor precisión las metas que se pretende alcanzar. Puede ser más de uno, y, para cada uno hay que definirle los resultados concretos esperados, los indicadores objetivamente medibles, los procedimientos para su medición y el riesgo que se le asigna. (Espinoza, 2006)

2.1.10 POLÍTICAS

Son el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes. (Fred R., 2008 pág. 13)

Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Las políticas delimitan el área dentro de la cual deben tomarse las decisiones y deben estar de acuerdo con los objetivos; las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control. Las políticas son además: principios generales o filosofías que sirven para orientar la acción del grupo de trabajo u organismo social; son normas amplias, generales, elásticas y realistas. (El Prisma, 2001)

2.1.11 ESTRATEGIA Y PLAN ESTRATÉGICO

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la dirección. Delinean el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazos y las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizarán para lograr los propósitos. Juntos constituyen un *plan estratégico*. (Thompson, y otros, 2001 pág. 15)

La estrategia al ser una parte fundamental del plan estratégico debe ser difundida a los miembros de la organización, pues al hacer esto los directivos aseguran que sus colaboradores se sientan comprometidos y además conozcan hacia dónde se quiere llegar, qué se debe lograr y cómo se debe proceder. Es necesario considerar que algunas veces la estrategia debe cambiar debido a circunstancias inesperadas, por lo que el plan deberá a su vez ajustarse para poder hacerle frente a los imprevistos.

La tarea de implementar la estrategia constituye generalmente la parte más complicada de la administración estratégica además de ser la que lleva más tiempo.

2.1.12 ESTRATEGIA FUNCIONAL

La estrategia funcional concierne al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importantes dentro del negocio, como investigación y desarrollo, producción, marketing, servicio al cliente,

distribución, finanzas, recursos humanos, etc., un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades tiene que sean decisivas para la estrategia". (Thompson, y otros, 2001 pág. 56)

Una organización necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios y para cada unidad organizacional, pues aún cuando tienen un campo de acción más limitado que las de negocios, le añaden detalles importantes al plan de acción general al determinar las tareas, los enfoques y las prácticas que deben llevarse a cabo en la administración de un departamento funcional, de un proceso de negocios o de una actividad clave.

2.1.13 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El proceso de administración estratégica da como resultado una serie de decisiones que pueden tener consecuencias significativas para la organización, por tal motivo la evaluación de estrategias es fundamental para el bienestar de la misma.

La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas. (Fred R., 2008 pág. 6)

1. Revisar los factores internos y externos que son la base de las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño, es decir comparar el resultado esperado con el resultado real.
3. Tomar acciones correctivas para asegurarse que el desempeño va de acuerdo con los planes.

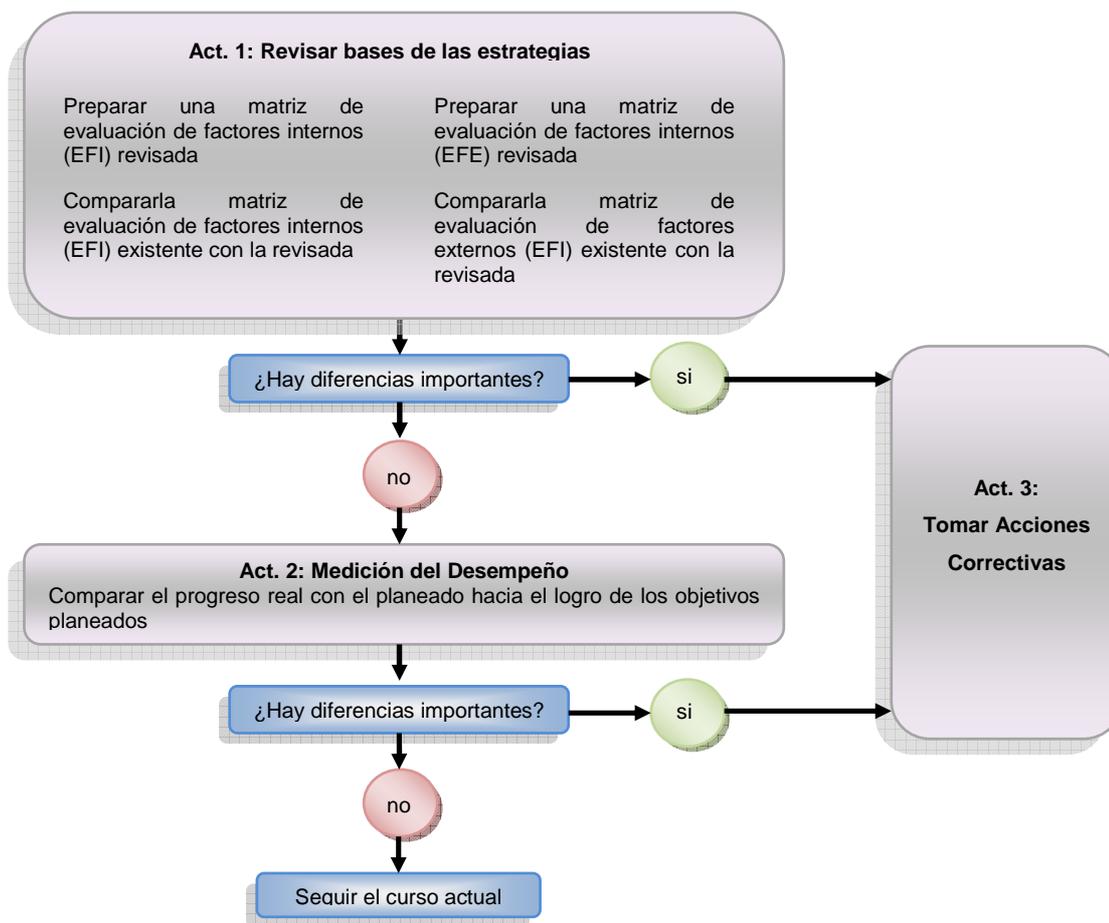


Figura 7 – Esquema de evaluación de la Estrategia

Fuente: (Fred R., 2008 p. 342)

Elaborado Por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.1.14 EL PROCESO DE EVALUAR ESTRATEGIAS

La evaluación de la estrategia es necesaria para las organizaciones de todos los tamaños y tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterio de evaluación. (Fred R., 2008 pág. 339)

El proceso de evaluación de estrategias debe buscar ser eficaz en todas las organizaciones sin importar el tamaño de estas, las actividades realizadas para el mismo deberán desempeñarse de manera continua y no al final de un periodo determinado o solo cuando ocurran problemas, ya que algunas estrategias toman varios años en implementarse y en consecuencia también sus resultados en evidenciarse, por lo que un proceso de evaluación continuo

podrá ayudar en la aplicación de acciones correctivas. Un punto esencial en la evaluación de estrategias son las personas, ya que estas son las que marcan la diferencia mediante su participación activa lo que permite que una organización avance continuamente hacia el logro de sus objetivos.

2.1.15 ANÁLISIS AMBIENTAL

El análisis ambiental trata de realizar una caracterización y comprensión de la organización (Ambiente Interno) y su interrelación con el medio y el entorno en el cual se desenvuelve (Ambiente Externo), para en base a ello determinar cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma en un momento determinado.



Figura 8 – Análisis Ambiental
Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.1.15.1 Análisis Ambiental Interno

Consiste en detectar los factores propios del sistema que permitan desarrollar de manera adecuada las actividades (Fortalezas) o que impiden desarrollarlas (Debilidades).

Para llevar a cabo este análisis es necesario estudiar todos los factores internos de la organización como son: el organizacional, el económico-financiero, el recurso humano, la tecnología interna, los procesos y los productos o servicios.

Fortalezas: Se puede decir que es la parte positiva de la organización de carácter interno, estos factores permiten tener una ventaja competitiva frente a los competidores.

Debilidades: Son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para el desarrollo de la organización, su principal característica es que pueden afectar negativamente y directamente a la organización, pero pueden ser disminuidas mediante acciones correctivas.

Las fortalezas así como las debilidades tienen como característica que son controlables, porque dependen únicamente de la organización.



Figura 9 – Factores del Ambiente Interno
Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.1.15.2 Análisis Ambiental Externo:

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos, es decir los políticos-legales, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológico-ambientales y como ellos influyen y afectan directamente al entorno interno.

Oportunidades: Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios

Amenazas: Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades del los clientes; con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.

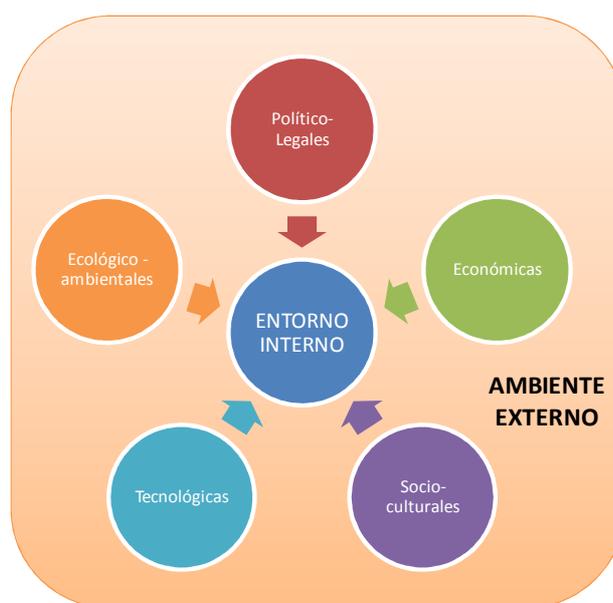


Figura 10 – Factores del Ambiente Externo
Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.1.15.3 Matriz de Jerarquización

La matriz de jerarquización es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares, esta matriz permite comparar entre sí los parámetros y clasificarlos en orden de importancia por lo que puede ser utilizada para discriminar los factores del análisis ambiental (tanto interno como externo), previo a la utilización de otras matrices.

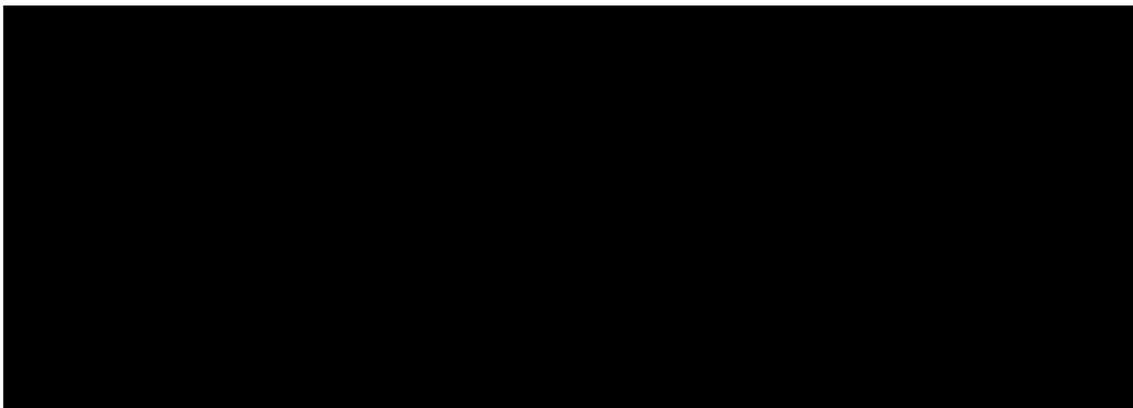


Figura 11 – Matriz de Jerarquización
Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

Metodología:

1. Ubicar los factores en filas y columnas
2. Dar valor a los casilleros tomando en cuenta: El criterio (Fila Principal) y la Variable (Importancia).
 - a. Si el factor en fila es más importante que el factor en columna, se le asigna 1.0
 - b. Si el factor en columna es más importante que el factor en fila, asignar 0.0
 - c. Si los dos factores tienen igual importancia, asignar 0.5
3. Obtener totales por fila
4. Se ordena de mayor a menor (Con criterio de Pareto)
5. Obtener el porcentaje de aporte de cada factor
6. Obtener un acumulado

2.1.15.4 Matriz E.F.I. (Evaluación de Factores Internos)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas al analizar el ambiente interno. Al igual que con la matriz EFE, es conveniente primero utilizar la matriz de jerarquización para priorizar los factores.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS			
F1		0%	4 ó 3	0
F2		0%	4 ó 3	0
F3		0%	4 ó 3	0
F4		0%	4 ó 3	0
F5		0%	4 ó 3	0
Fn...		0%	4 ó 3	0
	DEBILIDADES			
D1		0%	1 ó 2	0
D2		0%	1 ó 2	0
D3		0%	1 ó 2	0
D4		0%	1 ó 2	0
D5		0%	1 ó 2	0
Dn...		0%	1 ó 2	0
	TOTAL	0%		0

Figura 12 – Matriz E.F.I.

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

Metodología:

1. Establecer los factores internos (Seleccionar los más importantes)
2. Los factores pierden su jerarquía anterior
3. No importa el número de factores
4. Distribución del peso
 - a. El total del peso es 1.0
 - b. Tendrá mayor peso el factor que sea más crítico para la empresa sin importar si es positivo o negativo.
5. Calificación:

Se calificara de 1 a 4 según corresponda:

 - 1: Debilidad mayor
 - 2: Debilidad menor
 - 3: Fortaleza menor
 - 4: Fortaleza mayor
6. Sumatoria: El promedio de la sumatoria es de 2,5 por lo tanto:
 - a. Si la sumatoria es mayor o igual a 2,5; entonces la empresa está en condiciones de seguir con el plan estratégico.

- b. Si la sumatoria es menor a 2,5; entonces la empresa debería establecer un plan de mejoramiento (eliminación de debilidades) antes de seguir con el plan estratégico.

2.1.15.5 Matriz E.F.E. (Evaluación de Factores Externos)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFE) permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
O1		0%	1 - 4	0
O2		0%	1 - 4	0
O3		0%	1 - 4	0
O4		0%	1 - 4	0
O5		0%	1 - 4	0
On...		0%	1 - 4	0
	AMENAZAS			
A1		0%	1 - 4	0
A2		0%	1 - 4	0
A3		0%	1 - 4	0
A4		0%	1 - 4	0
A5		0%	1 - 4	0
An...		0%	1 - 4	0
	TOTAL	0%		0

Figura 13 – Matriz E.F.E.

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

Metodología:

1. Establecer los factores externos (Seleccionar los más importantes)
2. Los factores pierden su jerarquía anterior
3. No importa el número de factores
4. Distribución del peso
 - a. El total del peso es 1.0

- b. Se distribuye de acuerdo al grado que afecta a la empresa sin importar si es positivo o negativo.
5. Calificación:
- Se calificara de 1 a 4 según corresponda:
- 1: Si la empresa no puede ni aprovechar ni evitar el factor
 - 4: Si la empresa puede fácilmente aprovechar o evitar el factor
6. Sumatoria: El promedio de la sumatoria es de 2,5 por lo tanto:
- a. Si la sumatoria es mayor o igual a 2,5; entonces la empresa está trabajando como un sistema abierto.
 - b. Si la sumatoria es menor a 2,5; entonces se sugiere a la empresa cursos de actualización para la dirección, pues esta muy centrada en su ambiente interno.

2.1.15.6 Matriz FODA

Esta matriz constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, en ella se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron seleccionadas en las matrices de jerarquización.

Este instrumento metodológico sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.

Con la aplicación de esta herramienta se pueden desarrollar cuatro tipos de estrategias: Agresivas, Conservadoras, Competitivas y Defensivas.

Estrategias FO o Agresivas: Son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO o Conservadoras: Son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA o Competitivas: Permiten aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA o Defensivas: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

MATRIZ FODA		
FODA	(+) FORTALEZAS	(-) DEBILIDADES
	F1	D1
	F2	D2
	F3	D3
	F4	D4
	F5	D5
	Fn...	Dn...
(+) OPORTUNIDADES	Estrategias FO: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades Agresivas	Estrategias DO: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades Conservadoras
O1		
O2		
O3		
O4		
On...		
(-) AMENAZAS	Estrategias FA: Utilizar las Fuerzas para evitar las amenazas Competitivas	Estrategias DA: Reducir las debilidades y evitar las amenazas. Defensivas
A1		
A2		
A3		
A4		
An...		

Figura 14 – Matriz FODA

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.1.15.7 Matriz De Impacto (Multivariable)

Luego de la preparación de la matriz DOFA, se procede a preparar la matriz de impacto. Esta matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto.

Esta matriz permite jerarquizar factores que tienen algunas variables de análisis.

En esta matriz se hacen constar las estrategias seleccionadas de la matriz FODA para compararlas entre sí con relación a diferentes variables que son tomadas en cuenta en la elaboración de un proyecto.

La matriz de impacto nos indica cuál es nuestra posición actual y cuál es nuestra tendencia de futuro. Todas las acciones que se emprendan a partir de la elaboración de una matriz, debe perseguir el mantenimiento de nuestra posición y la potenciación de nuestros puntos fuertes, así como la corrección de nuestros puntos débiles.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS								
		VARIABLE 1		VARIABLE 2		VARIABLE 3		
PESO		P1		P2		P3		
FACTORES		CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION	TOTAL
1	Estrategia 1							
2	Estrategia 2							
3	Estrategia 3							
4	Estrategia 4							
5	Estrategia 5							
n...	Estrategia n...							

Figura 15 – Matriz Impacto
Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

Metodología:

1. Ubicar los factores en columna
2. Establecer las variables de análisis
3. Asignar peso a las variables en función de lo crítica que esta sea para la empresa
4. Calificar las estrategias en función de las variables
 Se calificara según corresponda en una escala 1-5
 - 1: Si la Estrategia no es atractiva en esa variable
 - 5: Si la Estrategia es totalmente atractiva en esa variable
5. Establecer un ponderado que es el resultado del producto de la calificación y el peso
6. El factor que obtenga mayor sumatoria de ponderados es el sugerido

2.2 LA ORGANIZACIÓN CON ENFOQUE DE PROCESOS

En la actualidad, las organizaciones que buscan el éxito necesitan orientar todo su esfuerzo y trabajo hacia el cliente y la satisfacción de sus necesidades. En la actualidad las organizaciones deben dejar de pensar en la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos que controlan las interacciones con los clientes.

