



1859



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

Propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022

Trabajo de Integración Curricular
previo a la obtención del título de
licenciada en Administración Pública

AUTORA:

Stephanie Andreina Salas Guerrero

DIRECTORA:

Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno Mg. Sc

Loja – Ecuador

2023

Certificación

Loja, 13 de junio de 2023

Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración Pública**, de la autoría de la estudiante **Stephanie Andreina Salas Guerrero**, con **cédula de identidad Nro.1105105587**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, **Stephanie Andreina Salas Guerrero**, declaro ser autor/a del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma: _____

Cédula de identidad: 1105105587

Fecha: Martes, 29 de agosto de 2023

Correo electrónico: stephanie.salas@unl.edu.ec

Teléfono: 0981876903

Carta de autorización por parte del autor/a, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Stephanie Andreina Salas Guerrero**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“Propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022”**, como requisito para optar el título de **Licenciada en Administración Pública**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veintinueve días del mes de agosto de dos mil veintitrés.

Firma: _____

Autor: Stephanie Andreina Salas Guerrero

Cédula: 1105105587

Dirección: Praga y Baltimore

Correo electrónico: stephanie.salas@unl.edu.ec

Celular: 0981876903

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Directora Trabajo de Integración Curricular: Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno Mg. Sc.

Dedicatoria

Es para mí un grato honor escribir esta dedicatoria para ustedes. Comenzando con Dios, le agradezco por darme la sabiduría y salud para llegar hasta esta instancia, por bendecirme con una familia increíble que ha estado conmigo a pesar de las adversidades y por el círculo maravilloso de amistades que me rodean y que pude conocer en esta bonita etapa de mi vida.

A mis queridos padres Franklin Salas e Irene Guerrero, por convertirme en la persona que hoy en día soy, mi gratitud hacia ustedes es infinita, gracias por ser mi motor de vida y por siempre haber creído en mí.

A mis hermanos Ronald Fabricio y Jhandry Steven, por ser mis compañeros de aventuras y siempre hacerme sonreír con cada ocurrencia, gracias por estar conmigo en el alcance de mis logros personales y académicos, y por transmitirme siempre lo mejor de sí mismos.

A mi mejor amigo y confidente Ricardo, por motivarme día con día a alcanzar todos y cada uno de mis sueños, y vivir conmigo las dificultades y triunfos alcanzados durante este proceso.

Una mención muy especial a Paulie, Trepito, Kiwi y Cony, bellos seres de plumas, naricita y colita que me acompañaron durante esta travesía, regalándome su amor desinteresado y creando en mí recuerdos que no olvidaré jamás.

Finalmente, a las mejores amigas que pude conocer, Mercedes y Araceli por compartir conmigo inolvidables momentos y siempre darme un motivo para ser feliz, las llevaré siempre en mi corazón, gracias.

Stephanie Andreina Salas Guerrero

Agradecimiento

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja y en especial a la carrera de Administración Pública, por prepararme para mi vida profesional. Gracias a mis queridos docentes por forjarme tan buenas enseñanzas y por otorgarme de su sabiduría durante mi formación. Gracias a mi Directora Ing. Diana Larreátegui por su paciencia, apoyo y asesoramiento en la realización de este trabajo investigativo, sus conocimientos siempre fueron los más acertados y su entusiasmo me inspiró positivamente a no rendirme.

Agradezco infinitamente a la Unidad Distrital de Administración de Talento Humano 11D08 Salud y al Hospital Básico de Saraguro por abrirme sus puertas y brindarme la información necesaria para la realización de mi trabajo de investigación.

Stephanie Andreina Salas Guerrero

Índice de Contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
Índice de tablas.....	
Índice de figuras.....	
Índice de anexos.....	
1. Título	13
2. Resumen	14
2.1. Abstract.....	15
3. Introducción	16
4. Marco teórico	18
4.1. Antecedentes investigativos	18
4.2. Bases teóricas.....	19
4.3. Marco normativo legal	23
4.3.1. <i>Constitución de la República del Ecuador 2008</i>	23
4.3.2. <i>Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad</i>	23
4.3.3. <i>Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público</i>	23
4.3.4. <i>Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública</i>	24
4.3.5. <i>Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia – MECE</i>	25
4.4. Marco referencial o institucional	28
4.4.1. <i>Antecedentes</i>	28
4.4.2. <i>Objetivos Estratégicos Institucionales</i>	28
4.4.3. <i>Estructura Organizacional</i>	29

4.5.	Marco conceptual.....	33
4.5.1	<i>Calidad</i>	33
4.5.2.	<i>Gestión de Calidad</i>	34
4.5.3	<i>Sistema de Gestión de Calidad</i>	35
4.5.4.	<i>Diagnóstico Situacional</i>	36
4.5.5.	<i>Herramientas para análisis de diagnóstico situacional</i>	37
4.5.6.	<i>Herramientas de Gestión de Calidad</i>	38
4.5.7.	<i>Indicadores de Gestión</i>	39
5.	Metodología	42
5.1.	Área de estudio.....	42
5.2.	Enfoque.....	42
5.3.	Diseño.....	43
5.4.	Tipo de investigación.....	43
5.4.1.	<i>Investigación exploratoria</i>	43
5.4.2.	<i>Investigación-acción</i>	43
5.5.	Unidad de análisis.....	43
5.6.	Métodos.....	44
5.6.1.	<i>Método inductivo</i>	44
5.6.2.	<i>Método analítico – sintético</i>	44
5.7.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	45
5.7.1.	<i>Entrevista</i>	45
5.7.2.	<i>Ficha de observación</i>	45
5.7.3.	<i>Matriz PESTEL</i>	45
5.7.4.	<i>Matriz AMOFHIT</i>	45
5.7.5.	<i>Matriz de análisis de perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	46
5.7.6.	<i>Matriz TOWS</i>	46
6.	Resultados	47
6.1.	Objetivo específico 1.....	47
6.1.1.	<i>Matrices para diagnóstico situacional externo e interno</i>	47

6.1.2.	<i>Matrices TOWS de Estrategias</i>	53
6.2.	Objetivo específico 2	55
6.2.1.	<i>Representación de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard</i>	70
6.3.	Objetivo específico 3	71
6.4.	Objetivo general	82
7.	Discusión	83
8.	Conclusiones	89
9.	Recomendaciones	90
10.	Bibliografía	91
11.	Anexos	94

Índice de tablas

Tabla 1. Estructura posicional de la Dirección Distrital 11D08 Salud.....	29
Tabla 2. Clasificación de Indicadores de Gestión	40
Tabla 3. Semaforización de indicadores.....	41
Tabla 4. Matriz de actores clave de investigación	44
Tabla 5. Matriz de análisis PESTEL.....	47
Tabla 6. Matriz de análisis AMOFHIT	49
Tabla 7. Matriz de análisis de perspectivas del Cuadro de Mando Integral	51
Tabla 8. Matriz de estrategias de la Unidad de Administración de Talento Humano ...	54
Tabla 9. Actividades para el cumplimiento de la estrategia 1	57
Tabla 10. Actividades para el cumplimiento de la estrategia 2	60
Tabla 11. Actividades para el cumplimiento de la estrategia 3	62
Tabla 12. Actividades para el cumplimiento de la estrategia 4	64
Tabla 13. Cronograma de actividades	66
Tabla 14. Semaforización de indicadores.....	71
Tabla 15. Matriz de indicadores para perspectiva financiera	72
Tabla 16. Matriz de indicadores para perspectiva de stakeholders.....	75
Tabla 17. Matriz de indicadores para perspectiva de procesos internos	77
Tabla 18. Matriz de indicadores para perspectiva de aprendizaje e innovación.....	79