Cuando una organización trabaja bajo una gestión por procesos dispone de ciertas ventajas, en las que se puede destacar (Instituto Andaluz de Tecnología , 2002 pág. 9):

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos que proporcionan ventaja competitiva a la organización.
- Medir el impacto de los procesos sobre un producto o servicio y comparado con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades del cliente externo y orientar a la organización hacia su satisfacción.

Tabla 1 – Diferencias entre el Enfoque Funcional y El Enfoque de Procesos

Centrado en la Organización	Centrado en los Procesos
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Los empleados son el problema ◦ Empleados ◦ Hacer mi trabajo ◦ Comprender mi trabajo ◦ Evaluar a los individuos ◦ Cambiar a la persona ◦ Siempre se, puede encontrara un mejor empleado ◦ Motivar a las personas ◦ Controlar a los empleados ◦ No confiar en nadie 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ El proceso es el problema ◦ Personas ◦ Ayudar a que hagan las cosas ◦ Saber mi aporte dentro del proceso ◦ Evaluar el proceso ◦ Cambiar el proceso ◦ Siempre se puede mejorar el proceso ◦ Eliminar barreras ◦ Desarrollo de las personas ◦ Todos estamos en esto conjuntamente

<ul style="list-style-type: none"> ◦ ¿Quién cometió el error? ◦ Corregir errores ◦ Orientado al jefe 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ ¿Qué permitió que el error se cometiera? ◦ Reducir la variación ◦ Orientado al cliente.
---	---

Fuente: (Harrington, 1993)

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.2.1 PROCESOS

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno” (Harrington, 1993 pág. 9)

2.2.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO

Un proceso se puede representar por medio de un diagrama en el que se muestran sus elementos básicos como son: proveedor, entrada, proceso, salida y cliente.

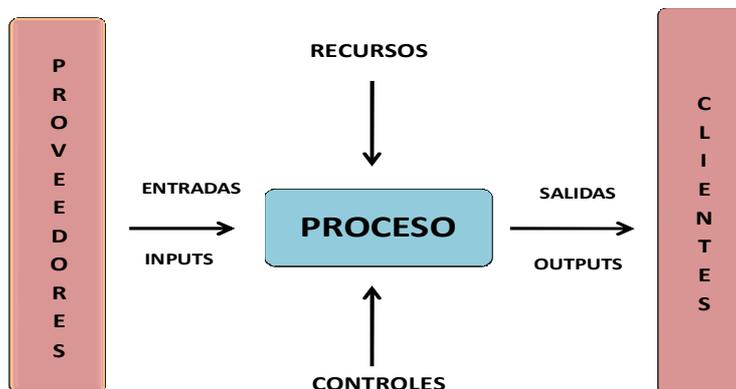


Figura 16 – Diagrama de un Proceso
Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

Los elementos de un proceso bien definido son los siguientes:

- Entradas (Inputs): Son los flujos que requiere el elemento procesador para poder desarrollar su proceso. Ejemplos de inputs son materiales, información, condiciones medioambientales, etc.
- Secuencia de actividades: Es la secuencia ordenada de actividades que realiza el elemento procesador.
- Recursos: Son los elementos fijos que emplea el elemento procesador para desarrollar las actividades del proceso. Ejemplos de recursos son las máquinas
- Salida (Output): Es el flujo que genera el elemento procesador como consecuencia de efectuar la secuencia de actividades que constituyen el proceso. La salida es el flujo resultado del proceso. Ya sea interno o externo
- Cliente del proceso: Es el destinatario del flujo de salida del proceso. Expectativas del cliente del proceso con relación al flujo de salida: Son conceptos que el cliente del proceso espera ver incorporados al flujo de salida del proceso y que si no aparecen será capaz de detectar. Condicionan su satisfacción.
- Indicador: Es la medición de una característica de un proceso (satisfacción y rendimiento).
- Responsable del proceso. Es el propietario del proceso.
- Límites (condiciones de frontera) y conexiones: Con otros procesos claros y definidos.
- Sistema de medidas y de control de su funcionamiento (Harrington, 1993 pág. 80)

2.2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Los procesos bien diseñados y administrados tienen las siguientes características (Mejía García, 2001 pág. 8):

- Tienen a alguien que se considere responsable de que el proceso se cumpla (dueño del proceso).

- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso)
- Se pueden describir claramente las entradas y salidas
- Tienen interacciones y responsabilidades definidas
- Son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización
- Se requiere hablar de metas y fines en lugar de acciones y medios
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajos y requisitos de entrenamiento
- Tienen medidas de evaluación
- Tienen tiempos de ciclo bien definidos
- Tienen propuestas de cambio
- Son de fácil manejo y comprensión
- Se adaptan a las necesidades cambiantes del cliente
- Promueven el entendimiento entre empleados y usuarios

2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos se pueden clasificar de acuerdo al rol que desempeñan en la organización así (Córdova, 2008 pág. 1):

Procesos Estratégicos: Destinados a establecer y controlar las metas de la empresa. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se deben realizar para que se pueda lograr la visión de la empresa. Son conocidos también como procesos visionarios y son liderados por la alta dirección.

Procesos Primarios u Operativos: Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Son procesos operativos típicos como los de venta, producción y servicio post-venta. También se les conoce como procesos misionales porque son los que sustentan la razón de ser del negocio.

Procesos de apoyo: Dan apoyo a los demás procesos para contribuir a mejorarla eficacia de los mismos, estos procesos no están ligados directamente

a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos primarios y estratégicos puedan cumplir sus objetivos.



Figura 17 – Clasificación de los Procesos

Fuente: <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php/?categories/3-3-Macroprosesos>

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.2.5 JERARQUIZACIÓN DE LOS PROCESOS:

De acuerdo a la complejidad de los procesos se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera (Harrington, 1993 pág. 34):

- **Macroprocesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** Secuencia de actividades mediante las cuales se genera un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
- **Subprocesos:** Son partes bien definidas de un proceso, su identificación puede ser útil para aislar los problemas que puedan presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de

actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

- **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

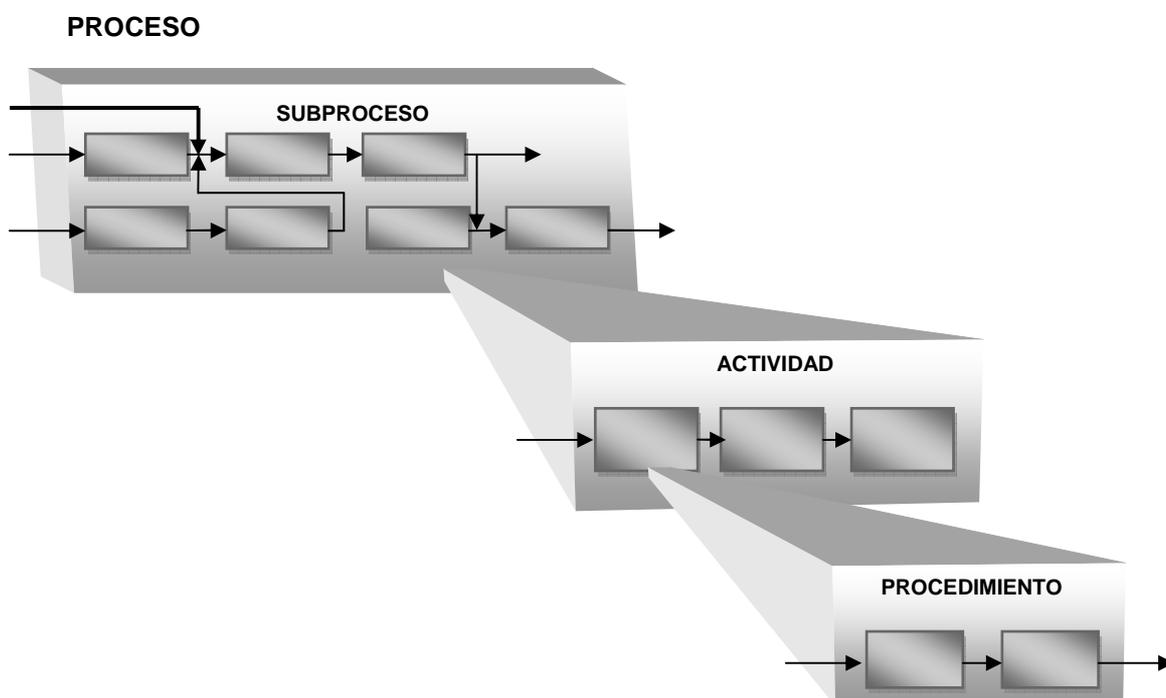


Figura 18 – Jerarquización de los Procesos

Fuente: (Harrington, 1993)

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.2.6 GESTIÓN POR PROCESOS

Las organizaciones excelentes disponen de un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y confeccionado para satisfacerlas. Un conjunto de procesos claro e integrado permite y garantiza la implantación de las políticas, estrategias,

objetivos y planes de la organización. Estos procesos se despliegan, gestionan y mejoran de forma eficiente en las actividades diarias de la organización

Es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. La gestión de procesos aporta una visión y una herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes. (Senres, 2006)

2.2.6.1 Definición de la Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Jet Corporation, 2006 pág. 1)

La gestión por procesos es importante porque:

- Permite la mejora continua de las actividades desarrolladas.
- Ayuda a reducir la variabilidad innecesaria.
- Elimina las ineficiencias asociadas a la reiteración de las actividades.
- Optimiza el empleo de los recursos.

2.2.6.2 Ventajas de la Gestión por Procesos:

- a) Se rompen las estructuras funcionales, departamentales. Se ve la organización como flujo de producto/servicio.
- b) Despliega en la organización las necesidades de los clientes.

- c) Asegura que los productos cumplen con los requisitos definidos por los clientes.
- d) Permite conocer el valor añadido al producto en cada tarea.
- e) Facilita la eliminación del despilfarro.
- f) Facilita la aplicación del ciclo PDCA.
- g) Permite establecer los objetivos globales para el proceso y el despliegue de los mismos.
- h) Coordina esfuerzos parciales para lograr los objetivos globales. (Jet Corporation, 2006 pág. 1)

2.2.6.3 Mapa de Procesos

Un mapa de procesos permite tener una visión global de la organización, en él se visualiza la relación entre la organización y las partes interesadas. Permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos (Blanch, 2009).

Deben representar además las relaciones e interrelaciones dentro de la organización y con las partes interesadas.

El mapa de procesos es una representación grafica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. Antes de realizar el mapa de procesos se deben identificar todos los procesos. Los pasos para hacer un mapa de procesos son los siguientes:

- 1) Identificar a los actores
Clientes, proveedores y otras organizaciones de su entorno
- 2) Identificar la línea operativa
La línea operativa de nuestra organización está formada por la secuencia encadenada de procesos que llevamos a cabo para realizar nuestro producto
- 3) Añadir los procesos de soporte a la línea operativa y los de Dirección, mejora continua, estrategia, o lo que queramos

- 4) Añadir los procesos que afectan a todo el sistema de gestión de reclamaciones, recursos humanos, auditorías internas



Figura 19 – Mapa de Procesos
 Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.2.6.4 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte. (Crece Negocios, 2009)

2.2.6.4.1 Actividades Primarias:

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto (Crece Negocios, 2009):

- Logística interior (de entrada): Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

2.2.6.4.2 Actividades de Apoyo:

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias (Crece Negocios, 2009):

- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

El desagregar una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno de ésta, permitiendo, sobre todo, identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos. Y, de ese modo, potenciar o aprovechar dichas ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos.

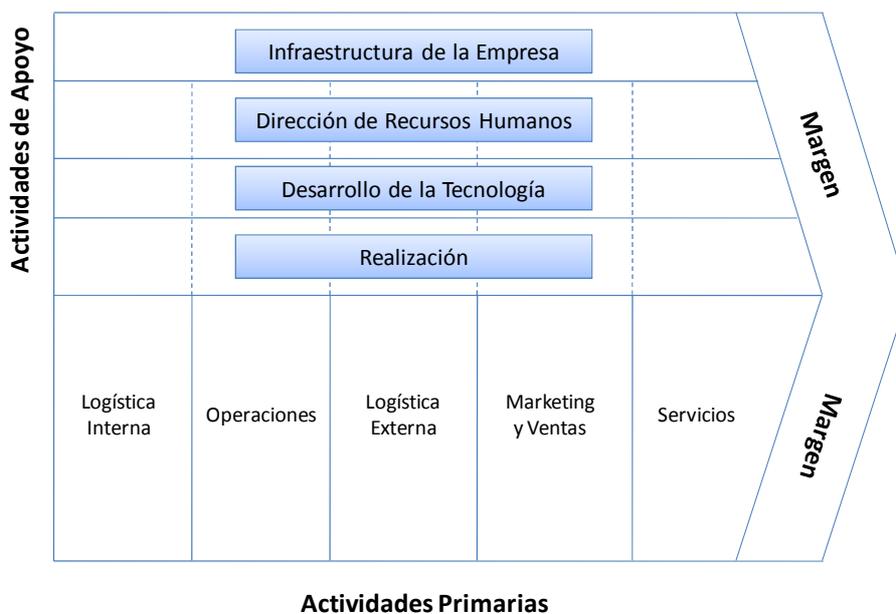


Figura 20 – Cadena de Valor
Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.3 PROCEDIMIENTOS

Son planes donde se establece un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores. (Carreto, 2008)

Sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad

específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones. (Senres, 2006)

2.3.1 OBJETIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS

El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero. (Carreto, 2008)

2.3.2 IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque como sería de esperarse se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción de los trabajos rutinarios llegando a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada y el modo de proceder en los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización. (Carreto, 2008)

2.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Describe las siguientes características de procedimientos:

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.

- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones. (Carreto, 2008)

2.3.4 BENEFICIOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los siguientes beneficios de trabajar bajo procedimientos que consisten en:

- Aumento del rendimiento laboral.
- Permite adaptar las mejores soluciones a los problemas.
- Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización. (Carreto, 2008)

2.3.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es el documento administrativo integrado por un conjunto de procedimientos interrelacionados, que pueden corresponder a un área específica o a la totalidad de una dependencia.

Los procedimientos son una serie de actividades relacionadas entre sí, cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa quién, qué, cómo, cuándo, dónde y con qué, se realiza cada una de las actividades. Los procedimientos deben ser integrados por: objeto, normas de operación, descripción narrativa, diagramas de flujo, formatos y demás documentos que describan las actividades que se realización de un trabajo determinado.

La actividad será entonces el conjunto de operaciones afines y sucesivas que son ejecutadas por una unidad responsable para la realización de un trabajo determinado.

Operación será cada una de las acciones físicas y mentales necesarias para ejecutar una actividad o labor determinada.

Unidad responsable será el individuo, puesto u órgano administrativo o académico que participa en las actividades descritas en el procedimiento.

Importancia de los manuales de procedimientos. (Ménendez, y otros, 2006 pág. 88)

2.3.6 VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Las ventajas de que las organizaciones cuenten con un manual de procedimientos son:

- Orienta acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.
- Establece los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
- Contribuye a dar continuidad y coherencia a las actividades que describe.
- Delimita responsabilidades y evita desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de un trabajo determinado.
- Facilita la supervisión del trabajo y proporciona a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.
- Sirve para lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.

2.3.7 ELEMENTOS QUE DEBEN CONTENER LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimientos típico, según la norma ISO, deberá estar constituido de la siguiente forma:

- Caratula
- Contenido
- Documentos de aprobación técnica y registro del manual
- Documento de actualización

- Introducción
- Base legal
- Objetivo del manual
- Procedimientos:
 - Caratula del procedimiento
 - Folio y/o normas de operación
 - Descripción narrativa del procedimiento
 - Clasificación de los procedimientos (por su presentación: libreto y bloque, por su profundidad: generales, específicos y mixtos)
 - Diagrama de flujo del procedimiento
 - Formularios y/o impresos
 - Información general
 - Responsable
 - Actividad

Contar con manuales de procedimientos estandarizados y congruentes no solo representa una manera ordenada de recopilar el material de trabajo, sino que la uniformidad de los procedimientos y los instructivos les proporciona una cualidad singular, una calidad propia que los hace prácticos, esto es, útiles a los usuarios que a su vez redundan en la estandarización de las actividades y los procesos. (Ménendez, y otros, 2006 pág. 91)

2.3.8 OBJETIVOS DE LOS MANUALES PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumento administrativo tienen como objetivos (Carreto, 2008):

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

2.3.9 DIAGRAMA DE FLUJO

Es la representación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución.

Los diagramas de flujo se clasifican por su presentación en vertical, horizontal, tabular o columna. Mientras su profundidad puede ser bloque o detalle.

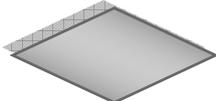
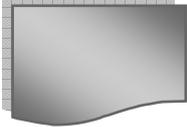
Cada diagrama deberá contar con un encabezado, que especifique el nombre del procedimiento que se describe. Asimismo, cada actividad descrita deberá quedar especificada y cada actividad debe señalarse por una simbología que ayude a describir su función. La información de cada acción debe ser clara y precisa.

Cada sistema y por tanto su documentación, tiene que ser muy propia de cada empresa o institución y la elaboración de esta tiene que ser realizada por parte del personal interno, quien tiene la experiencia y los conocimientos necesarios; adicionalmente, esta tarea puede servir como parte del programa de capacitación. (Ménendez, y otros, 2006 pág. 94)

2.3.9.1 Simbología de un Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo más efectivos solo utilizan símbolos estándar, ampliamente conocidos. Para mayor sencillez se analizarán algunos de los símbolos más comunes, en su mayor parte publicaciones por la American National Standards Institute (ANSI). (Harrington, 1993 p. 107)

Tabla 2 – Símbolos Estándar Diagrama de Flujo

Símbolo	Significado
	<ul style="list-style-type: none"> • Límites: Círculo alargado. Utilice un círculo alargado para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o fin.
	<ul style="list-style-type: none"> • Operación: Rectángulo. Se utiliza para representar una actividad, por ejemplo, recibir, elaborar, verificar, entregar, entre otra. Se incluye una descripción de la actividad
	<ul style="list-style-type: none"> • Punto de decisión: Diamante. Plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave.
	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación: Rectángulo con la inferior en forma de onda. Significa que se Requiere una documentación para desarrollar el proceso, por ejemplo una autorización, un informe una orden de compra, una factura.
	<ul style="list-style-type: none"> • Espera: Rectángulo obtuso. Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.
	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento o archivo: Triángulo. Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.
	<ul style="list-style-type: none"> • Conector. Círculo. Se lo emplea con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como input para otro diagrama de flujo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Conexión o relación entre páginas de un diagrama. Se utiliza para efectuar un enlace de una página a otra donde se continúa el flujograma.
	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido del flujo: Flecha. Indica la dirección del flujo, puede ser horizontal o vertical, ascendente o descendente.

Fuente: (Harrington, 1993 págs. 109-110)

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.3.10 PROCESO VS. PROCEDIMIENTO

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder para conseguir un resultado, mientras que un proceso define que es lo que se hace, y un procedimiento cómo hacerlo.

La Norma ISO 9000:2000 define estos dos términos así:

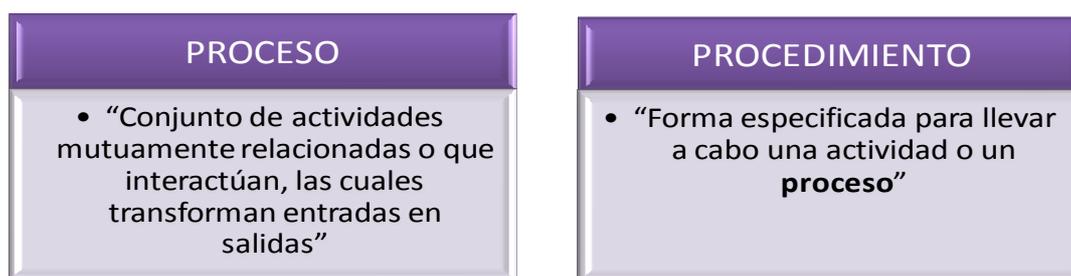


Figura 21 – Proceso vs. Procedimiento
Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

La diferencia fundamental radica en que un procedimiento permite que se realice una actividad o un conjunto de actividades, mientras que un proceso permite que se consiga un resultado.

Tabla 3 – Diferencias entre Procedimiento y Proceso

PROCEDIMIENTOS	PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea. ▪ Los procedimientos existen, son estáticos. ▪ Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea ▪ Los procedimientos se implementan ▪ Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas. ▪ Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos. ▪ Los procesos se comportan, son dinámicos. ▪ Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado. ▪ Los procesos se operan y gestionan. ▪ Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas. ▪ Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología , 2002 p. 33)

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

2.3.11 MEDIDORES E INDICADORES

Es necesario que los procesos sean medidos para poder tener un control, mejorarlo o compararlo, para esto se utiliza los medidores o indicadores, que permiten obtener datos sobre el desempeño de los mismos y de esta manera poderlos administrar. (Mariño, 2001 p. 69)

Los medidores o indicadores son usados entre otros propósitos para:

- Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan, entre éstos y la gerencia, entre personas relacionadas con el proceso.
- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo.

2.3.11.1 Características de los Buenos Indicadores

Cada indicador o medidor debe satisfacer los siguientes criterios (Mariño, 2001 p. 70):

- *Poderse medir:*
Esto significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.
- *Tener significado:*
El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas partícipes del proceso.
- *Poderse controlar:*
El indicador debe poderse controlar.

2.3.11.2 Tipos de Indicadores

Los medidores o indicadores orientados a los procesos pueden ser de proceso o de resultado, si son de proceso, se pretende medir qué está sucediendo con las actividades, mientras que si son de resultado, se requiere medir las salidas del proceso. (Mariño, 2001 p. 71)

Medidores o indicadores de resultado:

Estos indicadores miden la conformidad o no conformidad de la salida de un proceso, esto es, bienes o servicios (producto) con los requerimientos del cliente. En otras palabras, miden la efectividad de satisfacer al cliente.

Medidores o indicadores de proceso:

Cuando un proceso es documentado, y se posee un diagrama de flujo del mismo, se puede establecer puntos de control, esto es actividades o eventos a través de los cuales se puede controlar el proceso, estos puntos de control se denominan indicadores de control.

2.3.12 ANÁLISIS DE LA NORMATIVA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

De acuerdo a la resolución emitida en el Registro Oficial N° 251 del 17 de Abril de 2006, donde se señala la NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE

REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS EN INSTITUCIONES, ORGANISMOS Y DEPENDENCIAS DEL ESTADO, las entidades públicas están obligadas a trabajar bajo procesos.

La SENRES (Secretaría nacional técnica de desarrollo de los recursos humanos y remuneraciones), ha dispuesto a partir del año 2000 la política gubernamental de reestructuración por procesos para todos los Ministerios y entidades Autónomas de la Administración Pública. (SENRES, 2006)

2.3.12.1 Diseño de la Estructura Orgánica

Para el diseño de la estructura orgánica (SENRES, 2006 pp. 8-9) se deben considerar y analizar los siguientes componentes:

1. Unidades Administrativas
2. Niveles Jerárquicos
3. Líneas de autoridad y responsabilidad, y
4. Organigrama estructural

1. *Unidades Administrativas.*- Una estructura organizacional puede estar conformada por direcciones y departamentos a los cuales se denominarán unidades administrativas.
2. *Niveles Jerárquicos.*- La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización, para garantizar la realización de sus productos y en consecuencia, el alcance de sus objetivos.

En este sentido se consideran cuatro niveles jerárquicos:

- Directivo
- Asesor
- Apoyo
- Operativo

Tabla 4 – Niveles Organizacionales vs Unidades Administrativas

NIVELES ORGANIZACIONALES	UNIDADES ADMINISTRATIVAS
Directivo	Directorios; y/o
	Despacho de la primera y segunda autoridad de las instituciones públicas
Asesor	Auditoría Interna
	Asesoría Jurídica
	Planificación
	Comunicación Social
Apoyo	Administración de Recursos Humanos
	Gestión Financiera
	Gestión Tecnológica
	Gestión Administrativa
	Secretaría General
Operativo	Se identificarán en relación a la misión y objetivos institucionales

Fuente: (SENRES, 2006)

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

3. *Líneas de Autoridad y Responsabilidad.*-Es el canal formal que define la autoridad y responsabilidad desde el más alto nivel hasta la base de la organización y viceversa; es el nexo entre todas las posiciones o niveles organizacionales.

4. *Organigrama Estructural.*-Es la representación gráfica de la Estructura Organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización. (SENRES, 2006)

2.3.12.2 Diseño de Procesos

Los procesos al interior de cada institución se agrupan en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, se clasifican por su responsabilidad en (SENRES, 2006 p. 11):

Procesos Gobernantes.- También denominados gobernadores, estratégicos, de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables

de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

Procesos Habilitantes.- Se clasifican en los procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como de sustento, accesorios de soporte, de staff o administrativos. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los proceso gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.

Procesos Agregadores de Valor.- También llamados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

Tabla 5 – Unidades Administrativas vs Procesos Organizacionales

UNIDADES ADMINISTRATIVAS	PROCESOS ORGANIZACIONALES
Directorios	Procesos Gobernantes
Despacho de la primera o segunda autoridad de las instituciones públicas	
De Asesoría	Procesos Habilitantes
Auditoría Interna	
Asesoría Jurídica	
Planificación	
Comunicación Social	
De Apoyo	
Administración de Recursos Humanos	
Gestión Financiera	
Gestión Tecnológica	
Gestión Administrativa	
Secretaría General	
Se identificarán en relación a la misión y objetivos institucionales	Procesos Agregadores de Valor

Fuente: (SENRES, 2006 pág. 11)

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

Para todos los procesos institucionales se definirá su misión. En los procesos Gobernantes, se determinará las atribuciones y responsabilidades conforme a su base legal constitutiva. Para los procesos Habilitantes y Agregadores de Valor se trasladarán los productos establecidos en el Portafolio de Productos. (SENRES, 2006 pág. 11)

CAPÍTULO III

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el este capítulo se presenta el diseño del Plan Estratégico para La Dirección Nacional de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública ya que no cuenta con ningún estudio de diagnóstico de cómo se encuentra en la actualidad y a la vez no posee un plan estratégico formal.

La propuesta del Plan Estratégico se comenzó a partir de la recopilación de la información a través de cuestionarios (Ver Anexo A) sobre la misión, visión y factores ambientales internos y externos, aplicados a los funcionarios de la Dirección. También se logró recabar información de entrevistas al director y líderes de los subprocesos de la Dirección.

3.1 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN

Una vez recabada la información del cuestionario aplicado a los miembros del departamento y tomando en consideración que una Unidad Administrativa de Recursos Humanos debe trabajar bajo lineamientos legales emitidos por SENPLADES y SENRES se ha determinado la siguiente propuesta de misión.

3.1.1 PROPUESTA DE MISIÓN

“Gerenciar el Sistema Integrado de recursos humanos de manera desconcentrada, garantizando la provisión y desarrollo del talento humano, conforme a las necesidades de los servicios de salud y de la población, generando políticas, planes y proyectos de desarrollo institucional y de recursos humanos, que satisfagan los requerimientos y expectativas de los clientes internos y externos, en el marco del Sistema Nacional de Salud.”

3.2 ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN

Luego de analizados los diferentes aspectos del departamento como son equipo de trabajo, actividades que se realizan, entre otros, y las expectativas de la institución se propone la siguiente visión.

3.2.1 PROPUESTA DE VISIÓN

“En el lapso de 5 años la Dirección Recursos Humanos del MSP es reconocida en la gestión del talento humano, con valores de honestidad, responsabilidad y transparencia, desempeñando nuestras operaciones de manera eficiente y eficaz que nos permita mejorar continuamente.”

3.3 ESTABLECIMIENTO DE VALORES

Los valores que se pueden resaltar en los miembros de la Unidad son:

3.3.1 VALORES PROPUESTOS

Se puede observar que algunos de los trabajadores se rigen por ciertos valores como son:

- ◆ **Honestidad:** Los trabajadores de la UARH's se comportan y expresan con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- ◆ **Respeto:** En la UARH's se tiene presente que la consideración y el respeto hacia los demás es imperativo para desarrollar las actividades de trabajo.
- ◆ **Responsabilidad:** Todo trabajo realizado en la UARH's, se debe llevar a cabo de manera seria, asumiendo siempre las consecuencias por el resultado de lo hecho o elaborado.

- ◆ **Transparencia:** Este acto consiste en abrir la información gubernamental al público, la transparencia no implica un acto de rendir cuentas a una persona en específico, sino la práctica democrática de colocar la información gubernamental en la vitrina pública, para que la gente pueda revisarla, analizarla y en su caso, usarla como mecanismo de sanción, y es así como se manejan los miembros de la UARH's.
- ◆ **Liderazgo:** Los encargados de la UARH's buscan influir en sus colaboradores a través del proceso de comunicación, al logro de metas y objetivos.

3.4 ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS

Las políticas que debe cumplir la Unidad Administrativa de Recursos Humanos para cumplir con su misión y poder alcanzar su visión son las siguientes:

3.4.1 POLÍTICAS PROPUESTAS

- **Política de calidad:** Mejorar de forma continua nuestros procesos de negocio y nuestro rendimiento operativo para satisfacer los requerimientos y exceder las expectativas de nuestros clientes, mediante la prestación de servicios fiables en todo momento y lugar. Esta política establecerá una directriz para conducir a la organización al cumplimiento de la misión y visión, además de la constante búsqueda de las opciones más eficaces y eficientes de servicios para los clientes.
- **Política de orientación al cliente:** Vocación de los funcionarios y servidores de la UARH's para la atención y satisfacción de las necesidades del cliente en términos de calidad.
- **Política de capacitación:** En la UARH's somos conscientes de que el capital intelectual de nuestra gente es uno de nuestros mayores recursos. Estamos comprometidos a mantener un grupo de trabajo

entrenado y capacitado para cumplir con sus responsabilidades, por lo que se apoyarán todos los programas orientados a fortalecer sus habilidades conductuales y técnicas que les permitan crecer y desarrollarse profesionalmente en la organización así como prestar el mejor servicio posible a nuestros clientes.

3.5 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

Es primordial realizar un análisis ambiental interno y externo basado en herramientas básicas de la administración estratégica, ya que componen el principal fundamento para el establecimiento de estrategias.

3.5.1 ANÁLISIS INTERNO

Este proceso abarca todos los componentes que forman la UARH's, dentro de estos factores tenemos:

3.5.1.1 Factores Internos

3.5.1.1.1 Factor Organizacional

Dentro de la UARH's se maneja una estructura por procesos, la comunicación es deficiente, no se cuenta con herramientas que contribuyan al trabajo, por lo que a menudo existen críticas de los clientes internos y externos, no se cuenta con un direccionamiento que permita desempeñar las actividades de manera adecuada.

3.5.1.1.2 Factor Económico-Financiero

Los recursos económicos que necesita la UARH's son asignados por el gobierno a través del Ministerio de Finanzas previa aprobación en el Presupuesto General del Estado.

3.5.1.1.3 Factor Tecnología Interna

Los avances tecnológicos que día a día son más innovadores tienen mucho efecto en las organizaciones. Es por eso que la UARH's usa las herramientas necesarias y actualizadas para un mejor desempeño en sus actividades que permitan ofrecer un mejor servicio a los clientes.

3.5.1.1.4 Factor Productos/Servicios

Los productos que ofrece la UARH's están orientados al beneficio de la comunidad en general y tienen alcance nacional.

3.5.1.1.5 Factor Procesos

El trabajo se encuentra organizado y dividido por procedimientos, en la actualidad la unidad se encuentra en una etapa de transición entre organización por funciones y organización por procesos, por lo que no existe aún documentos de respaldo ni los resultados esperados se han podido evidenciar.

3.5.1.1.6 Factor Recursos Humanos

El personal con el que cuenta la UARH's es de 25 personas, entre los que se tiene un director, tres líderes, analistas y personal de apoyo, los mismos que se encuentran distribuidos en subprocesos que forman parte del Proceso de Gestión de Recursos Humanos.

3.5.1.2 Determinación de Fortalezas y Debilidades

Luego de haber tabulado los cuestionarios y obtener los resultados de las principales fortalezas y debilidades que expresó el personal de la unidad, se procedió a elegir las diez más importantes para el director y los líderes de cada subproceso, a continuación se utilizó la herramienta de Matriz de Jerarquización para analizar y comparar cada factor. Posteriormente se establece un total por cada factor para de esta manera determinar el orden y el aporte de cada uno de ellos. Una vez realizado este proceso se seleccionan los factores que pasarán a formar parte de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), esto se lo hace tomando en cuenta el criterio de Pareto (80-20) mediante el cual los factores seleccionados son aquellos que se encuentran bajo el 80% del total de aporte.

3.5.1.2.1 Fortalezas

- 1) Personal con experiencia
- 2) Profesionales con formación multidisciplinaria
- 3) Líderes comprometidos
- 4) Subprocesos definidos
- 5) Recursos necesarios para cumplir sus labores
- 6) Planes de capacitación
- 7) Apertura a cambios organizacionales
- 8) Buena comunicación directores-personal
- 9) Apoyo operativo a otros procesos
- 10) Conocimiento de actividades asignadas

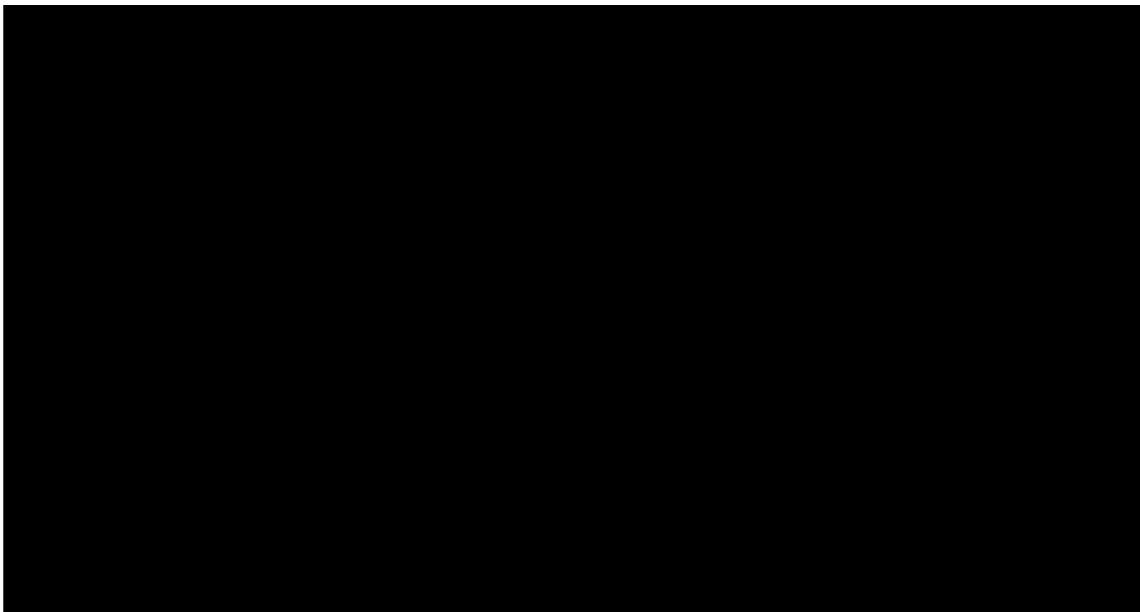
3.5.1.2.2 Debilidades

- 1) Dispersión organizacional de operaciones
- 2) Falta de plan estratégico
- 3) Falta de plan operativo
- 4) Resistencia al cambio en las labores

- 5) Inadecuada clasificación de productos
- 6) Frágil cultura organizacional
- 7) Falta de comunicación con sectores alejados
- 8) Clima organizacional ambiguo
- 9) Deficiente distribución física del área de trabajo
- 10) Débil comunicación entre subprocesos

3.5.1.3 Matriz de Jerarquización Fortalezas

Tabla 6 – Matriz de Jerarquización “Fortalezas”



Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

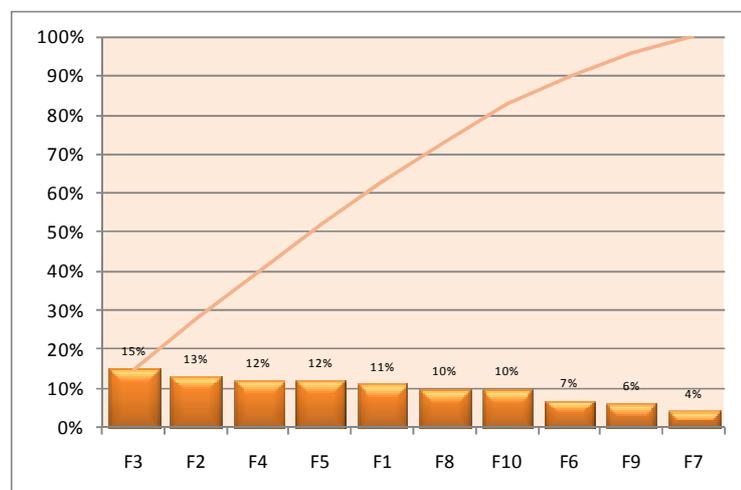


Figura 22 – Diagrama de Pareto “Fortalezas”

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

3.5.1.4 Matriz de Jerarquización Debilidades

Tabla 7 – Matriz de Jerarquización “Debilidades”

MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN "DEBILIDADES"																
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	SUMA	ORDEN	% APORTE	TOTAL	
D1	Dispersión organizacional de operaciones	0,5	0,0	0,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	5,5	3	11,00%	46,00%	
D2	Falta de plan estratégico	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0	1	18,00%	18,00%	
D3	Falta de plan operativo	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	8,5	2	17,00%	35,00%	
D4	Resistencia al cambio en las labores	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	5,0	4	10,00%	56,00%	
D5	Inadecuada clasificación de productos	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	5,0	4	10,00%	66,00%	
D6	Frágil cultura organizacional	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	3,0	9	6,00%	97,00%	
D7	Falta de comunicación con sectores alejados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0	1,5	10	3,00%	100,00%	
D8	Clima organizacional ambiguo	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	4,5	6	9,00%	75,00%	
D9	Deficiente distribución física del área de trabajo	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	3,5	8	7,00%	91,00%	
D10	Débil comunicación entre subprocesos	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	4,5	6	9,00%	84,00%	
												50,0		100,00%		

Elaborado por: Carlos Calderón, Cytia Ramos

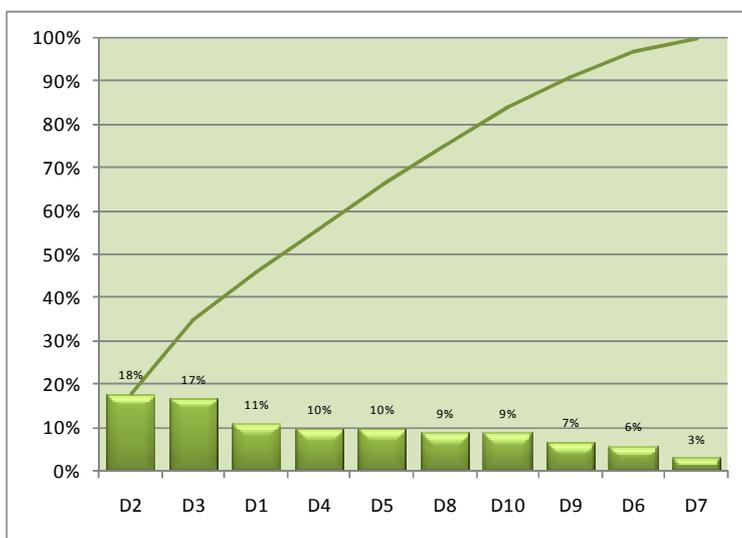


Figura 23 – Diagrama de Pareto “Debilidades”

Elaborado por: Carlos Calderón, Cytia Ramos

3.5.1.5 Matriz de Evaluación Factores Internos (E.F.I.)

Tabla 8 – Matriz de Evaluación Factores Internos (E.F.I.)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS			
F1	Personal con experiencia	10%	4	0,4
F2	Profesionales con formación multidisciplinaria	6%	3	0,18
F3	Líderes comprometidos	7%	4	0,28
F4	Subprocesos definidos	5%	3	0,15
F5	Recursos necesarios para cumplir sus labores	8%	4	0,32
F8	Buena comunicación directores-personal	7%	4	0,28
F10	Conocimiento de actividades asignadas	5%	3	0,15
	DEBILIDADES			
D1	Dispersión organizacional de operaciones	7%	2	0,14
D2	Falta de plan estratégico	9%	2	0,18
D3	Falta de plan operativo	9%	2	0,18
D4	Resistencia al cambio en las labores	7%	1	0,07
D5	Inadecuada clasificación de productos	9%	2	0,18
D8	Clima organizacional ambiguo	6%	1	0,06
D10	Débil comunicación entre subprocesos	5%	1	0,05
	TOTAL	100%		2,62

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

Una vez realizada la matriz de evaluación de factores internos (E.F.I.) se ha comprobado que la UARH's obtuvo un total de 2,62 el cual se encuentra por encima del promedio que es de 2,5: por lo tanto es posible continuar con el desarrollo del plan estratégico.

3.5.2 ANÁLISIS EXTERNO

En este análisis se detallan todos los aspectos externos que afectan a la UARH's, dentro del mismo se consideraron los siguientes factores:

3.5.2.1 Factores Externos

3.5.2.1.1 Factor Político-Legal

La política y la legislación en el Ecuador están en etapa de transición y éstas afectan directamente a las actividades del Ministerio de Salud, por lo que han sido analizados los siguientes aspectos:

- Legislación
- Estabilidad Política
- Política Económica
- Política Fiscal
- Política Exterior

3.5.2.1.2 Factor Económico

Son de suma importancia ya que afectan directamente a la organización, por lo tanto se considerarán y analizarán ciertos aspectos entre los que tenemos:

- Presupuesto General del Estado
- Renta Nacional
- Crecimiento Económico Real
- Producto Interno Bruto
- Impuestos
- Empleo
- Valor de la Moneda
- Inflación

3.5.2.1.3 Factor Socio-Cultural

Dentro de este campo se encuentran componentes relevantes pues al ser el Ministerio de Salud una institución pública y de carácter eminentemente social, lo que se busca es el beneficio para la comunidad en general, los aspectos analizados son:

- Factor Demográfico
- El consumidor
- Seguridad Ciudadana
- Conductas de Consumo
- Distribución de la Población
- Valores Sociales
- Calidad de Vida

3.5.2.1.4 Factor Tecnológico

El Ministerio de Salud en su afán de brindar un servicio de calidad a todos sus usuarios busca los métodos para cumplir con este objetivo, por lo que trata de estar a la vanguardia en el aspecto tecnológico.

3.5.2.1.5 Factor Ecológico-Ambiental

Al ser el medio ambiente un recurso no renovable se tiene la responsabilidad de cuidarlo y mantenerlo y para el Ministerio de Salud es un aspecto de gran importancia, dentro de este campo tenemos:

- Clima
- Topografía
- Hidrografía
- Impacto Ambiental

3.5.2.2 Determinación de Oportunidades y Amenazas

A continuación de haber tabulado los cuestionarios y analizados con el director y los líderes de la unidad se pudieron establecer los principales factores externos (Oportunidades y Amenazas), posteriormente se utilizó la herramienta de Matriz de Jerarquización para analizar y comparar cada factor. A continuación se establece un total por cada factor para de esta manera determinar el orden y el aporte de cada uno de ellos. Una vez realizado este proceso se procede a seleccionar los factores que pasarán a formar parte de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), esto se lo hace tomando en cuenta el criterio de Pareto (80-20) mediante el cual los factores seleccionados son aquellos que se encuentran bajo el 80% del total de aporte.

3.5.2.2.1 Oportunidades

- 1) Apoyo del gobierno a la institución
- 2) Iniciativas en materia de recursos humanos
- 3) Asesoría por entidades del estado
- 4) Progresos en sistemas de gestión
- 5) Nuevas herramientas administrativas
- 6) Avances tecnológicos
- 7) Investigación de planes y proyectos organizacionales
- 8) Cooperación internacional
- 9) Crecimiento del presupuesto estatal
- 10) Convenios con otras instituciones

3.5.2.2.2 Amenazas

- 1) Cambios en la legislación
- 2) Migración del talento capacitado
- 3) Acciones gremiales
- 4) Déficit presupuestario del estado

- 5) Distorsión de información
- 6) Cambios en las tendencias organizacionales
- 7) Falta de apoyo por parte de la organización
- 8) Traslado de personal directivo a otras instituciones
- 9) Inestabilidad política
- 10) Cambio de autoridades ministeriales

3.5.2.3 Matriz de Jerarquización Oportunidades

Tabla 9 – Matriz de Jerarquización “Oportunidades”

MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN "OPORTUNIDADES"															
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	SUMA	ORDEN	% APOORTE	TOTAL
O1	Apoyo del gobierno a la institución	0,5	0,0	0,5	1,0	1,0	0,0	0,5	1,0	1,0	0,5	6,0	2	12,00%	27,00%
O2	Iniciativas en materia de recursos humanos	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	7,5	1	15,00%	15,00%
O3	Asesoría por entidades del estado	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	5,5	5	11,00%	62,00%
O4	Progresos en sistemas de gestión	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	6,0	2	12,00%	39,00%
O5	Nuevas herramientas administrativas	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	5,5	5	11,00%	73,00%
O6	Avances tecnológicos	1,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	4,5	8	9,00%	93,00%
O7	Investigación de planes y proyectos organizacionales	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	6,0	2	12,00%	51,00%
O8	Cooperación internacional	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	10	1,00%	100,00%
O9	Crecimiento del presupuesto estatal	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	3,0	9	6,00%	99,00%
O10	Convenios con otras instituciones	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	5,5	5	11,00%	84,00%
												50,0		100,00%	

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

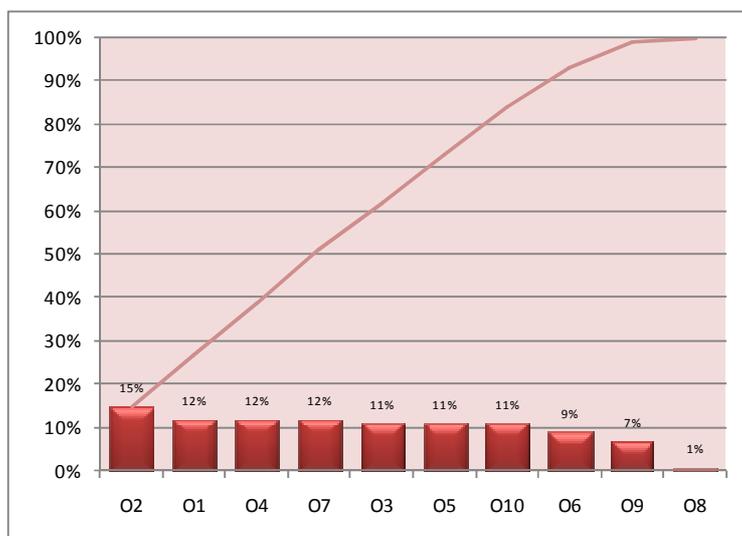


Figura 24 – Diagrama de Pareto “Oportunidades”

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

3.5.2.4 Matriz de Jerarquización Amenazas

Tabla 10 – Matriz de Jerarquización “Amenazas”

MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN "AMENAZAS"																
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	SUMA	ORDEN	% APORTE	TOTAL	
A1	Cambios en la legislación	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	1,5	10	3,00%	100,00%	
A2	Migración del talento capacitado	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	7,0	3	14,00%	46,00%	
A3	Acciones gremiales	1,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	1,0	0,0	4,5	6	9,00%	77,00%	
A4	Déficit presupuestario del estado	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	5,5	4	11,00%	57,00%	
A5	Distorsión de información	1,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	3,0	8	6,00%	92,00%	
A6	Cambios en las tendencias organizacionales	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	4,5	6	9,00%	86,00%	
A7	Falta de apoyo por parte de la organización	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	1,0	0,0	5,5	4	11,00%	68,00%	
A8	Traslado del personal directivo a otras instituciones	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	8,0	1	16,00%	16,00%	
A9	Inestabilidad política	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	2,5	9	5,00%	97,00%	
A10	Cambio de autoridades ministeriales	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	8,0	1	16,00%	32,00%	
												50,0		100,00%		

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

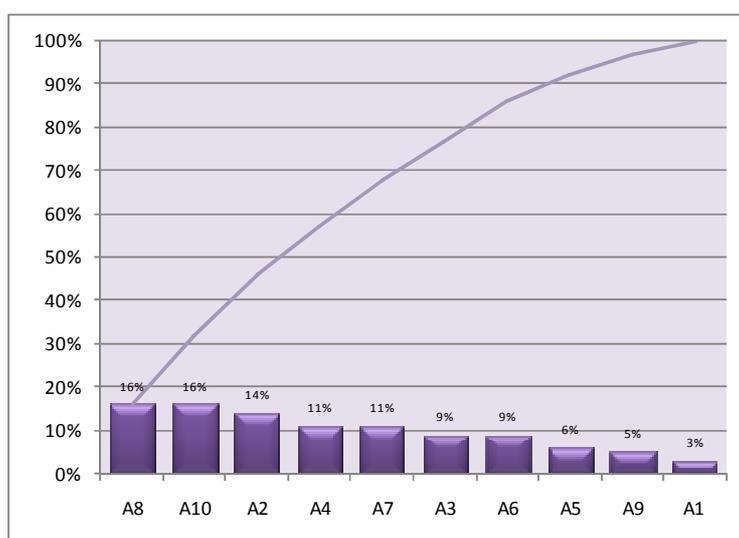


Figura 25 – Diagrama de Pareto “Amenazas”
Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

3.5.2.5 Matriz de Evaluación Factores Externos (E.F.E.)

Tabla 11 – Matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E.)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
O1	Apoyo del gobierno a la institución	7%	3	0,21
O2	Iniciativas en materia de recursos humanos	9%	4	0,36
O3	Asesoría por entidades del estado	6%	4	0,24
O4	Progresos en sistemas de gestión	8%	3	0,24
O5	Nuevas herramientas administrativas	6%	2	0,12
O7	Investigación de planes y proyectos organizacionales	8%	3	0,24
O10	Convenios con otras instituciones	7%	3	0,21
	AMENAZAS			
A2	Migración del talento capacitado	9%	2	0,18
A3	Acciones gremiales	7%	2	0,14
A4	Déficit presupuestario del estado	7%	1	0,07
A6	Cambios en las tendencias organizacionales	5%	3	0,15
A7	Falta de apoyo por parte de la organización	6%	3	0,18
A8	Traslado de personal directivo a otras instituciones	7%	2	0,14
A10	Cambio de autoridades ministeriales	8%	1	0,08
TOTAL		100%		2,56

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

Una vez realizada la matriz de evaluación de factores externos (E.F.E.) se ha comprobado que la UARH's obtuvo un total de 2,56 el cual se encuentra por encima del promedio que es de 2,5: por lo tanto se está trabajando como un sistema abierto y es posible continuar con el plan estratégico.

3.5.2.6 Matriz FODA

Tabla 12 – Matriz FODA

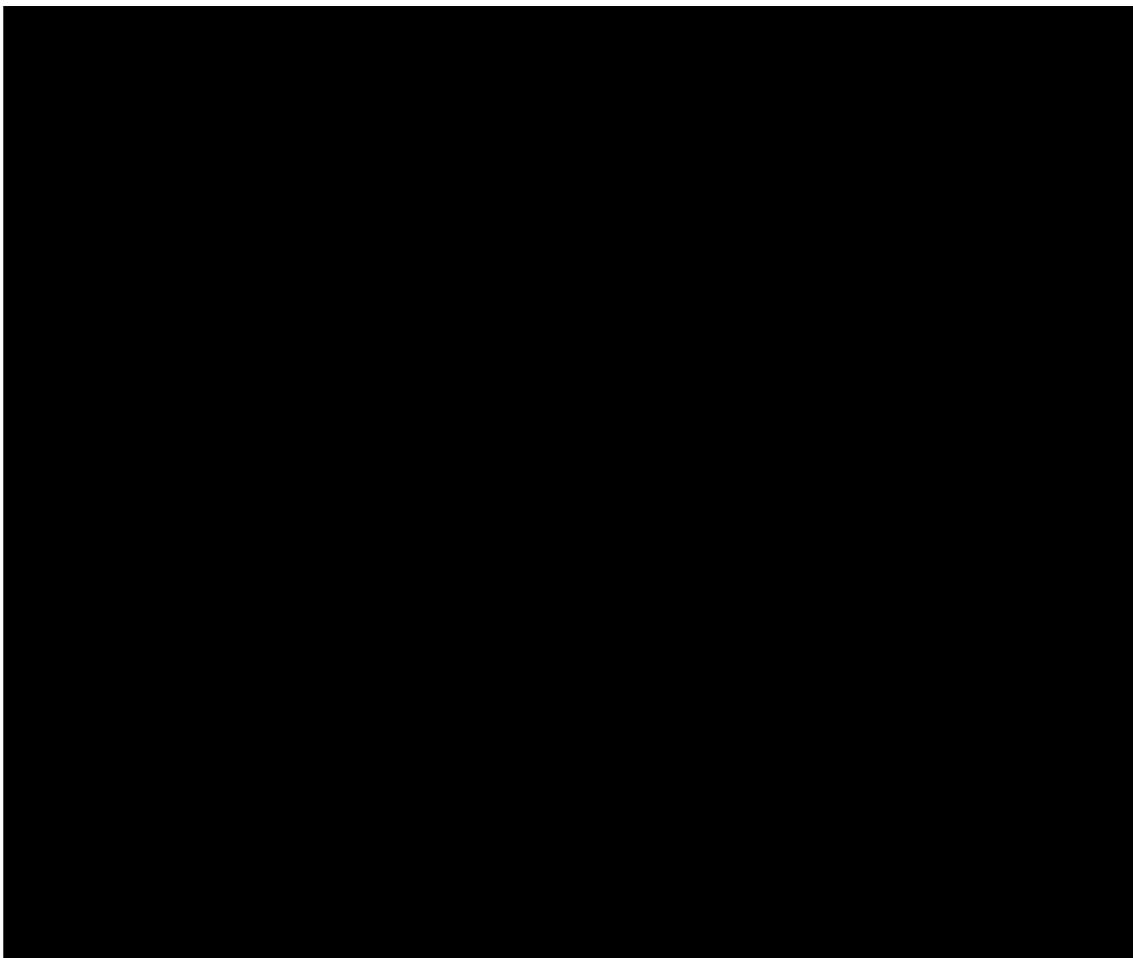
SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS			
FODA	(+)	(-)	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		F1: Personal con experiencia	D1: Dispersión organizacional de operaciones
		F2: Profesionales con formación multidisciplinaria	D2: Falta de plan estratégico
		F3: Líderes comprometidos	D3: Falta de plan operativo
		F4: Subprocesos definidos	D4: Resistencia al cambio en las labores
		F5: Recursos necesarios para cumplir sus labores	D5: Inadecuada clasificación de productos
		F8: Buena comunicación directores-personal	D8: Clima organizacional ambiguo
		F10: Conocimiento de actividades asignadas	D10: Débil comunicación entre subprocesos
	(+)	Diseño e implementación de un plan operativo y estratégico en el área de recursos humanos que contribuyan al mejoramiento de las operaciones (F3,F4,F8,O4,O7) Coordinación óptima de operaciones a nivel nacional (F1,F4,F10,O2,O5) Desarrollar y aplicar planes de bienestar laboral y calidad de vida para el personal del MSP (F2,F3,F5,O1,O3,O10)	
OPORTUNIDADES			
O1: Apoyo del gobierno a la institución			
O2: Iniciativas en materia de recursos humanos			
O3: Asesoría por entidades del estado			
O4: Progresos en sistemas de gestión			
O5: Nuevas herramientas administrativas			
O7: Investigación de planes y proyectos organizacionales			
O10: Convenios con otras instituciones			
(-)	Diseñar planes de capacitación y desarrollo para evitar la migración del personal Elaboración de un manual de procedimientos que permita contar con la base para desarrollar el trabajo y actividades del personal (F4,F5,F10,A8,A10,A6) Establecer acuerdos o consensos con gremios de trabajadores que contribuyan al crecimiento organizacional (F3,F8,A3,A4,A7)		
AMENAZAS			
A1: Migración del talento capacitado			
A3: Acciones gremiales			
A4: Déficit presupuestario del estado			
A6: Cambios en las tendencias organizacionales			
A7: Falta de apoyo por parte de la organización			
A8: Traslado de personal directivo a otras instituciones			
A10: Cambio de autoridades ministeriales			
		Establecer planes plurianuales que permitan llevar a cabo un trabajo constante para cumplir de una manera eficaz las metas y objetivos del departamento	

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

Para la formulación de estrategias se utilizó la matriz FODA en la cual se consideraron todas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas seleccionadas en la Matriz de Jerarquización. A continuación se combinaron Fortalezas y Oportunidades para generar estrategias agresivas; Debilidades y Oportunidades para desarrollar estrategias conservadoras; Fortalezas y Amenazas para generar estrategias competitivas y finalmente Debilidades y Amenazas para formular estrategias Defensivas.