Índice de figuras

Figura 1. Gurús de la calidad y sus aportes	19
Figura 2. Derivaciones de funciones a ejecutarse dentro del ciclo PDCA	20
Figura 3. Evolución del ciclo PDCA	20
Figura 4. Interrelación de la trilogía de Joseph Juran	21
Figura 5. Objetivos del CAF adoptados al Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia	25
Figura 6. Esquema del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia.....	26
Figura 7. Subcriterios del Criterio de Talento Humano del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia.....	27
Figura 8. Ubicación geográfica de 18 puestos de salud ubicados en el cantón Saraguro	28
Figura 9. Dimensiones para evaluar la calidad en el servicio	33
Figura 10. Componentes de la Gestión de Calidad.....	34
Figura 11. Principios de Gestión de la Calidad	35
Figura 12. Ventajas internas y externas de implementación de un SGC.....	36
Figura 13. Composición del Análisis PESTEL.....	37
Figura 14. Composición del Análisis AMOFHIT	37
Figura 15. Cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	39
Figura 16. Particularidades de un Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño KPI.....	40
Figura 17. Ubicación de la Unidad de Administración de Talento Humano – Distrito 11D08 Salud.....	42
Figura 18. Plantilla de Balanced Scorecard para la Unidad de Administración de Talento Humano.....	70
Figura 19. Clasificación de KPI´s de acuerdo a su grado de efectividad	81
Figura 20. Clasificación de KPI´s de acuerdo a su tipo	81

Índice de anexos

Anexo 1. Entrevista semiestructurada.....	94
Anexo 2. Ficha de observación	103
Anexo 3. Matriz de análisis de perspectivas del Cuadro de Mando Integral desde enfoque al usuario	105
Anexo 4. Matriz de actividades para cumplimiento de estrategias del Cuadro de Mando Integral	108
Anexo 5. Matriz de indicadores con criterios de semaforización para Cuadro de Mando Integral	108
Anexo 6. Cuadro de Mando Integral para Unidad de Administración de Talento Humano	109
Anexo 7. Plantilla de Ficha KPI para Unidad de Administración de Talento Humano	110
Anexo 8. Evidencias del proceso investigativo	111
Anexo 9. Certificación del Abstract	115

1. Título

“Propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022”

2. Resumen

La finalidad del trabajo de investigación es la propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en la Unidad de Administración de Talento Humano, para ello, se detectó la problemática de la falta de aplicación de un sistema de gestión de calidad de este tipo, mismo que orienta a los administrativos de la institución a la búsqueda de la mejora continua. En razón de lo mencionado, se dio planteamiento a la propuesta investigativa como alternativa de solución para facilitar la toma de decisiones a través del monitoreo de todos los parámetros de la Unidad Administrativa y así generar estrategias que impliquen un cambio radical favorable dentro de la misma, constituyendo un apoyo a la gestión interna; a su vez, su implementación permitirá brindar a los usuarios un servicio de calidad en lo que respecta a la Administración de Talento Humano por parte de dicha área administrativa. La metodología empleada para la elaboración de la propuesta de investigación denominada Cuadro de Mando Integral, se encuentra direccionada a la utilización de los métodos inductivo y analítico - sintético, asimismo, a la aplicación de instrumentos de recolección de información (entrevista semiestructurada y ficha de observación) mismos que permitieron recabar información pertinente para elaboración de la propuesta; a través del tipo de investigación fue posible determinar el empleo de las herramientas PESTEL y AMOFHIT para realización del diagnóstico situacional, así como la elaboración de una matriz TOWS con base a un previo análisis realizado al ambiente externo e interno del departamento, con el fin de diseñar estrategias que puedan dar respuesta a las necesidades institucionales.

Palabras clave: *calidad, sistemas de gestión de calidad, cuadro de mando integral, gestión interna, gestión de calidad.*

2.1. Abstract

The present research work aims to design a proposal for the implementation of the Balanced Scorecard as a quality management tool in the Human Talent Administration Unit, for this purpose, the problem of the lack of application of a quality management system of this type was detected, which guides the administrative staff of the institution in the search for continuous improvement. In relation to the description above, the research aims to design a proposal as an alternative solution to facilitate decision making through the monitoring of all the parameters of the Administrative Unit and thus generate strategies that imply a favorable radical change within the same, constituting a support to internal management; in turn, its implementation will provide users with a quality service in terms of Human Resources Management by the administrative area. The methodology used for the elaboration of the research proposal called Balanced Scorecard is based on the use of inductive and analytical-synthetic methods, as well as the application of information gathering instruments (semi-structured interview and observation sheet), which allowed gathering relevant information for the elaboration of the proposal; through this type of research it was possible to determine the use of the PESTEL and AMOFHIT tools for the situational diagnosis, as well as the elaboration of a TOWS matrix based on a previous analysis of the external and internal environment of the department, in order to design strategies that can respond to the institutional needs.

Keywords: *quality, quality management systems, balanced scorecard, internal management, quality management.*

3. Introducción

Las entidades del sector público que orientan su funcionamiento acorde a los lineamientos de la Nueva Gestión Pública, deben poseer sistemas que permitan la eficiencia, eficacia y la provisión de un servicio de calidad a sus usuarios; en este sentido y como parte de este enfoque, se realiza la propuesta del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión de calidad, misma que a través del facilitar un mejor control y administración interna de actividades y procesos, apoya al cumplimiento de lo expuesto en el enfoque antes mencionado y en el de la Gestión Pública por Resultados.

Es así que, el tema que aborda la investigación radica su importancia en la necesidad de proponer una alternativa de solución a la problemática de falta de implementación de un sistema de gestión de calidad que pueda ser eficiente dentro de las funciones que realiza la Unidad Distrital de Administración de Talento Humano, la cual desde la Dirección Distrital 11D08 Salud, se encarga de la gestión de personal de 27 establecimientos de salud pertenecientes al cantón Saraguro. La alternativa mencionada anteriormente, se basa en presentar la propuesta de una herramienta de gestión de calidad conocida como Cuadro de Mando Integral, la cual busca encaminar a esta Unidad Administrativa hacia la búsqueda de la mejora continua y excelencia en el desarrollo de sus competencias, además se lleva a cabo a través del seguimiento a aquellas estrategias internas propuestas para dar respuesta a necesidades institucionales, así como de la verificación del cumplimiento de las mismas mediante mecanismos de medición efectivos, esto con el objetivo de contar con una provisión óptima del servicio de Administración de Talento Humano para el personal, y a su vez, mejorar favorablemente el desempeño y productividad del funcionario responsable de estas gestiones.

De la misma manera y a razón de dar cumplimiento al objetivo general de investigación, en primer lugar, se procedió al desarrollo de las siguientes acciones: elaboración de un diagnóstico situacional mediante interacción con los actores clave de investigación y una propuesta de Cuadro de Mando Integral, proporcionando una visión global tanto interna como externa de la Unidad Distrital de Administración de Talento Humano con respecto a las funciones que ejecuta. Adicional a esto, es de importancia resaltar el planteamiento de indicadores para facilitar la medición del nivel de cumplimiento de las estrategias establecidas para cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral dentro de la Unidad Administrativa, mismos indicadores que poseen formas de cálculo específicas acorde a su tipología y brindan información de interés acerca de su utilización al responsable de realizar dicha gestión.