3.5.2.7 Matriz de Impacto

Tabla 13 – Matriz de Selección de Estrategias



Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

Las estrategias que se presentan a continuación han obtenido una mayor sumatoria de ponderado, por lo que han sido las seleccionadas

3.5.2.8 Estrategias Seleccionadas

- ✓ Diseño e implementación de un plan operativo y estratégico en el área de recursos humanos que contribuyan al mejoramiento de las operaciones.
- ✓ Desarrollar y aplicar planes de bienestar laboral y calidad de vida para el personal del MSP.
- ✓ Desarrollar planes de incentivos laborales.

- ✓ Diseñar planes de capacitación y desarrollo para evitar la migración del personal.
- ✓ Elaboración de un manual de procedimientos que permita contar con la base para desarrollar el trabajo y actividades del personal.

3.6 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Concluida la determinación de la misión y visión, los objetivos que se plantean para la Unidad Administrativa de Recursos Humanos se lo hacen tomando en consideración el Plan Estratégico Institucional, con la finalidad de contribuir al cumplimiento del mismo, con lo que los objetivos propuestos son los siguientes:

3.6.1 OBJETIVOS PROPUESTOS

3.6.1.1 Objetivo General

Generar, Implementar, Coordinar, Controlar y Apoyar operaciones en el área de la gestión de Recursos Humanos, que permitan al personal del Ministerio de Salud Pública el mejoramiento de su calidad de vida a nivel laboral y personal que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.6.1.2 Objetivos estratégicos

Mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la Unidad Administrativa de Recursos Humanos espera alcanzar la misión establecida; guiándose en las estrategias se busca alinear cada una de estas a los objetivos que se plantean a continuación:

- ❖ Crear un modelo de plan operativo anual que permita desarrollar programas que contribuyan al cumplimiento de metas del departamento.
- ❖ Elaborar un plan de seguridad y salud ocupacional.
- ❖ Crear y mantener condiciones organizacionales adecuadas para lograr una satisfacción plena del personal.

- ❖ Desarrollar talento humano, capacitado y comprometido con los objetivos organizacionales.
- ❖ Elaborar y mantener un manual de procedimientos de las actividades que se desarrollan en el Proceso de Gestión de Recursos Humanos.

3.7 ALINEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CON LOS OBJETIVOS

Cada estrategia formulada busca la consecución de un objetivo, es así que se plantea la siguiente tabla donde se direccionan las diferentes estrategias con sus objetivos.

Tabla 14 – Alineación Estratégica

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de un plan operativo y estratégico en el área de recursos humanos que contribuyan al mejoramiento de las operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crear un modelo de plan operativo anual que permita desarrollar programas que contribuyan al cumplimiento de metas del departamento.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y aplicar planes de bienestar laboral y calidad de vida para el personal del MSP. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaborar un plan de seguridad y salud ocupacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de incentivos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crear y mantener condiciones organizacionales adecuadas para lograr una satisfacción plena del personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar planes de capacitación y desarrollo para evitar la migración del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar talento humano, capacitado y comprometido con los objetivos organizacionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un manual de procedimientos que permita contar con la base para desarrollar el trabajo y actividades del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaborar y mantener un manual de procedimientos de las actividades que se desarrollan en el Proceso de Gestión de Recursos Humanos.

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

3.8 PLAN ESTRATÉGICO

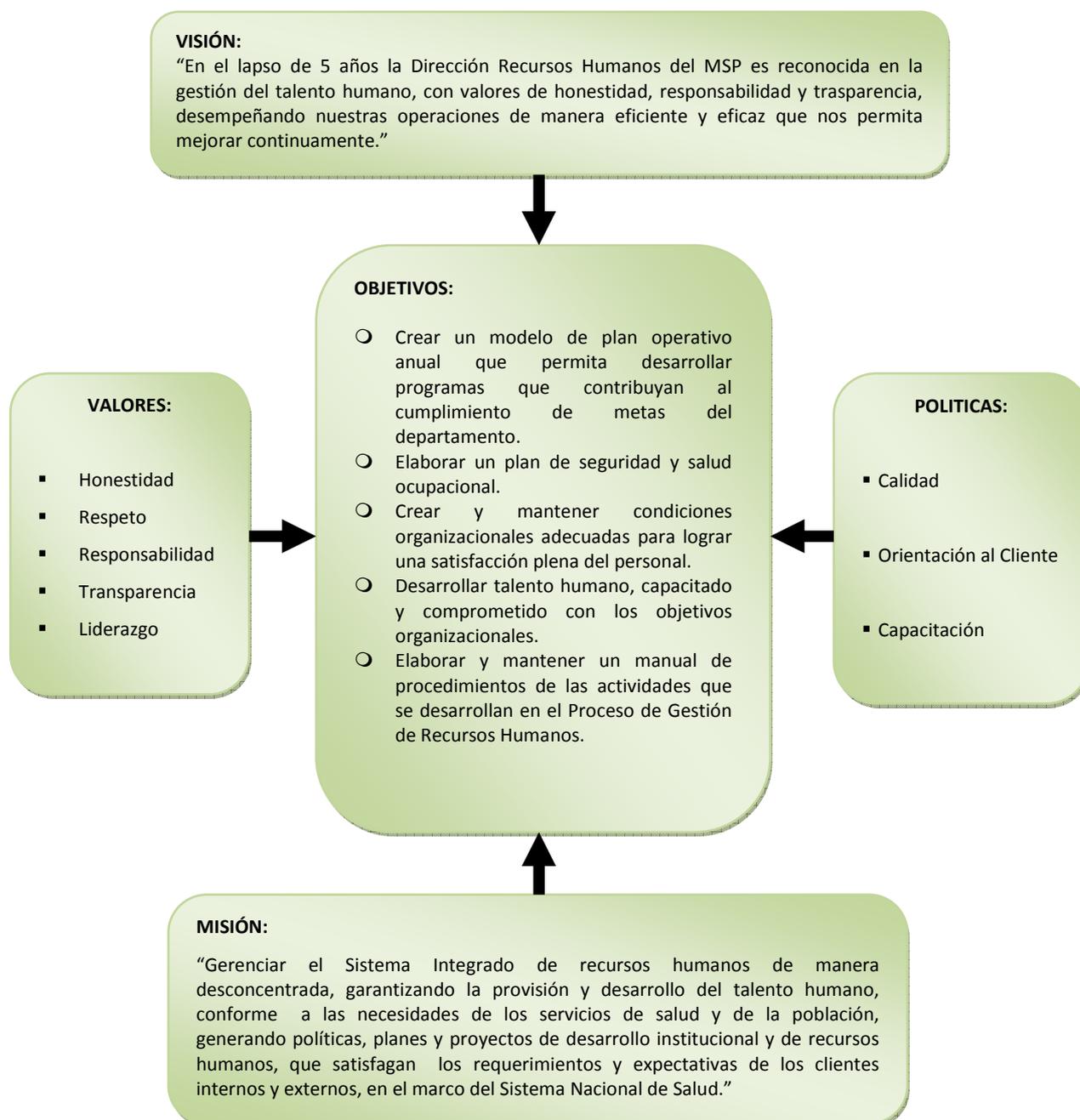


Figura 26 – Plan Estratégico Recursos Humanos MSP
 Elaborado por: Carlos Calderón, Cytia Ramos

3.8 PLAN OPERATIVO

El plan operativo se realizó usando las estrategias seleccionadas y se las alineó a un objetivo estratégico, para luego ser analizados y plantear un proyecto o programa que se pueda realizar durante el lapso de doce meses. Se planteó para las actividades indicadores, recursos y responsables con su respectivo cronograma de trabajo. (Ver Anexo B)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1 METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

4.1.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para comenzar con la realización del diseño del manual de procedimientos lo primordial es el levantamiento de la información, esto consiste en realizar entrevistas a cada una de las personas que conforman la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública que van a ser sometidas a un análisis para de esta forma identificar cada una de las actividades que realiza el personal de la unidad y, paso a paso, ir estructurando en base a dichas actividades los procedimientos de los productos que se presenten; esto se lo hizo en formularios que incluían las características y lineamientos establecidos por la SENRES para el levantamiento de información para la elaboración del Manual de Procedimientos (Ver Anexo C).

4.1.2 ELABORACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

A continuación del levantamiento de la información se procederá a elaborar los diagramas de flujo del procedimiento de los productos identificados, este punto radica en la representación gráfica y de forma más clara de cada uno de los productos descritos y analizados del personal de la unidad. Los diagramas de flujo permitirán obtener una estructura estandarizada de los procedimientos y establecer parámetros o lineamientos de las actividades en la unidad.

4.1.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Ya elaborados los diagramas de flujo, se efectúa la caracterización de los procedimientos, que radica en establecer elementos relevantes que intervienen en los productos identificados en la unidad. Entre los elementos se tiene: alcance del procedimiento, objetivo del procedimiento, actividades, tiempo real, tiempo de demora, registros y anexos que arroje en el desarrollo de los distintos procedimientos.

4.1.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Se realizará una descripción de una manera más clara y concisa de cada una de las actividades que se encuentren dentro de los procedimientos, indicando la entidad donde se realiza cada actividad y el funcionario responsable de cada actividad.

4.1.5 PROCEDIMIENTOS

Un procedimiento es la manera específica de realizar una actividad, una vez que se tienen definidos los procesos y sus correspondientes actividades, se procede a elaborar los procedimientos.

4.1.6 VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez realizados los procesos de levantamiento de información y elaboración de diagramas de flujo se procedió a validar la información recabada para determinar si era correcta; para esto se entregó a cada funcionario la hoja de descripción de actividades y el flujograma respectivo de cada producto a su cargo, para corroborar la información obtenida y realizar los cambios y correcciones pertinentes.

4.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

4.2.1 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.2.1.1 Servicios

La Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública, es la unidad que está encargada de tres subprocesos Desarrollo Institucional, Desarrollo del Talento Humano y Gestión de la Educación y Regulación y Control Laboral. En cada uno de estos subprocesos existen productos delegados para el personal de la unidad, como contratos, nombramientos, permisos, traspasos, cambios administrativos, traslados administrativos, horas extras entre otros.

4.2.1.2 Objetivos

- Gestionar el Sistema Integrado de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública.
- Dar conocimiento a las autoridades, funcionarios, unidades y dependencias de salud respecto a la aplicación de métodos y técnicas en la administración del sistema integrado de Recursos Humanos para de esta manera establecer normas y procedimientos estandarizados que permitan tener la información clara y en tiempo real, para resolver problemas o consultas que se presenten en el desempeño diario de las labores.
- Evaluar las estrategias y políticas del sistema Integrado de Recursos Humanos que cumplan y estén conforme a los lineamientos de los reglamentos y leyes del sector.

4.2.1.3 Estructura

La Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública está conformada por la Dirección, Secretaria, Líderes del Subproceso, Analistas y Personal de Apoyo de la Unidad.

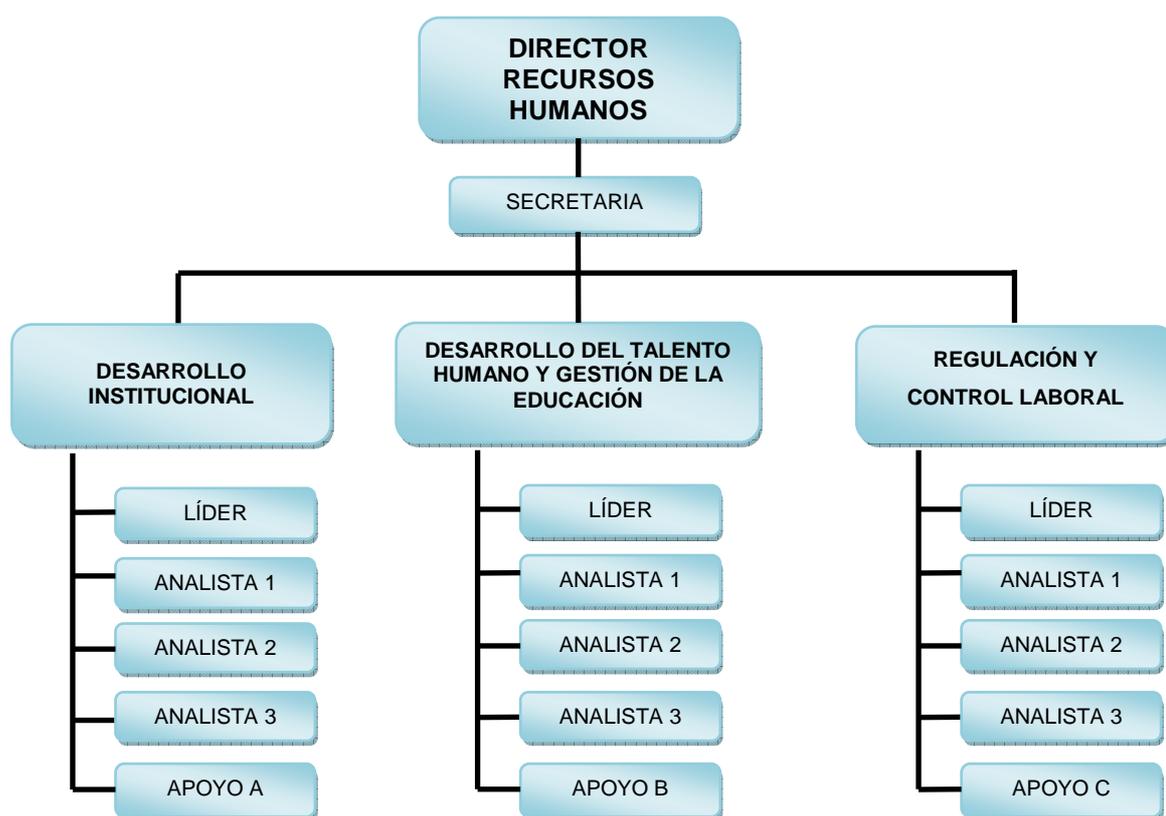


Figura 27 – Estructura Dirección de Recursos Humanos
Elaborado por: Carlos Calderón, Cynthia Ramos

4.2.1.4. Personal

El personal con el que cuenta la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública, es de 25 personas que desempeñan sus labores distribuidos de la siguiente manera: en Desarrollo Institucional; Desarrollo del Talento Humano y Gestión de la Educación; y Regulación y Control Laboral.

4.2.1.5 Área Física (tamaño y distribución)

El Área Física con la que cuenta la Dirección de Recursos Humanos es de 150m² y está ubicada en el segundo piso del Edificio del Ministerio de Salud Pública, (Ver Anexo D), el mismo que se encuentra localizado en República del Salvador N° 950 entre Suecia y Naciones Unidas.

4.2.1.6 Diagnóstico de la Unidad

Una vez realizado el levantamiento de información se pudo establecer que existen algunos problemas en la Unidad Administrativa de Recursos Humanos, los mismos que estaban afectando el desempeño de ésta.

- Existen procesos críticos en la Unidad, estos corresponden a movimientos de personal, ya que al no existir una comunicación efectiva con Asesoría Jurídica y la Dirección Financiera generalmente se incurre en retrasos.
- Pese a que se tiene el Orgánico por procesos no se trabaja bajo estos lineamientos, por lo que el trabajo se encuentra desorganizado.
- La unidad no cuenta con documentos de respaldo de las actividades desarrolladas en la misma.
- No existe una delimitación clara de las actividades a realizar por parte del personal de la unidad.

4.2.1.7 Clima Organizacional

El personal que labora en la Unidad mantiene una buena relación, en el levantamiento de información se pudo evidenciar que no hay problemas internos y que por parte de los miembros existe la disposición de colaborar.

4.2.1.8 Disponibilidad de Información

En el levantamiento de información se contó con la colaboración de todo el personal, principalmente de los líderes de cada subproceso los que estuvieron siempre prestos a ayudar en la realización de este proyecto; por lo que se realizó el levantamiento y validación de la información sin ningún inconveniente.

4.2.1.9 Propuesta de Mapa de Procesos de la Dirección de Recursos Humanos

La propuesta del mapa de procesos se realizó con el objeto de tener una clasificación de cómo se deberían agrupar los procesos por su naturaleza, además de estar alineados con lo que estipula la SENRES que le correspondería por ser a una Unidad Administrativa de Recursos Humanos de una entidad pública.

Efectuado el mapa de procesos (Ver Anexo F) se llegó a la conclusión, que el manual de procedimientos se va a enfocar en los productos de movimientos de personal, ya que es aquí donde se encuentra la mayor parte de productos y los más frecuentes que realizan en la dirección de recursos humanos, ya que estas actividades se encuentran en labores diarias.

CAPÍTULO V

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Este capítulo describe el contenido de cada uno de los componentes del manual de procedimientos (Ver Anexo G), la manera en la que fueron definidos y el contenido de los mismos.

5.1 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos de la Unidad Administrativa de Recursos Humanos está conformado por dos partes que son:

5.1.1 ENCABEZADO

En el encabezado se hace una descripción general de los productos de la unidad, los campos utilizados son los siguientes:

 Ministerio de Salud Pública	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PR-GRH-000
	NOMBRAMIENTOS	Fecha:
		Versión: Página:
PROCESO:	Área Responsable:	
PRODUCTO:	Frecuencia:	

Figura 28 – Encabezado Manual de Procedimientos

Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

- **Nombre del Documento:** En este caso Manual de Procedimientos.
- **Proceso:** En el que registra el proceso al que pertenece el producto.
- **Producto:** Aquí se registra el nombre del producto a ser detallado.
- **Área Responsable:** Este campo contiene el nombre del área responsable de la elaboración del producto.

- **Frecuencia:** Es la descripción del número de veces que se realiza el producto en un tiempo determinado que puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, semestral.
- **Datos del Documento:** Como son fecha, versión y página.

5.1.2 CUERPO

El cuerpo del manual estará formado por los siguientes campos:

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE		TIEMPO	
		ROL	PUESTO	REAL	CICLO

Figura 29 – Cuerpo Manual de Procedimientos
 Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

- **Número:** En este campo se detallará la secuencia ordenada para la realización del producto.
- **Actividades:** Es la descripción al detalle de todos los pasos que deben ser realizados para la obtención de un determinado producto.
- **Responsable:** De conformidad a la actividad identificada, se describe la denominación del puesto del responsable de su ejecución. Si la actividad descrita es ejecutada por varios responsables que tienen la misma denominación del puesto, se deberá describir el número de personas que intervienen en su desarrollo. Además se hará constar el rol que desempeña el funcionario en la realización de la actividad.
- **Rol:** En este campo se describe el papel que desempeña el funcionario al momento de realizar una actividad determinada.
- **Puesto:** Aquí se hace constar el puesto que ocupa el funcionario que está desarrollando una determinada actividad.
- **Tiempo Real:** Este es el tiempo que efectivamente una persona está realizando dicha actividad, para lo cual se consideran los tiempos promedios entre lo mínimo y lo máximo de datos históricos. Está expresado en horas y fracción de las mismas.

Para la determinación del tiempo real en la realización de una actividad se lo hizo mediante entrevistas al personal del departamento utilizando el formato para levantamiento de información “Procedimientos” (Ver Anexo C).

- **Tiempo de Ciclo:** Es la suma de tiempos de las actividades necesarias para el desarrollo de un producto, esta expresado en horas.

5.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO

Una vez realizada la descripción detallada de las actividades necesarias para la ejecución de un producto se presenta el respectivo diagrama de flujo.

Este diagrama contiene:

- **Producto:** Aquí se registra el nombre del producto a ser diagramado.
- **Unidades:** Constan todas las unidades con sus respectivas actividades necesarias para la realización del producto.

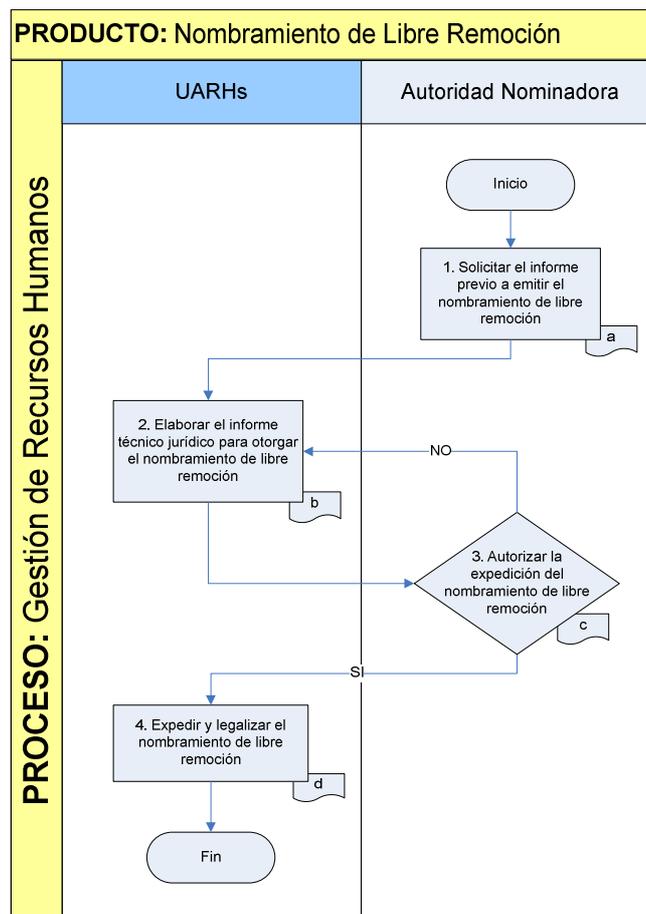


Figura 30- Ejemplo Diagrama de Flujo
Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

5.1.4 INDICADORES

Adicionalmente el presente manual contiene indicadores, que contribuirán a la medición y control de los procedimientos. (Ver Anexo E)

Para cada uno de los productos descritos en el manual de procedimientos, se elaboro una métrica de eficiencia (M2), la cual es aplicada a cada actividad crítica.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Este capítulo presenta los principales resultados obtenidos mediante la elaboración del presente proyecto, aquí se detallan todas las novedades que se encontraron durante la realización tanto de la Planificación Estratégica así como también del Manual de Procedimientos.

6.1 RESULTADOS ENCONTRADOS

- ✓ En la realización del presente proyecto en todo momento se contó con el apoyo y colaboración del personal de la Unidad, principalmente de los líderes de cada subproceso los que estuvieron siempre prestos a ayudar cuando así se lo requirió.
- ✓ En la actualidad pese a que el Ministerio de Salud tiene una estructura por procesos no se trabaja de esta manera, esto es en gran parte por desconocimiento de la mayor parte del personal, pues solamente el nivel directivo tiene conocimiento del tema, es así que se trabaja por funciones.
- ✓ Mediante la aplicación de la Planificación Estratégica se pretende tener una guía para el cumplimiento de objetivos planteados por la Unidad, que a la vez contribuyan al desarrollo de la misión institucional.
- ✓ El Manual de Procedimientos tiene como propósito ser una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades del personal que conforma la Unidad Administrativa de Recursos Humanos, así como el de servir como un instrumento de apoyo y mejora institucional.

- ✓ El Manual comprende en forma ordenada y detallada las operaciones de los procedimientos a seguir para la elaboración de los productos a cargo de la Unidad, promoviendo el buen desarrollo administrativo y cumpliendo con ello con la misión institucional.

Tiene como objetivo describir los procedimientos que detallan las actividades que deben realizarse para la elaboración de los diferentes productos que tienen a su cargo los miembros de la Unidad Administrativa de Recursos Humanos y de esta manera contar con un documento confiable y actualizado de consulta que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo en razón de la necesidad de la unidad.

En el proceso de levantamiento de información se realizó la medición de tiempos de ejecución de cada actividad, estos tiempos sin embargo no son completamente reales pues fueron considerados también los tiempos promedios entre lo mínimo y lo máximo de datos históricos.

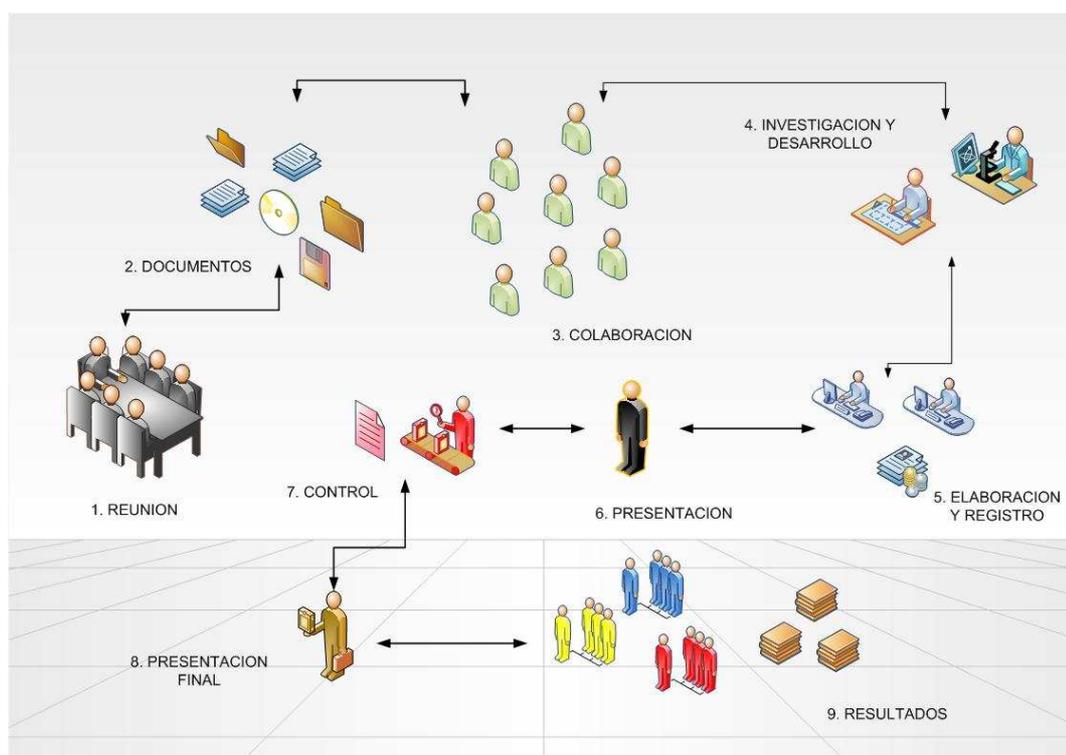


Figura 31 – Ciclo de Resultados
Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

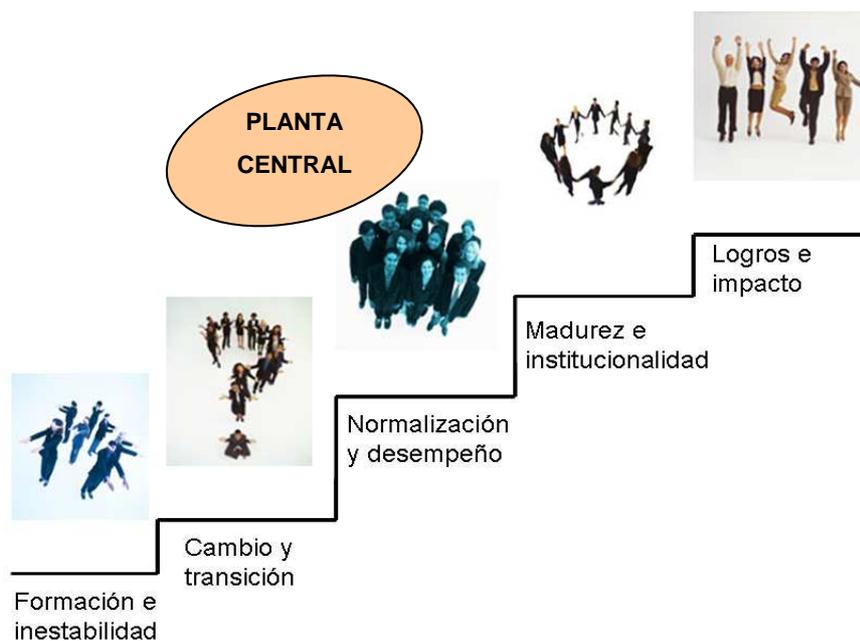


Figura 32 – Etapas del Desarrollo del Plan Estratégico / Planta Central MSP
 Elaborado por: Carlos Calderón, Cyntia Ramos

Mediante el diagnóstico se pudo establecer que la Unidad se encuentra entre la Etapa de Cambio y transición y la de Normalización y desempeño, por lo que para poder avanzar hacia la Etapa de Madurez e institucionalidad y posteriormente obtener Logros e Impactos, se hacía necesario entonces contar tanto con un Plan Estratégico así como también un Manual de Procedimientos; a través de la implementación de estas herramientas de gestión empresarial se obtiene un sistema de gestión adecuado, permitiendo a la Unidad Administrativa de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública, desempeñar sus actividades de manera efectiva.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la realización de la presente investigación se han podido observar y analizar varios aspectos y situaciones de la Unidad Administrativa de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública, planteando así conclusiones y recomendaciones que se ponen a disposición de los interesados para su análisis e implementación.

7.1 CONCLUSIONES

- ✓ El análisis ambiental realizado en la Unidad Administrativa de Recursos Humanos ha permitido conocer su situación actual a nivel interno y externo, permitiendo así determinar la existencia de falencias sobre todo de tipo administrativo ocasionadas por la falta de un direccionamiento estratégico adecuado.
- ✓ Para la obtención de información confiable y verídica, se contó con la colaboración de todo el personal de la unidad, con este proceso se pudo cumplir con el primer objetivo específico de la investigación que es el de Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Administración de Recursos Humanos.
- ✓ La elaboración de un plan estratégico es un proceso que permite establecer patrones de acción a seguir por parte de los miembros de la Unidad y lograr de esta manera un desenvolvimiento eficaz en miras al cumplimiento de objetivos que estén orientados al cumplimiento de la misión institucional.
- ✓ Pese a que desde el 2005 todas las instituciones del Estado debían comenzar a trabajar bajo una gestión por procesos la Unidad

Administrativa de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública no lo venía haciendo por desconocimiento del tema por parte del personal y además porque no existían procedimientos escritos para el desempeño de las funciones.

- ✓ Con la elaboración del Manual de Procedimientos se obtiene no solo un documento confiable y actualizado de consulta en el cual se establece un método estándar para ejecutar de manera eficiente las operaciones de la Unidad, sino también una guía que permite tener una continuidad en el desarrollo de operaciones en caso de ausencia de algún funcionario, logrando así mejorar el desempeño de la Unidad.
- ✓ Los indicadores que se han establecido constituyen el punto de partida para tener control en aquellas actividades que actualmente son claves para el desarrollo eficiente y eficaz de la Unidad.

7.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Es necesario implementar lo más rápido posible el plan estratégico propuesto ya que esto permitirá tener una guía que permita conocer cuál es el camino que se debe seguir para poder obtener los objetivos planteados.
- ✓ Difundir el Manual de Procedimientos a todos los miembros de la Unidad, con el objetivo de definir las responsabilidades de cada uno de ellos, estandarizar el trabajo e incrementar la satisfacción del cliente interno y externo.
- ✓ Utilizar los indicadores propuestos, con el fin de tener un mejor control del desempeño de actividades de la Unidad y de esta manera tener una base para la aplicación de herramientas como la calidad total.

- ✓ Es fundamental capacitar al personal en lo relacionado a planificación estratégica y gestión por procesos ya que de esta manera se logrará un mayor compromiso y con ello un mejor resultado, entendiendo que el recurso humano es el recurso más importante y que su capacitación debe ser vista como una inversión para el futuro en beneficio de toda la institución.

- ✓ El personal directivo tiene la responsabilidad de implementar el proyecto propuesto, controlar su ejecución y cumplimiento; además de dar a conocer a todo el personal el mismo ya que de su labor dependerá en gran parte el éxito del mismo.

- ✓ Para poder obtener resultados positivos y satisfactorios en relación al desempeño de la unidad es necesario una comunicación efectiva con las demás unidades del Ministerio, por lo que resulta imperioso la aplicación de herramientas de gestión como son la planificación estratégica y la gestión por procesos en toda la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- **Blanch, Jesús. 2009.** Calidad y Seguridad en la Industria Alimentaria. *Calidad y Seguridad en la Industria Alimentaria*. [En línea] 14 de Julio de 2009. <http://calidadindustriaalimentaria.wordpress.com/2009/07/14/mapa-de-procesos/>.
- **Carreto, Julio. 2008.** Análisis de Sistemas. *Análisis de Sistemas*. [En línea] 13 de Marzo de 2008. <http://uproanalisidesist.blogspot.com/2008/03/procedimientos.html>.
- **Conindustria/Programa Coninpime. 2000.** Cultura y Valores Organizacionales en la Empresa. [En línea] Isabel González, 2000. <http://www.coninpime.org/pdf/CulturayValoresOrganizacionales.pdf>.
- **Córdova, Carlos Hernando. 2008.** Gerencia de Procesos. *Gerencia de Procesos*. [En línea] 10 de Abril de 2008. <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.thp?/categories/3-3-Macroprocesos>.
- **Corporación de Estudios y Publicaciones. 2006.** *Cod.-Ley-Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones*. Quito: Talleres de la Corporación de Estudios y Publicaciones, 2006.
- **Crece Negocios. 2009.** Crece Negocios. *Crece Negocios*. [En línea] 14 de Septiembre de 2009. <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>.
- **Educación continua On-Line para Profesionales. 2006.** *Dirección Estratégica*. Primera edición. s.l. : Educación continua , 2006. ISBN 84'934873-7-79.