Con lo antes mencionado, el presente Trabajo de Integración Curricular se halla estructurado por los siguientes componentes: en el *marco teórico* se precisa a la calidad como teoría general y sustantivas afines a la nueva gestión pública y a la gestión orientada a resultados, normativa legal que sustenta a la calidad como principio fundamental dentro de las instituciones públicas, reseña institucional de la Unidad Distrital de Administración de Talento Humano; definiciones conceptuales concernientes al Cuadro de Mando Integral, estructura metodológica para formulación del diagnóstico situacional a través de los análisis PESTEL y AMOFHIT; *metodología* para elaboración de la propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral; definición de indicadores para medición de objetivos estratégicos; establecimiento de los métodos investigativos, unidades de análisis; determinación y aplicación de instrumentos de tipo metodológico para recolección de información; análisis de *resultados y discusión* afines al cumplimiento de objetivos específicos y objetivo general planteados. Las *conclusiones y recomendaciones* se concretaron en base a resultados evidenciados en el cumplimiento de objetivos de investigación. En cuanto a la *bibliografía*, esta se generó de acuerdo a las fuentes de recopilación de información empleadas en el marco teórico y los conocimientos necesarios para elaboración del diagnóstico situacional y de la propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Unidad Administrativa. Finalmente, los *anexos* están conformados por documentos de apoyo como instrumentos de recolección de información, evidencias fotográficas de aplicación de instrumentos, entre otros.

4. Marco teórico

4.1. Antecedentes investigativos

Para realización del Trabajo de Integración Curricular y considerando la problemática de investigación de este estudio, la falta de implementación de una herramienta de gestión de calidad como lo es el Cuadro de Mando Integral en la Unidad Administrativa de Talento Humano, se ha creído conveniente la revisión de las siguientes investigaciones previas:

En primera instancia, se analiza investigación titulada “Proyecto de dirección, empleando un cuadro de mando integral como sistema de gestión” (Guerrón, 2019, pp.13-20). Tuvo como objetivo general desarrollar el proyecto de dirección basado en la calidad, con el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral en la Unidad Educativa Fiscal Miguel Iturralde. El desarrollo de la investigación se basó en elaborar un Cuadro de Mando Integral mediante el seguimiento de la gestión de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos del establecimiento educativo. Esto con el fin de disminuir los tiempos de respuesta en el cumplimiento de procesos internos e incrementar la satisfacción de los usuarios de los servicios que se ofrecen. La metodología aplicada fue tanto cualitativa como cuantitativa; dentro de las herramientas empleadas para recolección de información, estuvieron encuestas, entrevistas, cuestionarios, listas de control; de las cuales fueron partícipes varios actores claves de las diferentes localidades de la Unidad Educativa. Los resultados principales obtenidos fueron el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral que permite plasmar una administración de calidad considerando las perspectivas: financiera, cliente, proceso y aprendizaje; asimismo de una manera detallada se establecieron indicadores de gestión para medición y control del cumplimiento de lo propuesto, con el fin de lograr una gestión educativa óptima.

De la misma manera, la investigación denominada “Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador” (Tituano et al., 2022, pp. 3-15). Cuyo objetivo general fue diseñar el cuadro de mando integral para la gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica de Manabí. Este trabajo tuvo un enfoque cuali-cuantitativo, la modalidad fue no experimental y con un alcance descriptivo. Además, en cuanto a la metodología esta fue apoyada en base a técnicas aplicadas en la investigación tales como: el análisis FODA, la entrevista y la encuesta a 226 trabajadores de la UTM. Dentro de los resultados principales se destacó la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para el área de talento humano de la UTM, el cual incluye indicadores de gestión alineados con la estrategia institucional que fue previamente trasladada al desarrollo de una propuesta, la cual tiene como fin fortalecer la gestión del talento humano y extender la propuesta al resto de las áreas de trabajo.

Es por esto que, la aplicación de esta herramienta de gestión de calidad ha sido validada y comprobada dentro de las instituciones públicas para el logro de la mejora continua.

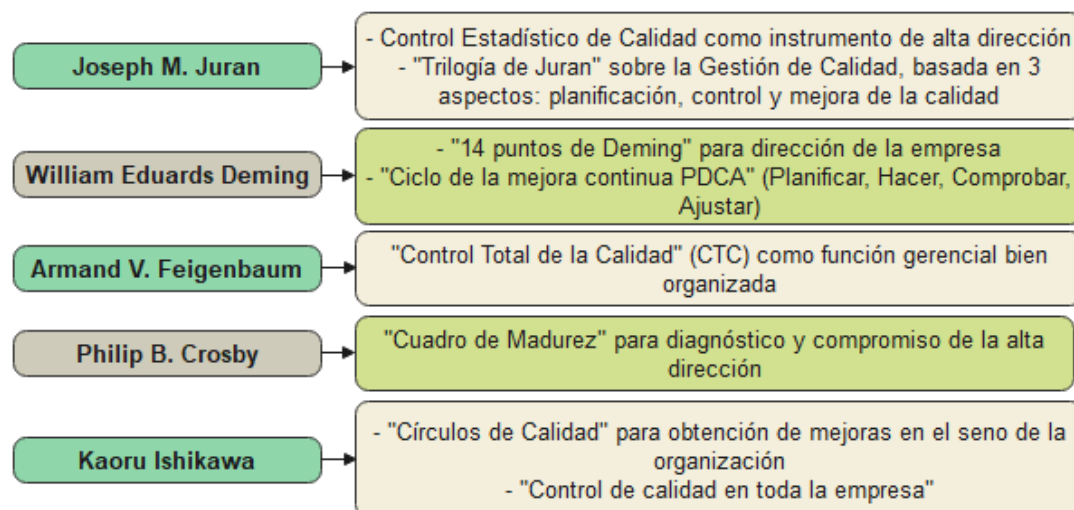
4.2. Bases teóricas

Los gobiernos actuales enfrentan situaciones de desconfianza por parte de la sociedad, debido a una mala provisión de servicios públicos, esto sumado a la problemática que existe para volver a enfocar sus esfuerzos en el bienestar de los ciudadanos, cuando estos ya han perdido su confianza en las autoridades. Es por esto que, la mejora de la gestión de calidad constituye un reto para la dirección y gerencia pública, de tal manera que la capacidad del Estado para satisfacer las necesidades de la ciudadanía y los grupos de valor sea eficiente y se de a través de la definición de estándares de calidad para medir y hacer seguimiento a las características de los servicios prestados, con el fin de determinar desviaciones y definir acciones para mejorar la gestión. (Elkomy & Cookson, 2018, como se citó en Cepeda Duarte & Cifuentes Martínez, 2019, p. 36)

El término "calidad" ha cargado con una importante evolución histórica, en la cual se ha dado el surgimiento de varias teorías que son sustentadas por grandes personajes conocidos también como gurús de la calidad, mismos que marcaron su trayectoria en los años 20 del siglo pasado y que hasta el día de hoy, sus aportes contribuyen a la gestión de calidad mediante sistemas empleados tanto en organizaciones privadas como en organizaciones públicas. Entre estos autores y sus aportes destacables a la calidad, podemos encontrar:

Figura 1.