- **El Prisma. 2001.** El Primas Portal para Investigadores y Profesionales. [En línea] El Prisma, 2001.
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default20.asp.
- **Espinoza, Heisbell. 2006.** Monografías . *Monografías* . [En línea] 15 de Febrero de 2006. <http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml#evoluc>.
- **Fierro, Rodrigo y Hermida, César. 2002.** *El Condor, La Serpiente y El Colibri. La OPS/OMS y La Salud Pública en el Ecuador del Siglo XX*. Quito : s.n., 2002.
- **Fred R., David. 2008.** *Conceptos de Administración Estratégica*. Décima Primera Edición . México : Pearson Educación, 2008. ISBN 978-970-26-1189-9.
- **Harrington, James. 1993.** *Mejoramiento en los procesos de la empresa*. s.l. : McGraw Hill, 1993.
- **Instituto Andaluz de Tecnología . 2002.** *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Madrid : Imprenta Berekintza, 2002. ISBN 84-92-3464-7-7.
- **Jet Corporation. 2006.** Gestión Procesos. *Sitio Web de Jet*. [En línea] 27 de Noviembre de 2006. http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm.
- **Mariño, Hernando. 2001.** *Gerencia de Procesos*. Bogota : Editorial Alfaomega, 2001.
- **Mejía García, Braulio. 2001 .** *Gerencia de Procesos*. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2001 . ISBN 958-648-467-X.
- **Ménendez, José, Jaramillo, David y Serrano, Ildfonso. 2006.** *Gestión de la calidad en procesos de servicios y productivos*. Mexico : Instituto Politecnico Nacional, 2006. ISBN 970-36-0306-8.

- **Ministerio de Salud Pública . 2009.** *Plan Estratégico Planta Central MSP.* Quito : s.n., 2009.
- **Ministerio Salud Pública . 2010.** *Estatuto Organico Ministerio de Salud Pública .* Quito : s.n., 2010.
- **Presidencia de la Republica del Ecuador. 2010.** *sitio Web de Presidencia.* [En línea] 2010.
http://www.presidencia.gov.ec/articulom.php?ar_codigo=128&ca_codigo=53&a_padre=0.
- **SENRES 2006***Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Organicos de Gestion Organizacional por Procesos*Quito2006
- **Senres. 2006.** Senres. *Senres.* [En línea] 2006.
<http://www.senres.gov.ec/GlosarioTerminoG.htm>.
- **Thompson, Arthur A. y Strickland, A. J. 2001.** *Administración Estratégica / Conceptos y Casos.* México : D.R. McGraw-hill Interamericana Editores, 2001. ISBN 970-10-2906-2.

GLOSARIO

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Administración por Procesos: La identificación sistemática y la administración de los diferentes procesos ejecutados dentro de una organización y particularmente las interacciones entre tales procesos.

Ambiente laboral: Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.

Cadena de Valor: Constituye la secuencia de los procesos de valor añadido de la organización, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la utilización por los clientes del producto.

Capacidad: Conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido esta noción se vincula con la educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo.

Cliente: Persona u organización que recibe un producto. El cliente puede ser interno o externo a la organización.

Cultura organizacional: Conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

Diagrama de Flujo: Es una representación gráfica de la secuencia de las etapas, operaciones movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso, esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos.

Diseño: Utilizado habitualmente en el contexto de las artes aplicadas, ingeniería, arquitectura y otras disciplinas creativas, diseño se define como el proceso previo de configuración mental "pre-figuración" en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Etimológicamente derivado del término italiano diseño dibujo, designio, signare, signado "lo por venir", el porvenir visión representada gráficamente del futuro, lo hecho es la obra, lo por hacer es el proyecto, el acto de diseñar como prefiguración es el proceso previo en la búsqueda de una solución o conjunto de las mismas.

Efectividad: Cuan bien se satisface las expectativas del cliente.

Eficacia: Capacidad de lograr a tiempo lo que se desea o se espera.

Eficiencia: Cuan acertadamente se utilizan los recursos para generar una salida.

Entrada: Conjunto de insumos o actividades dispuestas a la transformación para obtener resultados planificados dentro de un sistema organizacional.

Equipo de trabajo: Es el grupo de colaboradores responsables de un proceso total, que genera valor agregado a un producto o servicio, con el propósito de satisfacer las necesidades de un cliente interno o externo.

Estrategia: Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

Estructura Organizacional: La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Gestión: Hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Por lo tanto, gestión implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Individuo: Persona perteneciente a una clase o grupo, considerada independientemente de las demás. Persona cuya identidad se desconoce o no se expresa. Ser vivo, animal o vegetal, perteneciente a una especie, considerado independientemente de los demás. Elemento que forma parte de la población sobre la que se toma una muestra estadística.

Manual de procedimientos: es el documento administrativo integrado por un conjunto de procedimientos interrelacionados, que pueden corresponder a un área específica o a la totalidad de una dependencia. El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las tareas y actividades que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas

Manual: es un documento que integra lo sustancial de un tema de estudio, da una visión íntegra y proporciona información básica y concisa sobre la materia.

Mapa de Procesos: Es una visión global del conjunto de los “macro procesos clave” de una organización y su despliegue.

Misión: Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades.

Objetivo: Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro, un propósito o meta que se propone a cumplir en un lapso definido de tiempo.

Operación: será cada una de las acciones físicas y mentales necesarias para ejecutar una actividad o labora determinada.

Políticas: Establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. Conjunto de criterios generales que establecen el marco de referencia para el desempeño de las actividades en materia de obra y servicios relacionados con la misma.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos, los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objetivo y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien

debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Producto: Es la salida de un proceso. Tal salida puede ser un bien tangible (casa, informe escrito) o intangible (conocimiento en una universidad)

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Recursos: Toda clase de elementos: materiales, humanos y presupuestales.

Requisitos: necesidad o expectativa, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del Cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que han cumplido sus requisitos.

Sistema de Gestión: Un sistema de gestión empresarial es una herramienta que permiten a una compañía automatizar e integrar la mayor parte de los procesos de su negocio, compartir datos y producir y acceder a la información en tiempo real.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como la Gestión de Calidad, Gestión de Medio Ambiente o la Gestión de Riesgos Laborales.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Tarea: Una de las más pequeñas unidades en las que puede ser descompuesto las actividades del trabajo de una persona. Utilizando un símil extraído de la física: es algo así como la molécula a la materia.

Trabajo: Obra o actividad que realiza una persona o una máquina. Trabajo que debe hacerse en un tiempo determinado.

Unidad responsable: será el individuo, puesto u órgano administrativo o académico que participa en las actividades descritas en el procedimiento.

Valores: Conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Visión: Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

ANEXOS

ANEXO A–Cuestionario Levantamiento de Información Plan Estratégico



MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

D.M. Quito, 08 de Febrero de 2010

CUESTIONARIO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA DE GESTION DE
RECURSOS HUMANOS

NOMBRE:.....

CARGO:.....

PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles son las actividades que desempeña en su puesto de trabajo?

2. Señale 2 fortalezas, 2 oportunidades, 2 debilidades y 2 amenazas del Departamento de Gestión de Recursos Humanos:

FORTALEZAS (Factor Positivo Interno)	OPORTUNIDADES (Factor Positivo Externo)

DEBILIDADES (Factor Negativo Interno)	AMENAZAS (Factor Negativo Externo)

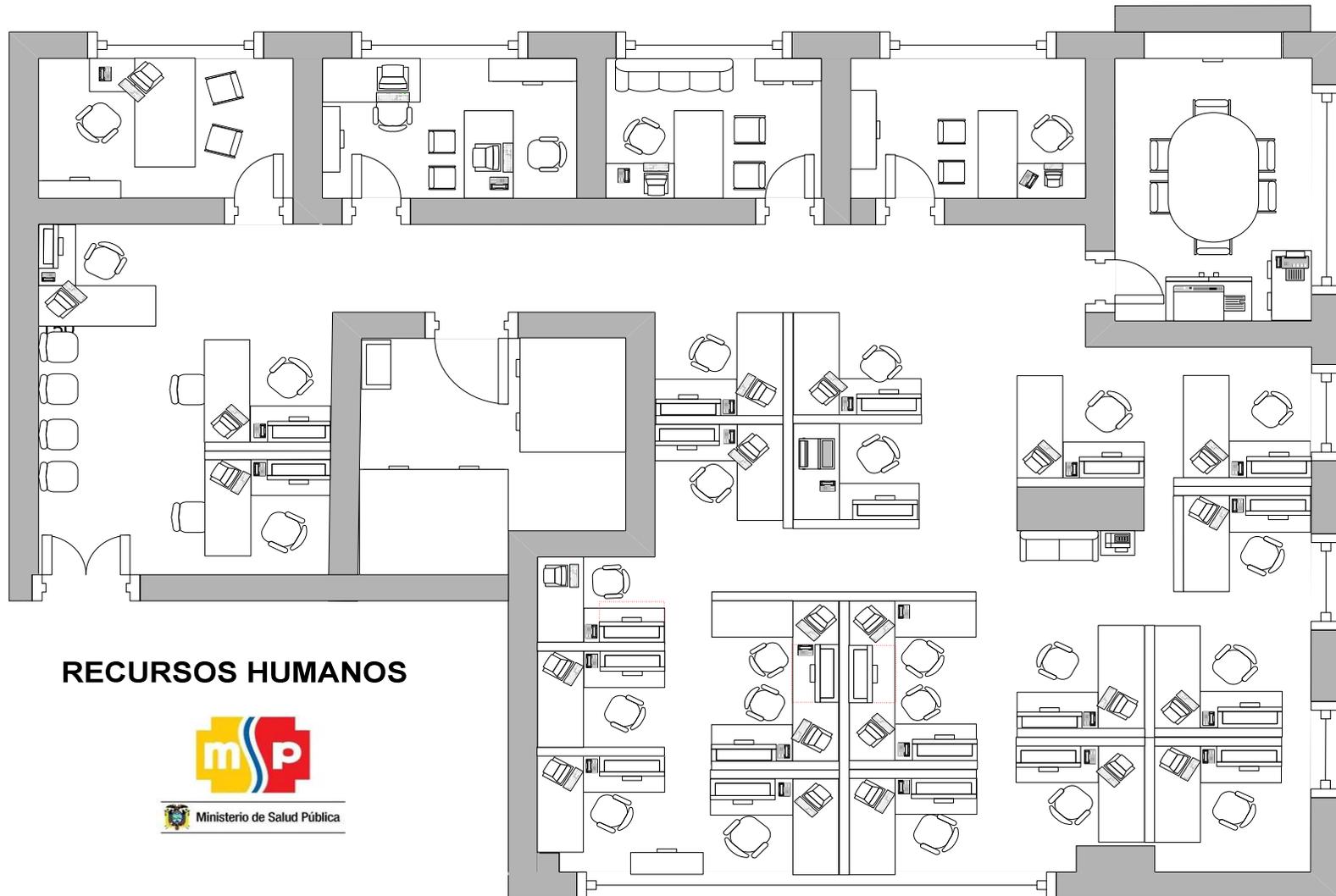
3. ¿Cuál considera usted que debería ser la Misión y Visión del Departamento de Gestión de Recursos Humanos?

MISIÓN

VISIÓN

ANEXO B - Plan Operativo Dirección de Recursos Humanos MSP

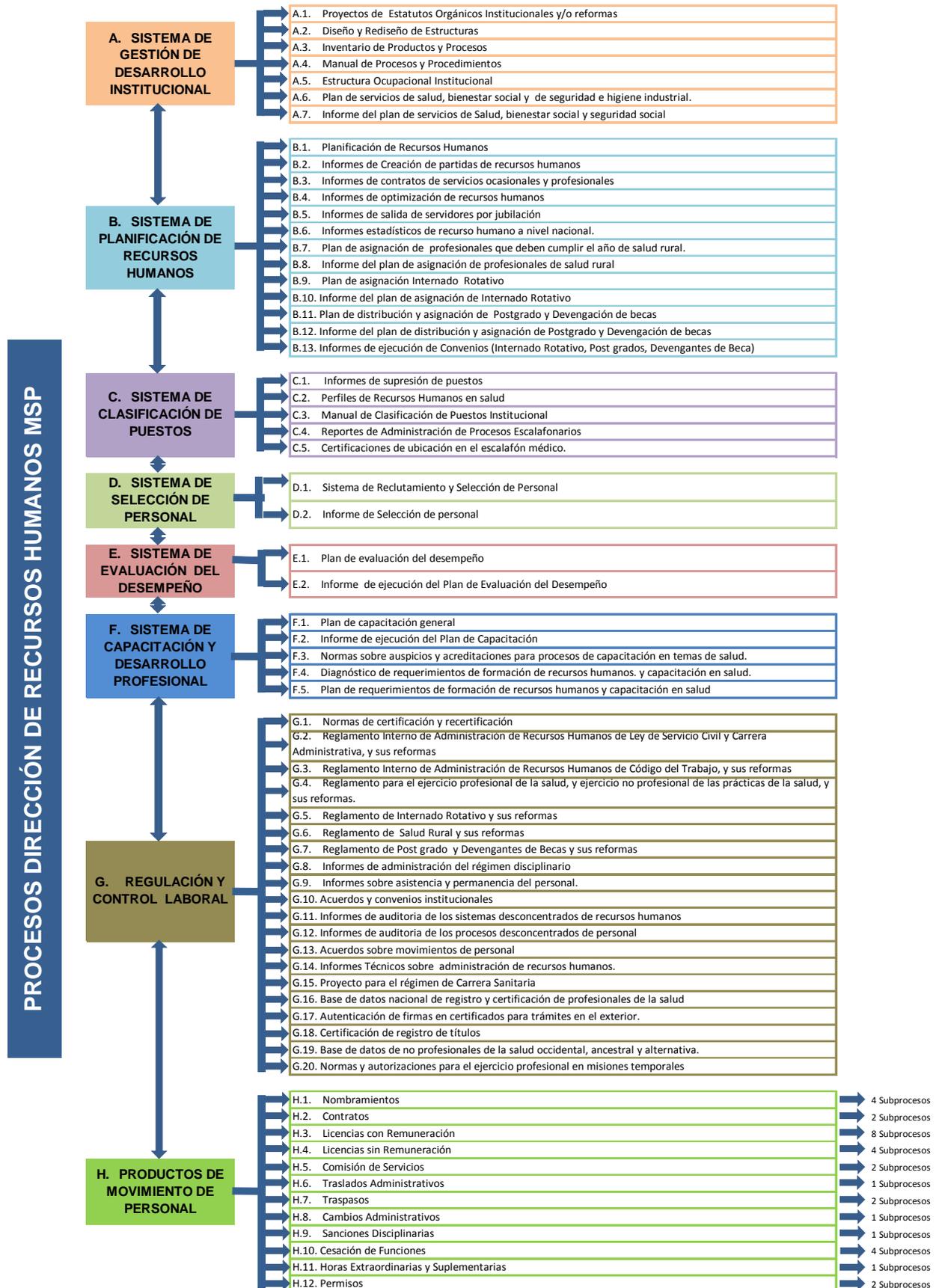


ANEXO D – Distribución Física del Departamento de Recursos Humanos MSP

ANEXO E – Indicadores de Procedimientos

INDICADORES DE PROCEDIMIENTOS					
PROCESO: H. MOVIMIENTO DE PERSONAL					
NOMBRE	DEFINICIÓN	MEDIDA	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Índice de Nombramientos Tramitados	Mide el % de Nombramientos Tramitados	%	$\frac{\text{Número de Nombramientos Tramitados}}{\text{Número total de Nombramientos Recibidos por Tramitar}} \times 100$	Semestral	100%
Índice de Contratos Tramitados	Mide el % de Contratos Tramitados	%	$\frac{\text{Número de Contratos Tramitados}}{\text{Número total de Contratos Recibidos por Tramitar}} \times 100$	Mensual	100%
Índice de Licencias con Remuneración Tramitadas	Mide el % de Licencias con Remuneración Tramitadas	%	$\frac{\text{Número de Licencias con Remuneración Tramitadas}}{\text{Número total de Licencias con Remuneración Recibidas}} \times 100$	Mensual	100%
Índice de Licencias sin Remuneración Tramitadas	Mide el % de Licencias sin Remuneración Tramitadas	%	$\frac{\text{Número de Licencias sin Remuneración Tramitadas}}{\text{Número total de Licencias sin Remuneración Recibidas}} \times 100$	Mensual	100%
Índice de Comisión de Servicios Tramitadas	Mide el % de Comisión de Servicios Tramitadas	%	$\frac{\text{Número de Comisión de Servicios Tramitadas}}{\text{Número total de Comisión de Servicios Recibidas}} \times 100$	Semestral	100%
Índice de Traslados Administrativos Tramitados	Mide el % de Traslados Administrativos Tramitados	%	$\frac{\text{Número de Traslados Administrativos Tramitados}}{\text{Número total de Traslados Administrativos Recibidos}} \times 100$	Semestral	100%
Índice de Traspasos Tramitados	Mide el % de Traspasos Tramitados	%	$\frac{\text{Número de Traspasos Tramitados}}{\text{Número total de Traspasos Recibidos por Tramitar}} \times 100$	Semestral	100%
Índice de Cambios Administrativos Tramitados	Mide el % de Cambios Administrativos Tramitados	%	$\frac{\text{Número de Cambios Administrativos Tramitados}}{\text{Número total de Cambios Administrativos Recibidos}} \times 100$	Semestral	100%
Índice de Sanciones Disciplinarias Tramitadas	Mide el % de Sanciones Disciplinarias Tramitadas	%	$\frac{\text{Número de Sanciones Disciplinarias Tramitadas}}{\text{Número total de Sanciones Disciplinarias Recibidas}} \times 100$	Semestral	100%
Índice de Cesación de Funciones Tramitadas	Mide el % de Cesación de Funciones Tramitadas	%	$\frac{\text{Número de Cesación de Funciones Tramitadas}}{\text{Número total de Cesación de Funciones Recibidas}} \times 100$	Semestral	100%
Índice de Horas Extraordinarias y Suplementarias Tramitadas	Mide el % de Horas Extraordinarias y Suplementarias Tramitadas	%	$\frac{\text{Número de Horas Extraordinarias y Suplementarias Tramitadas}}{\text{Número total de Horas Extraordinarias y Suplementarias Recibidas}} \times 100$	Mensual	100%
Índice de Permisos Tramitados	Mide el % de Permisos Tramitados	%	$\frac{\text{Número de Permisos Tramitados}}{\text{Número total de Permisos Recibidos por Tramitar}} \times 100$	Mensual	100%