Gurús de la calidad y sus aportes



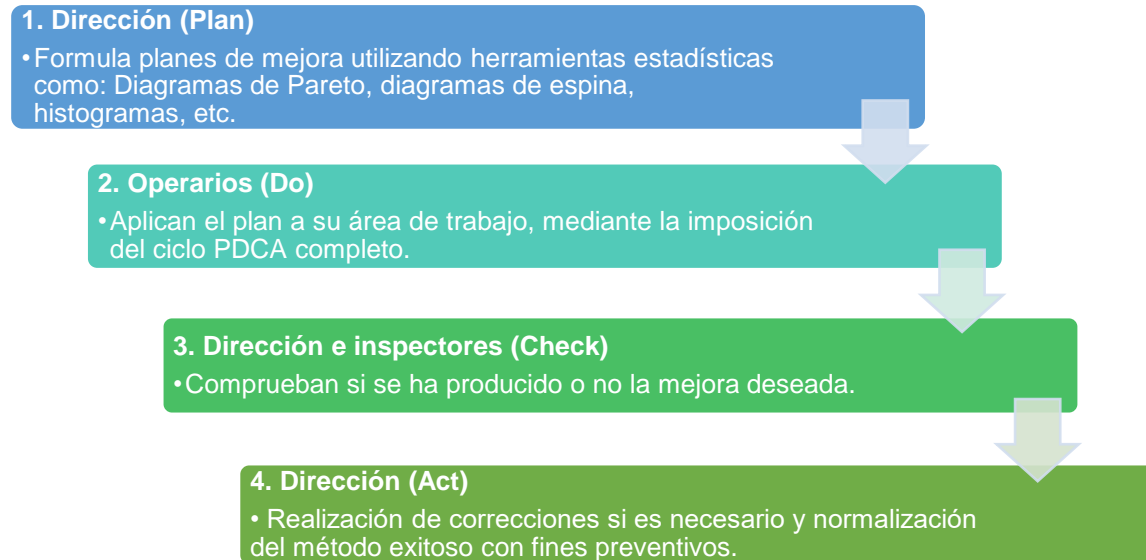
Nota. Elaboración propia 2022 tomado de Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas

De las teorías anteriormente descritas, la que más aplica a la investigación es la del Ciclo de la Mejora Continua PDCA expuesto por Deming y modificado a favor del planteamiento de acciones preventivas, en su estudio señala que es una alternativa a la resolución de problemas, permitiendo la mejora de la calidad de todo tipo de situaciones dentro de la organización sin importar su naturaleza.

Según lo expuesto por (Camisón et al., 2006, pp. 875-877) este ciclo se compone de cuatro etapas, las cuales son efectuadas mediante una subdivisión de trabajo, donde dirección, inspectores y operarios realizan su aporte de tal manera que cumplan a cabalidad y en respectivo orden con las siguientes directrices:

Figura 2.

Derivaciones de funciones a ejecutarse dentro del ciclo PDCA

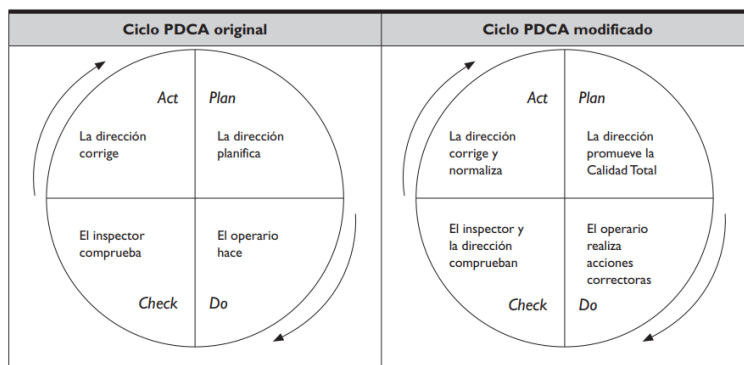


Nota. Elaboración propia 2022 tomado de Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas

Como ya se mencionó previamente, la modificación de este Ciclo de Mejora Continua se dio en Japón, a razón de que a inicios de su creación y puesta en marcha existieron diversas insuficiencias y la simplicidad de las funciones destinadas a cada departamento encargado de la gestión del mismo, puesto que sus atribuciones no eran las más factibles. No obstante, gracias a su experiencia de implementación, pudo reformularse y adaptarse mejor para lograr alcanzar la mejora continua en las diversas organizaciones en las que se aplicó esta metodología.

Figura 3.

Evolución del ciclo PDCA



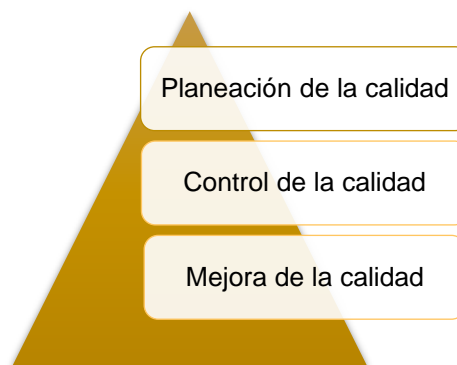
Nota. Tomado de Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas

Por otro lado, también se ha considerado pertinente el hacer énfasis en otro de los fundamentos teóricos de calidad para la investigación, la conocida como “Trilogía de Juran”.

Esta metodología, se basa en un enfoque gerencial para poder comunicar la responsabilidad de la alta gerencia en la gestión de la calidad organizacional, esto a través del establecimiento de políticas de calidad, diseños de planes, selección de mecanismos de medición y revisión de resultados. En ese contexto, según (Juran, 1999, como se citó en Salatino et al., 2021, p. 271) la gestión de la calidad se realiza mediante la siguiente trilogía:

Figura 4.

Interrelación de la trilogía de Joseph Juran



Nota. Elaboración propia 2022 tomado de la trilogía de Juran

En primera instancia, a la planificación se le atribuye el desarrollo de bienes y servicios y que, a su vez pueda garantizar que las necesidades de los consumidores sean satisfechas con el resultado final de los mismos. Consecuente a esto, según (Salatino et al., 2021, p.272) se pueden llegar a alcanzar metas de calidad propuestas si se cumplen con ciertos requerimientos de operación, los cuales son:

- 1.- Fijar objetivos de calidad;
- 2.- Identificar a los clientes y sus necesidades;
- 3.- Desarrollar características del producto adecuados a las necesidades de los clientes;
- 4.- Desarrollar procesos que sean capaces de producir esas características;
- 5.- Establecer controles de proceso, y transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas

En segunda instancia, se señala que el control de la calidad: “es un proceso de gestión universal para conducir operaciones de modo de proveer estabilidad – para prevenir cambios adversos y mantener el “status quo”” (Juran & Godfrey, 1998, como se citó en Salatino et al., 2021, p.272). Para esto, se requiere de un análisis comparativo de los objetivos planteados y sus diferencias encontradas.

Finalmente, cuando se hace referencia a la mejora de la calidad, se tiene que es la instauración efectiva de un cambio que favorece a los usuarios, elevando niveles de calidad en relación a lo que originalmente eran. Para ello, según (Juran, 1996, como se citó en Salatino et al., 2021, p.272) se pretende:

- 1.- Determinar infraestructura necesaria para asegurar la mejora anual de la calidad;
- 2.- Identificar las necesidades específicas para mejora;
- 3.- Crear un equipo que tenga la responsabilidad de dirigir cada proyecto hacia un fin benefactor;
- 4.- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos realicen un análisis diagnóstico de las causas, fomenten los remedios y establezcan controles para que perduren los logros

Esta teoría se ha considerado como un apoyo para el desarrollo de la investigación, debido a que pretende gestionar la calidad de las organizaciones de manera efectiva, esto mediante la planificación y control minucioso de los procesos y productos, orientándose así hacia el logro de la mejora continua para un correcto desempeño organizacional.

Años posteriores al surgimiento de los gurús de la calidad y sus importantes aportes, se da el origen de un nuevo enfoque hacia la gestión de calidad, el cual orienta a las organizaciones pertenecientes a la Administración Pública a manejar una gestión pública eficiente, éste es:

✓ **Gestión Pública por Resultados GPR**

Esta Nueva Gestión Pública pretende la creación de una administración eficiente y eficaz, que pueda dar respuesta a necesidades reales de los ciudadanos a los menores costos, favoreciendo la introducción de mecanismos de competencia que contribuyan a la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. (García, 2007, como se citó en De la Garza et al., 2018, p.33)

Es así que, al introducir la teoría de este enfoque en la investigación, constituye un apoyo para verificar que la Unidad de Administración de Talento Humano se encuentra brindando un servicio de calidad a los usuarios, esto a través de una gestión oportuna y favorable de los recursos disponibles.

Por otro lado, la teoría de este enfoque consiste en una estrategia de tipo integral, la cual toma en consideración distintos elementos del ciclo de gestión como: planificación, presupuesto, gestión financiera, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación; los mismos que aportan de manera significativa a la creación de valor público. (García López & García Moreno, 2010, como se citó en Shack & Rivera, 2017, p.18)

En este sentido, la Gestión Pública por Resultados se constituye como un importante cambio en la Administración Pública y sus instituciones a través de una “cadena del valor público”, la cual gestiona los procesos y actividades con el fin de optimizar su apoyo en la prestación de servicios y logro de la mejora continua.

4.3. Marco normativo legal

A continuación, se presentan las respectivas leyes que establecen las pautas para garantía de la calidad y su sustento legal:

4.3.1. Constitución de la República del Ecuador 2008

Esta ley descrita como norma jurídica suprema nacional, hace mención a la calidad y su importancia en siguientes artículos:

La Constitución de la República del Ecuador (2008) define que: “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características” (Art. 52).

Así también, “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 227).

4.3.2. Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad

La presente ley, en su Art. 7 define al Sistema Ecuatoriano de la Calidad como: “El conjunto de procesos, procedimientos e instituciones públicas responsables de la ejecución de los principios y mecanismos de la calidad y la evaluación de la conformidad. El sistema ecuatoriano de la calidad es de carácter técnico y está sujeto a los principios de equidad o trato nacional, equivalencia, participación, excelencia e información” (Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, 2007, Art. 7).

Asimismo, la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad (2007) señala que: “El Estado ecuatoriano propiciará el desarrollo y la promoción de la calidad, de la productividad y el mejoramiento continuo en todas las organizaciones públicas y privadas, creando una conciencia y cultura de los principios y valores de la calidad a través de la educación y la capacitación. Para cumplir con este objetivo, el Ministerio de Industrias y Productividad podrá hacer uso de los espacios de publicidad que el Estado posee en los diferentes medios de comunicación” (Art. 50).

En su Art. 51 además menciona que: “Las entidades que conforman el sector público impulsarán programas de mejoramiento continuo, cuyos objetivos sean el mejoramiento de los sistemas de organización y gestión, a fin de mejorar la productividad y la calidad” (Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, 2007, Art. 51).

4.3.3. Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público

Esta Norma Técnica, según lo señalado en su Art. 1, tendrá por objeto: “Establecer los lineamientos, políticas, normas y procedimientos de carácter técnico y operativo para

evaluación, certificación y mejora de la calidad de los servicios públicos en las instituciones del Estado” (Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público, 2018, Art. 1).

La Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público (2018) también hace mención al Programa Nacional de Excelencia (PROEXCE), el cual se define como: “Un elemento de articulación estratégica de las iniciativas institucionales, a fin de alcanzar la excelencia en la administración pública. Además, pretende transmitir el compromiso que tienen las instituciones públicas con la ciudadanía en general, considerando las necesidades y expectativas de los usuarios externos, que son su razón de ser y que como ciudadanos quieren ver cumplidos sus derechos” (Art. 10).

En cuanto a la Certificación de la Calidad del Servicio, el Art. 33 de la presente Norma Técnica menciona que: “Posterior al respectivo informe de evaluación, el Ministerio del Trabajo otorgará la certificación de la calidad del servicio a las instituciones del Estado que hayan obtenido el reconocimiento del tercer nivel de madurez, las cuales recibirán además la certificación de la calidad del servicio público por parte del Ministerio del Trabajo” (Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público, 2018, Art. 33).

Acerca de la vigencia de la certificación de la calidad del servicio público, la Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público (2018) menciona: “Tendrá vigencia de dos (2) años. Las instituciones pueden mantenerse en un mismo nivel de madurez máximo por dos procesos de evaluación. Para el tercer año, las instituciones deben obligatoriamente alcanzar el siguiente nivel de madurez, caso contrario perderán el certificado de calidad o reconocimiento alcanzado, debiendo volver a certificar en el nivel de madurez en el que se encuentran” (Art. 35).

4.3.4. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

La presente Carta Iberoamericana vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales: satisfacción del ciudadano y orientación para resultados, para de esta manera gestionar el cambio y formular soluciones creativas.

En cuanto a conceptualización de la calidad en la gestión pública, el epígrafe 2 de la presente Carta, menciona que esta; puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles con tendencias crecientes de mejora (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008, Ep. 2).

Asimismo, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008) manifiesta que; todo proceso de gestión pública debe perseguir la creación de valor público, lo que tiene que reflejarse en resultados e impactos, cuantificables, que permitan evaluar el rendimiento en todas sus dimensiones. La gestión pública para resultados requiere la implementación de sistemas de monitoreo, medición y control que permitan la toma de decisiones (Ep. 26).

Por otro lado, el epígrafe 35 de esta Carta hace mención al rol de la mejora continua y la innovación, señalando que esto solo es posible con una perspectiva correctiva y orientada al futuro (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008, Ep. 35).

En lo que concierne a la evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de la estrategia, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008), menciona que, se realiza a través del seguimiento de indicadores, la revisión del cumplimiento de los objetivos y planes establecidos, además de la opinión extraída de los diferentes grupos de interés, o como resultado de la realización de evaluaciones y auditorías (Ep. 52).

En este sentido, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008), afirma que los diagnósticos, evaluaciones externas, autoevaluaciones o revisiones de los sistemas de gestión, tienen que realizarse de forma sistemática, a fin de medir avances e identificar puntos críticos en general en la gestión pública (Ep. 55).

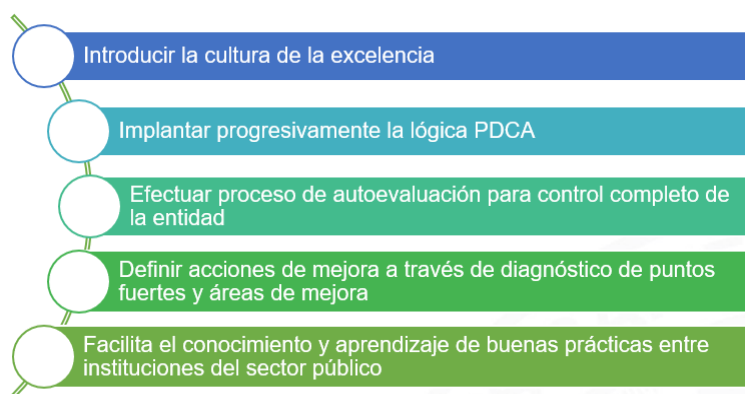
4.3.5. Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia – MECE

Este modelo establece lineamientos que impulsan a la mejora permanente de una institución pública, satisfaciendo las necesidades y expectativas de la ciudadanía. A su vez, plantea una integración de la gestión pública, buscando elevarla a niveles de excelencia, obteniendo resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales. (Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia, 2018, p. 4)

El MECE (2018) además tendrá por objetivo el: “brindar los lineamientos para que las instituciones desarrollen e implementen un sistema de gestión integrado, para alcanzar resultados excelentes en el desempeño de la institución, en los usuarios/ciudadanos, en el talento humano y en la sociedad, sirve como base para las autoevaluaciones en el proceso de mejora continua y las evaluaciones para otorgar reconocimientos de los niveles de madurez alcanzados.” (p.4) Asimismo, enfoca a las instituciones públicas a:

Figura 5.