ANEXO F – Mapa de Procesos Dirección de Recursos Humanos



ANEXO G – Manual de Procedimientos

ANEXO H – Acción de Personal / Nombramiento

1) REPUBLICA DEL ECUADOR DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		ACCIÓN DE PERSONAL No.		
2) MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA		3) DECRETO <input type="checkbox"/> ACUERDO <input checked="" type="checkbox"/> RESOLUCIÓN <input type="checkbox"/>		
		No. _____		FECHA _____
4) APELLIDOS:		NOMBRES:		
5) a. CEDULA DE CIUDADANIA		b. LIBRETA MILITAR	c. COMPROBANTE DE VOTACION	d. RIGE A PARTIR DE:
6) NOMBRAMIENTO PROVISIONAL <input type="checkbox"/>		NOMBRAMIENTO REGULAR <input type="checkbox"/>	TRASLADO <input type="checkbox"/>	ASCENSO <input type="checkbox"/>
VACACIONES <input type="checkbox"/>		LICENCIAS <input type="checkbox"/>	RENUNCIA <input type="checkbox"/>	OTROS <input checked="" type="checkbox"/>
7) EXPLICACIÓN ACUERDA DECLARAR EN COMISION DE SERVICIOS SIN DERECHO A REMUNERACIÓN DEL PUESTO QUE SE EXPLICA EN EL CASILLERO No. 8, DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO 40 INCISO 2 DE LA LEY REFORMADA Y CODIFICADA DE FEDERACIÓN MÉDICA, AL SEÑOR Y NOMBRARLE EN EL PUESTO QUE SE EXPLICA EN EL CASILLERO No. 9, DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN LOS ARTICULOS 92 Y 93 DE LA CODIFICACION DE LA LEY ORGANICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACION Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO.				
DEPENDENCIA: INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ I(NH)		9) SITUACIÓN PROPUESTA DEPENDENCIA: SUBSECRETARIA REGIONAL DE COSTA INSULAR		
MACROPROCESO: AGREGADOR DE VALOR		MACROPROCESO: GOBERNANTE		
PROCESO: INVESTIGACION YDIAGNOSTICO MICROBIOLOGICO SALUD HUMANA		PROCESO: GESTION ESTRATÉGICA REGIONAL DE SALUD COSTA INSULAR		
SUBPROCESO: VIROLOGIA		SUBPROCESO: DIRECCION		
LUGAR DE TRABAJO: QUITO		LUGAR DE TRABAJO: GUAYAQUIL		
PUESTO: SERVIDOR PUBLICO 6		PUESTO: SUBSECRETARIO REGIONAL		
REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA: 1.286,00 USD		REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA: 3.240,00 USD		
PARTIDA PRESUPUESTARIA No. 2009-320-004-0000-01-00-000-001-G11-510105-0000-002-00000000-780		PARTIDA PRESUPUESTARIA No. 2009-320-0001-0000-01-00-000-001-G11-510105-0901-001-00000000-5		
10) GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARTICIPO EN CONCURSO No. FECHA:		11) F. <u>DR. EDUARDO PUENTE PÁEZ</u> DIRECTOR (A) DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
12) POR EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA EL MINISTRO DE SALUD PÚBLICA F. <u>DRA. CAROLINE CHANG CAMPOS</u>				
13) REGISTRADO POR: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN ART. 21 DE LA LEY ÓRGANICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO.		No. _____ FECHA: _____ HT/KE/MA _____ RESPONSABLE DE REGISTRO		

CAUCIÓN ACEPTADA CON REGISTRO No.

LA PERSONA REEMPLAZA A: DRA. LETTY DIANNE VITERI GUALINGA

QUIÉN CESÓ EN EL CARGO EL: ENERO 31 DEL 2008

POR: RENUNCIA

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE NO DESEMPEÑO OTRO CARGO EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO, NO HE RECIBIDO INDEMNIZACIÓN ALGUNA POR SUPRESIÓN DE PARTIDA SEGÚN LA LEY DE PRESUPUESTOS, NI POR VENTA DE RENUNCIA O RETIRO VOLUNTARIO DE ACUERDO A LA LEY DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.

F.

DECLARO QUE ADEMÁS DEL CARGO PARA EL QUE ESTOY SIENDO DESIGNADO (A), DESEMPEÑO EL PUESTO DE: EN.....SEGÚN HORARIO ADJUNTO.

F.

YOJURO LEALTAD AL ESTADO

F.

LUGAR Y FECHA

RAZÓN DE NOTIFICACIÓN

EN.....A LOSDEDE.....SE PROCEDE A NOTIFICAR CON LA PRESENTE ACCIÓN DE PERSONAL AL SERVIDOR (A).....QUIEN ENTERADO DE SU CONTENIDO FIRMA PARA CONSTANCIA CON EL

F.
NOTIFICADOR

F.
NOTIFICADO

NOMBRES:

NOMBRES:

CC.

CC.

ANEXO I – Acción de Personal / Permiso calamidad domestica

REPÚBLICA DEL ECUADOR SENRES-MSP				ACCIÓN DE PERSONAL N° 2		1) NÚMERO: SRH-12-4	
						FECHA:	
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA				PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
2) NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR AAAAAAA			3) CÉDULA DE IDENTIDAD AAAA		4) RIGE A PARTIR DE: AAAA		
CAMBIO ADMINISTRATIVO <input type="checkbox"/>		LICENCIA POR ENFERMEDAD <input type="checkbox"/>		SANCIÓN DISCIPLINARIA <input type="checkbox"/>			
VACACIONES <input type="checkbox"/>		PERMISO <input checked="" type="checkbox"/>		OTROS <input type="checkbox"/>			
6) SITUACIÓN ACTUAL							
MACRO PROCESO				AAA			
PROCESO				AAA			
SUBPROCESO							
PUESTO				SERVIDOR PÚBLICO AAA			
LUGAR DE TRABAJO				QUITO			
PARTIDA PRESUPUESTARIA				2009-320-9999-0000-01-00-000-001-G11-510105-0000-001-00000000- AAA			
REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA				USD. AAA			
7) EXPLICACIÓN:							
DE CONFORMIDAD CON EL ART. 44 LITERAL a) DEL REGLAMENTO DE LA LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO, SE CONCEDE 0 DÍA(S) DE PERMISO POR CALAMIDAD DOMÉSTICA A LA SEÑO-----, OCUPANTE DEL PUESTO QUE SE EXPLICA EN LA CASILLA N° 6 A PARTIR DE :							
INICIO: AAAAA		TERMINO:		AAAAA			
ANTECEDENTE: AAAAAAAA							
8) SOLICITADO POR:		APROBADO POR				10) VISTO BUENO DE:	
9) OBSERVACIONES:		DR. EDUARDO PUENTE PÁEZ DIRECTOR DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.				FUNCIONARIO RESPONSABLE EP/HT/JP/AT	

ANEXO J . Acción de Personal / Permiso curso de capacitación

REPÚBLICA DEL ECUADOR SENRES-MSP	ACCIÓN DE PERSONAL N° 2		1) NÚMERO: SRH-12-106
		FECHA: 24-11-2008	
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA		PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
2) NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR	3) CÉDULA DE IDENTIDAD	4) RIGE A PARTIR DE:	
<p>CAMBIO ADMINISTRATIVO VACACIONES LICENCIA PERMISO .. SANCIÓN DISCIPLINARIA X</p>			
6) SITUACIÓN ACTUAL			
MACRO PROCESO	HABILITANTE DE APOYO		
PROCESO	GESTIÓN FINANCIERA		
SUBPROCESO	CONTABILIDAD		
PUESTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B		
LUGAR DE TRABAJO	QUITO		
PARTIDA PRESUPUESTARIA	CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES		
REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA	USD 527,00		
7) EXPLICACIÓN:			
<p>DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ART.29 LITERAL d) DE LA CODIFICACIÓN DE LA LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO, SE PROCEDE A CONCEDER LICENCIA CON REMUNERACIÓN A LA SEÑORA OCUPANTE DEL PUESTO QUE SE EXPLICA EN LA CASILLA N° 6, PARA QUE ASISTA AL TALLER DE CAPACITACIÓN PADAGÓGICA PREVIO A LA REALIZACIÓN DEL CIRHUS CAPÍTULO ECUADOR, QUE SE REALIZÓ EN QUITO EN EL INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, DEL 17 AL 20 DE DICIEMBRE DEL 2007.</p>			
8) SOLICITADO POR:	APROBADO POR		10) VISTO BUENO DE:
9) OBSERVACIONES:	DR. EDUARDO PUENTE PÁEZ DIRECTOR DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.		MG/MA FUNCIONARIO RESPONSABLE

ANEXO K – Acción de Personal / Permiso de Estudios

REPÚBLICA DEL ECUADOR SENRES-MSP				ACCIÓN DE PERSONAL N° 2		1) NÚMERO: SRH-12-3	
						FECHA:	
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA				PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
2) NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR AAAAAAA			3) CÉDULA DE IDENTIDAD AAAA		4) RIGE A PARTIR DE: AAAA		
CAMBIO ADMINISTRATIVO <input type="checkbox"/>		LICENCIA <input type="checkbox"/>		SANCIÓN DISCIPLINARIA <input type="checkbox"/>			
VACACIONES <input type="checkbox"/>		PERMISO <input checked="" type="checkbox"/>		OTROS <input type="checkbox"/>			
6) SITUACIÓN ACTUAL							
MACRO PROCESO				AAA			
PROCESO				AAA			
SUBPROCESO							
PUESTO				SERVIDOR PÚBLICO AAA			
LUGAR DE TRABAJO				QUITO			
PARTIDA PRESUPUESTARIA				2009-320-9999-0000-01-00-000-001-G11-510105-0000-001-00000000- AAA			
REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA				USD. AAA			
7) EXPLICACIÓN:							
<p>DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 36 DE LA CODIFICACIÓN DE LA LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO, SE CONCEDE PERMISO PARA ESTUDIOS, A LA SEÑOR-----, OCUPANTE DEL PUESTO QUE SE EXPLICA EN EL CASILLERO N° 6, PARA QUE ASISTA AL CURSO-----, EN -----, DEL----- A PARTIR DE LAS -----</p> <p>EL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SE RESERVA EL DERECHO A SOLICITAR LOS CERTIFICADOS DE ASISTENCIA A CLASES Y LA RESPECTIVA APROBACIÓN.</p> <p>ANTECEDENTE: MEMORANDO N° -----</p>							
8) SOLICITADO POR:		APROBADO POR				10) VISTO BUENO DE:	
9) OBSERVACIONES:		DR. EDUARDO PUENTE PÁEZ DIRECTOR DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.				FUNCIONARIO RESPONSABLE EP/HT/JP/AT	

ANEXO L – Acción de Personal / Traslado Administrativo

1) REPUBLICA DEL ECUADOR DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		ACCIÓN DE PERSONAL No. 1		
2) MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA		3) DECRETO <input type="checkbox"/> ACUERDO <input checked="" type="checkbox"/> RESOLUCIÓN <input type="checkbox"/>		
		No. _____		FECHA _____
4) APELLIDOS:		NOMBRES:		
5) a. CEDULA DE CIUDADANIA	b. LIBRETA MILITAR	c. COMPROBANTE DE VOTACION	d. RIGE A PARTIR DE:	
6) NOMBRAMIENTO PROVISIONAL <input type="checkbox"/>	NOMBRAMIENTO REGULAR <input type="checkbox"/>	TRASLADO <input checked="" type="checkbox"/>	ASCENSO <input type="checkbox"/>	
VACACIONES <input type="checkbox"/>	LICENCIAS <input type="checkbox"/>	RENUNCIA <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>	
7) EXPLICACIÓN				
ACUERDA				
DE CONFORMIDAD A LO QUE ESTABLECE EL ART.40 INCISO TERCERO DE LA LEY ORGANICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACION Y HOM,OLOGACION DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO, SE PROCEDE A CAMBIAR ADMINISTRATIVAMENTE, A LA SEÑORA _____ OCUPANTE DEL PUESTO QUE SE EXPLICA EN EL CASILLERO Nº 8, PARA QUE PRESTE SUS SERVICIOS EN EL HOSPITAL JULIO ENDARA, Y AGRADECERLE POR LOS SERVICIOS PRESTADOS EN LA DIRECCION NACIONAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS.				
8) SITUACIÓN ACTUAL		9) SITUACIÓN PROPUESTA		
DEPENDENCIA: MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA - PLANTA CENTRAL		DEPENDENCIA:		
MACROPROCESO: HABILITANTE DE APOYO		MACROPROCESO:		
PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		PROCESO:		
SUBPROCESO: GESTIÓN DEL SISTEMA TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS		SUBPROCESO:		
LUGAR DE TRABAJO: QUITO		LUGAR DE TRABAJO:		
PUESTO: SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3		PUESTO:		
REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA USA 612,00 USD.		REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA USA		
PARTIDA PRESUPUESTARIA No. 2009-320-9999-0000-01-00-000-001-G11-510105-0000-001-00000000-745		PARTIDA PRESUPUESTARIA No.		
10) GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		11)		
PARTICIPO EN CONCURSO No.				
FECHA:		F. _____ DR. EDUARDO PUENTE PÁEZ _____ DIRECTOR (A) DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
12)				
POR EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA EL MINISTRO DE SALUD PÚBLICA ACUERDO MINISTERIAL Nº 0000131 DEL 15 DE MARZO DEL 2007 DR. RICARDO CAÑIZARES FUENTES SUBSECRETARIO GENERAL DE SALUD				
13) REGISTRADO POR:				
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN ART. 21 DE LA LEY ÓRGANICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO.		No. _____		HT/SA/MA 21-10-09
FECHA:		RESPONSABLE DE REGISTRO _____		

CAUCIÓN ACEPTADA CON REGISTRO No. _____

LA PERSONA REEMPLAZA A: _____

QUIÉN CESÓ EN EL CARGO EL: _____

POR: _____

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE NO DESEMPEÑO OTRO CARGO EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO, NO HE RECIBIDO INDEMNIZACIÓN ALGUNA POR SUPRESIÓN DE PARTIDA SEGÚN LA LEY DE PRESUPUESTOS, NI POR VENTA DE RENUNCIA O RETIRO VOLUNTARIO DE ACUERDO A LA LEY DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.

F. _____

DECLARO QUE ADEMÁS DEL CARGO PARA EL QUE ESTOY SIENDO DESIGNADO (A), DESEMPEÑO EL PUESTO DE: _____ EN _____ SEGÚN HORARIO ADJUNTO.

F. _____

YO _____ JURO LEALTAD AL ESTADO

F. _____

LUGAR Y FECHA

RAZÓN DE NOTIFICACIÓN

EN _____ A LOS _____ DE _____ DE _____ SE PROCEDE A NOTIFICAR CON LA PRESENTE ACCIÓN DE PERSONAL AL SERVIDOR (A) _____ QUIEN ENTERADO DE SU CONTENIDO FIRMA PARA CONSTANCIA CON EL

F. _____
NOTIFICADOR

F. _____
NOTIFICADO

NOMBRES: _____

NOMBRES: _____

CC. _____

CC. _____

ANEXO M – Acción de Personal / Contratos

1) REPÚBLICA DEL ECUADOR		ACCIÓN DE PERSONAL		
DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Nº SRH-12- 071 FECHA:		
2) MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA		<input type="checkbox"/> DECRETO <input checked="" type="checkbox"/> ACUERDO <input type="checkbox"/> RESOLUCIÓN Nº _____ FECHA _____		
4) APELLIDOS		NOMBRES		
5) a) CEDULA DE CIUDADANIA 130409017-6		b) LIBRETA MILITAR		c) COMPROBANTE DE VOTACIÓN Nº
6) NOMBRIAMIENTO PROVISIONAL <input type="checkbox"/>		NOMBRIAMIENTO REGULAR <input type="checkbox"/>		ASCENSO O TRASLADO <input type="checkbox"/>
VACACIONES <input type="checkbox"/>		LICENCIAS <input type="checkbox"/>		RENUNCIA <input type="checkbox"/>
				OTROS <input type="checkbox"/>
ACUERDA:				
<p>REVOCAR EL ACUERDO MINISTERIAL No. 0000000101 DE ENERO 30 DEL 2009.</p> <p>LA CONCLUSIÓN DEL CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES DEL SEÑOR _____, QUE OCUPABA LA POSICIÓN DESCRITA EN EL CASILLERO No. 8, TIENE COMO FECHA DE VIGENCIA: 31 DE ENERO DEL 2009.</p> <p>ESTA CONCLUSION DEL CONTRATO SE REALIZA SIN EMBARGO DE QUE EN LA CLAUSULA SEXTA DEL RESPECTIVO CONTRATO CONSTA QUE TERMINARÁ AUTOMATICAMENTE EN LA FECHA DE VENCIMIENTO SIN QUE SEA NECESARIA NINGUNA NOTIFICACIÓN O SOLEMNIDAD PREVIA.....".</p>				
SITUACIÓN ACTUAL			SITUACIÓN PROPUESTA	
DEPENDENCIA MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA			DEPENDENCIA	
MACRO PROCESO HABILITANTE DE APOYO			MACRO PROCESO	
PROCESO GESTION ADMINISTRATIVA			PROCESO	
SUBPROCESO ADQUISICIÓN E IMPORTACIONES			SUBPROCESO	
LUGAR DE TRABAJO QUITO			LUGAR DE TRABAJO	
PUESTO: PROFESIONAL EN CARRERA			PUESTO:	
REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA \$ USD 690,00			REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA \$	
PARTIDA PRESUPUESTARIA Nº: SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO			PARTIDA PRESUPUESTARIA Nº:	
10) GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			11)	
PARTICIPÓ EN EL CONCURSO Nº _____ FECHA: _____			DR. EDUARDO PUENTE PÁEZ F. _____ DIRECTOR (A) DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
12) POR EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA				
EL MINISTRO DE SALUD PÚBLICA				
EP-MG-GH-NC			F. _____ DR. GONZALO BONILLA PULGAR SUBSECRETARIO GENERAL DE SALUD	
13) REGISTRADO POR:				
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN ART. 21 DE LA LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL				RESPONSABLE DEL REGISTRO