Objetivos del CAF adoptados al Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia



Nota. Elaboración propia 2022 tomado de Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia

Por otro lado, el MECE (2018) está conformado por 9 criterios que se clasifican en 2 grandes grupos:

Figura 6.
Esquema del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia



Nota. Elaboración propia 2022 tomado de Criterios del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia para innovación y mejora continua

De acuerdo al gráfico expuesto previamente, cabe señalar que:

- ✓ Grupo de Criterios de Agentes Facilitadores: Es lo QUE HACE una institución y CÓMO enfoca sus tareas y actividades para alcanzar los resultados deseados.
- ✓ Grupo de Criterios de Resultados: Son los logros que ha obtenido una institución. (p.6)
- ✓ En la investigación a realizarse, se hará especial énfasis al criterio de agentes facilitadores número 3, mismo que se denomina “Talento Humano”; esto debido a que requiere gestionar y desarrollar de manera efectiva el desempeño de la Unidad de Administración de Talento Humano para con el personal que maneja.

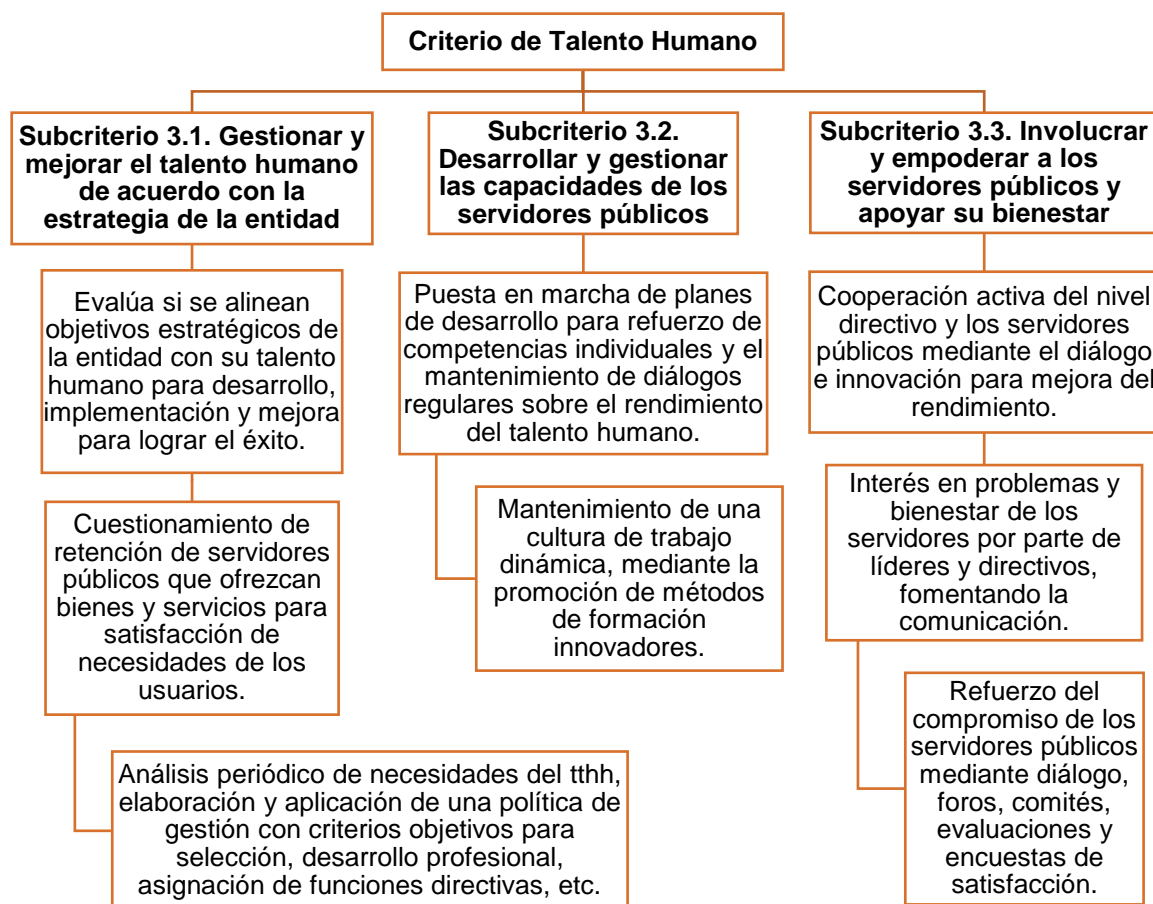
4.3.5.1. Criterio 3: Talento Humano

Las personas son la mayor inversión de la entidad, es por ello que mejorar el desarrollo del liderazgo, la gestión del talento y la planificación estratégica es indispensable para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. Es así que, solo los servidores públicos satisfechos pueden hacer que la entidad logre usuarios satisfechos. (MECE, 2018, p.19)

Asimismo, este criterio se desglosa en 3 subcriterios, los cuales se describen así:

Figura 7.

Subcriterios del Criterio de Talento Humano del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia



Nota. Elaboración propia 2022 tomado de Criterio de Agentes Facilitadores: Criterio 3 de Talento Humano del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia

Las normativas y sustentos legales antes mencionados fueron de utilidad en el desarrollo de la investigación debido a que constituyen las bases tanto nacionales como internacionales sobre la conceptualización de la calidad y su rol fundamental dentro de la Administración Pública. Asimismo, tales consideraciones se tomaron en cuenta para comprobar que el desempeño de la Unidad Administrativa se acoge o no a lo establecido, puesto que adicional a las bases legales señaladas, no existe una normativa interna a la que pueda regirse la Unidad de Administración de Talento Humano.

4.4. Marco referencial o institucional

4.4.1. Antecedentes

La Unidad de Administración de Talento Humano pertenece a la Dirección Distrital 11D08 Saraguro de la Coordinación Zonal 7 de Salud; Distrito que al momento cuenta con 1 Hospital Básico, 8 Centros de Salud tipo A y 18 Puestos de Salud, cada uno de ellos con población geográficamente asignada en los distintos barrios y comunidades del cantón, tal como lo indica la figura 8. (Ministerio de Salud Pública, 2022)

La Unidad de Administración de Talento se encuentra ubicada a un costado del Hospital Básico de Saraguro, entre las Avenidas Calasanz y Juan Antonio Castro, en la cabecera central de la ciudad de Saraguro, cantón y parroquia Saraguro, provincia de Loja. Asimismo, la Unidad Administrativa se encarga de gestionar el personal administrativo y de servicio de los 27 establecimientos de salud mencionados previamente, incluyendo a la Dirección Distrital, esto mediante la realización de procesos de planificación anual del talento humano; reclutamiento, selección y contratación de talento humano, evaluaciones del desempeño del personal, etc., así como actividades de registros de acciones de personal, informes técnicos, certificados laborales, actualización de expedientes del personal, etc.

Figura 8.

Ubicación geográfica de 18 puestos de salud ubicados en el cantón Saraguro



Nota. Tomado de Ministerio de Salud Pública: Distrito 11D08 Salud

4.4.2. Objetivos Estratégicos Institucionales

La Dirección Distrital 11D08, la cual se encarga de administrar los 27 establecimientos de salud que conforman el Distrito de Saraguro, posee dependencia directa a la Coordinación Zonal 7 de Salud, sumado a esto, desde un nivel central y por parte del Ministerio de Salud Pública existe un traslado de competencias a sus niveles desconcentrados; dando como

resultado que los objetivos estratégicos en los que se basan todas estas instancias para establecer sus proyecciones institucionales, sean determinados por el ente regulador de la salud pública ecuatoriana.

Acorde al (Ministerio de Salud Pública, 2022) los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2021-2025 son los siguientes:

- ✓ **OE1.** Incrementar la efectividad de la Gobernanza en el Sistema Nacional de Salud
- ✓ **OE2.** Incrementar la calidad de la vigilancia, prevención y control sanitario en el Sistema Nacional de Salud
- ✓ **OE3.** Incrementar la promoción de la salud en la población
- ✓ **OE4.** Incrementar la calidad en la prestación de los servicios de salud
- ✓ **OE5.** Incrementar la cobertura de las prestaciones de servicios de salud
- ✓ **OE6.** Incrementar la investigación en salud
- ✓ **OE7.** Incrementar la eficiencia institucional en el Ministerio de Salud Pública

De estos objetivos estratégicos mencionados, se ha determinado al OE7 como el enfoque general dado a la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral, debido a que las estrategias generadas para cada una de las perspectivas que lo componen se encuentran orientadas a mejorar la calidad del servicio de Administración de Talento Humano desde la eficiencia interna, lo cual debe manejarse principalmente desde sus directivos.

4.4.3. Estructura Organizacional

4.4.3.1. Distrito 11D08 Salud

La Dirección Distrital de Salud 11D08 Saraguro, constituye una entidad operativa desconcentrada (EOD) dependiente de la Coordinación Zonal 7 Salud que abarca a las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y El Oro.

Su estructura posicional de personal se encuentra conformada por:

Tabla 1.
Estructura posicional de la Dirección Distrital 11D08 Salud

Puesto	Número de personal	Área
Director distrital de salud	1	Direccionamiento Estratégico
Analista distrital de talento humano	1	Unidad Distrital Administrativa Financiera
Analista distrital de presupuesto y administración de caja	1	Unidad Distrital Administrativa Financiera
Analista distrital de adquisiciones	1	Unidad Distrital Administrativa Financiera
Analista distrital de servicios institucionales, mantenimiento y transportes	1	Unidad Distrital Administrativa Financiera

Analista distrital de contabilidad y nómina	1	Unidad Distrital Administrativa Financiera
Asistente de Director/a Distrital de Salud	1	Unidad Distrital Administrativa Financiera
Médico/a general de primer nivel de atención	1	Unidad Distrital Administrativa Financiera
Trabajadora social distrital	1	Unidad Distrital Administrativa Financiera
Guardalmacén distrital	1	Unidad Distrital Administrativa Financiera
Analista distrital de asesoría jurídica	1	Unidad Distrital de Asesoría Jurídica
Analista distrital de estadística y análisis de la información de la salud	1	Unidad Distrital de Estadística y Análisis de la Información del Sistema Nacional de Salud
Especialista distrital de calidad de servicios de salud 1	1	Unidad Distrital de Gestión y Evaluación de Redes en Atención Integral de Salud
Experto distrital de provisión de servicios de salud	1	Unidad Distrital de Gestión y Evaluación de Redes en Atención Integral de Salud
Especialista distrital de medicamentos y dispositivos médicos	1	Unidad Distrital de Operaciones y Logística en Salud
Analista distrital de planificación	2	Unidad Distrital de Planificación y Procesos Estratégicos
Especialista distrital de promoción de la salud e igualdad	2	Unidad Distrital de Promoción, Salud Intercultural e Igualdad
Analista distrital de soporte técnico	1	Unidad Distrital de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
Especialista distrital de estrategias de prevención y control 2	1	Unidad Distrital de Vigilancia, Prevención y Control de la Salud
Total de personal	21	

Nota. Elaboración propia 2022 tomado de Ministerio de Salud Pública: Dirección Distrital 11D08 Salud

Por otro lado, en cuanto a la gestión de Talento Humano, ésta es brindada por parte de la Unidad Distrital de Administración de Talento Humano, la cual ha sido considerada como objeto de estudio dentro del presente trabajo de investigación. Esta Unidad Administrativa gestiona al personal que abarca todos los 27 establecimientos de salud mencionados previamente, esto entre centros y subcentros de salud pertenecientes al Distrito 11D08, incluyendo a la Dirección Distrital. Además, está conformada únicamente por 1 Analista de Talento Humano, el cual se encarga de ejecutar los procesos y actividades correspondientes.

Asimismo, según la (Reforma al Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, 2021, pp. 207-209) entre las atribuciones de la Unidad Distrital de Administración de Talento Humano, se encuentran:

1. Planificación anual distrital del talento humano administrativo aprobado.
2. Planificación anual distrital del talento humano de profesionales de la salud aprobado.
3. Informe distrital de jornadas especiales
4. Informe técnico de reclutamiento, selección y contratación de talento humano, en su jurisdicción.
5. Contratos de trabajo de talento humano, en su jurisdicción.
6. Registro de acciones de personal y contratos de trabajo, en su jurisdicción.
7. Informes técnicos e insumos de concursos de méritos y oposición (plan de concursos, convocatorias, bases, documentación de postulaciones y validación, actas de tribunales, informes de ganadores, etc.), en su jurisdicción.
8. Expedientes de las y los servidores públicos del distrito actualizados (digital y físico).
9. Autorización laboral del personal extranjero vinculado a su jurisdicción.
10. Certificados laborales de funcionarios, servidores y trabajadores, en su jurisdicción.
11. Sistema Informático Integrado de Talento Humano (SIITH) actualizado.
12. Programas de pasantías elaborados en coordinación con el Ministerio del Trabajo, en su jurisdicción.
13. Evaluaciones del desempeño del personal de su jurisdicción.
14. Informes distritales de implementación y ejecución de la evaluación de desempeño.
15. Informes de aplicación del régimen disciplinario (informes de procesos sumarios administrativos, faltas, sanciones, resoluciones, etc.), en su jurisdicción.
16. Informe distrital de absolución de consultas relacionadas a talento humano.
17. Acciones de personal, informes técnicos y resoluciones de sanciones en su jurisdicción.
18. Reporte distrital de renunciaciones y finalizaciones de contratos y nombramientos.
19. Informe de horas suplementarias y/o extraordinarias para autorización de pago, en su jurisdicción
20. Certificación de saldo a vacaciones del personal de su jurisdicción.
21. Distributivo de remuneraciones mensuales unificadas actualizado de su jurisdicción.
22. Distributivo posicional del distrito actualizado.
23. Informes distritales mensuales para pago de nómina, encargos, subrogaciones y compensación por residencia del nivel central.
24. Plan anual de vacaciones, en su jurisdicción.
25. Informes de aplicación del calendario anual de vacaciones, en su jurisdicción.
26. Acciones de personal e informes técnicos de movimientos de talento humano (traspasos, traslados, cambios administrativos, licencias, comisiones de servicio, renunciaciones, nombramientos, etc.), en su jurisdicción.
27. Plan anual de seguridad y salud ocupacional, en su jurisdicción.

- 28.** Certificado de conformación de Comités de Seguridad e Higiene del Trabajo, en su jurisdicción.
- 29.** Informes distritales de implementación y ejecución del Plan Anual de Seguridad y Salud ocupacional.
- 30.** Informes de implementación de programas de prevención, promoción y capacitación en materia de seguridad y salud ocupacional en su jurisdicción.
- 31.** Informes distritales de implementación de programas de prevención, promoción y capacitación en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- 32.** Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, en su jurisdicción.
- 33.** Matriz de identificación y de evaluación de factores de riesgo, en su jurisdicción.
- 34.** Informe distrital de inspecciones de seguridad y salud.
- 35.** Informe distrital de accidentes y enfermedades profesionales.
- 36.** Planes de emergencia y contingencia en su jurisdicción.
- 37.** Informe distrital de atención a casos sociales.
- 38.** Informes distritales de desvinculación por jubilaciones.
- 39.** Informe distrital de dotación de ropa de trabajo al personal de Código de Trabajo.
- 40.** Informe distrital de entrega de equipo de protección individual, al personal bajo el Régimen LOSEP y Código del Trabajo.
- 41.** Informes de evaluación de los procesos de inducción y capacitación, en su jurisdicción.
- 42.** Informes de la ejecución de programas de inducción de personal, en su jurisdicción.
- 43.** Informes de evaluación de los procesos de inducción y capacitación, en su jurisdicción.
- 44.** Informe distrital de cumplimiento de los planes y/o lineamientos referentes al servicio social del año de salud rural.
- 45.** Informe distrital de control y supervisión de devengantes de beca.
- 46.** Informe distrital de cumplimiento de los planes y/o lineamientos referentes a los profesionales devengantes de beca.
- 47.** Informe distrital de ejecución de resoluciones y/o acuerdos ministeriales para el Régimen LOSEP y Código del Trabajo.
- 48.** Insumos para estudios del Régimen LOSEP y Código del Trabajo en su jurisdicción.

Además, se conoce que dentro del área donde se desarrolla la administración de personal, no se han incorporado Sistemas de Gestión de Calidad con anterioridad, y por ende, la propuesta para implementación del Cuadro de Mando Integral puede contribuir a la mejora continua de la gestión de calidad interna, influyendo positivamente en el desempeño del personal. En este sentido, y dada la diversidad de funciones que se cumplen dentro de la Unidad Administrativa, es necesario contar con una herramienta que pueda ser de apoyo para la gestión eficiente de dichas actividades mediante su segmentación por perspectivas.

4.5. Marco conceptual

4.5.1 Calidad

Cuando se habla de calidad, se hace referencia a múltiples conceptos aplicables tanto en el ámbito público como en el privado, debido a que la atribución de la misma se encamina al alcance de la mejora continua y desarrollo óptimo de muchos aspectos de las organizaciones.

Según la norma ISO 9000 (International Organization for Standardization, 2005, p.8), la calidad es definida como el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. Es así que, esta cualidad atribuida a la provisión de productos y servicios tiene mucho peso y significancia cuando se trata de organizaciones que pretenden satisfacer necesidades o expectativas del usuario/cliente.

En este sentido, la calidad en las instituciones públicas y particularmente en los establecimientos de salud es primordial, puesto que el servicio brindado debe cumplir con los más altos estándares de calidad para dar respuesta a las necesidades o molestias de los pacientes; teniendo esto mucho que ver con el tipo de profesionales que labora en la institución, la administración debe gestionar de manera eficiente las actividades y procesos para procurar alcanzar un buen desempeño institucional.

Por otro lado, (Cook & Roit, 2002, como se citó en Arellano, 2017, p. 76) coinciden en que la calidad en el servicio está fuertemente relacionada con la satisfacción del cliente y la percepción de éste sobre el servicio. Haciendo énfasis a estos dos aspectos, los autores destacan que los usuarios consideran cinco dimensiones para evaluar la calidad en el servicio:

Figura 9.

Dimensiones para evaluar la calidad en el servicio



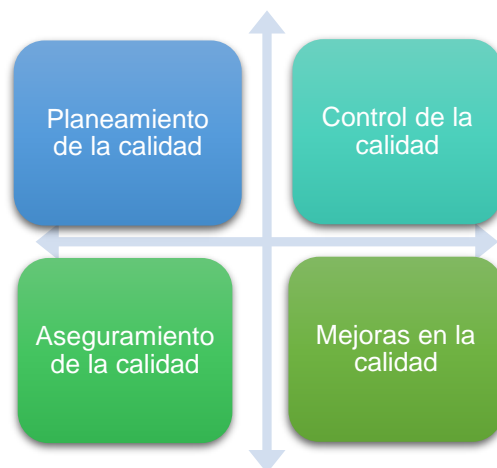
Nota. Elaboración propia 2022 tomado de Criterios para evaluación de calidad en el servicio a usuarios

Es por esto que, en el contexto de los profesionales de salud que en calidad de usuarios perciben el servicio de talento humano por parte de la Unidad de Administración de Talento Humano, es indiscutible el hecho de que las gestiones realizadas por esta área deben alinearse a los criterios antes mencionados, de manera que además de servir de ejemplo para el ejercicio de las funciones del personal, generen buenos resultados internos a través de la formulación de estrategias encaminadas a dar solución a los problemas existentes en la organización, direccionándose hacia la mejora continua.

4.5.2. Gestión de Calidad

Con grado de significancia específica dentro de cada sector de negocio, la gestión de calidad según el (Instituto Nacional Tecnológico INATEC, 2017, p.3) se enfoca a garantizar que una organización o un producto sea constituido con los siguientes componentes:

Figura 10.
Componentes de la Gestión de Calidad



Nota. Elaboración propia 2022 tomado de Gestión de la Calidad Módulo Transversal

Es así que, la gestión de la calidad no solamente se basa en la calidad de un producto, servicio o satisfacción de los usuarios, sino también en los recursos que se emplean para llegar a ella. Es por esto que, en la presente investigación, el gestionar la calidad de la Unidad de Administración de Talento Humano garantiza su aseguramiento y control en actividades y procesos internos, con el fin de lograr una calidad mayormente consistente y factible.

En sus comienzos, la gestión de calidad tenía su importancia únicamente en las instituciones privadas, sin embargo, con el pasar de los años y debido a su gran relevancia, fue aplicada también a las instituciones públicas, con el fin de que las organizaciones hagan especial énfasis a aquellos defectos existentes en la provisión de los bienes y servicios, a manera de darles arreglo o evitarlos. Es por ello que, hoy en la actualidad, existen leyes, normativas y tratados internacionales que involucran a la gestión de calidad y brindan instrucciones acerca de su empleo dentro de las instituciones públicas, siendo por este motivo apoyo de la presente investigación.

4.5.2.1 Principios de Gestión de Calidad

La nueva versión de la norma ISO 9001:2015 trae consigo varios cambios para las organizaciones que tienen la intención de certificarse en la norma. Según (Asensi et al., 2017, p.13) entre los 7 principios de gestión de la calidad tenemos:

Figura 11.
Principios de Gestión de la Calidad



Nota. Elaboración propia 2022 tomado de 7 principios de gestión de la calidad

De acuerdo a lo señalado previamente, se resalta el criterio 5 de la mejora continua debido a su gran grado de significancia en la investigación, éste constituye aquello intangible que debe interpretarse dentro de la organización para poder asignarle un valor agregado y mejorarlo periódicamente para situar a la organización al nivel de la competencia.

Asimismo, (Asensi et al., 2017, p.15) señala que la mejora continua también puede ser comprendida como un proceso en el que no habrá retrocesos, para poder garantizar un nivel de calidad por encima de los estándares y la toma de decisiones acertadas para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la organización.

Es por ello que, el presente criterio de mejora continua señala que dentro del desempeño global de la organización este debe ser un objetivo permanente. En este sentido, generar estrategias innovadoras para erradicar o prevenir aquellas falencias presentes en el desempeño de la Unidad de Administración de Talento Humano es de mucho valor para garantizar su mejora continua.

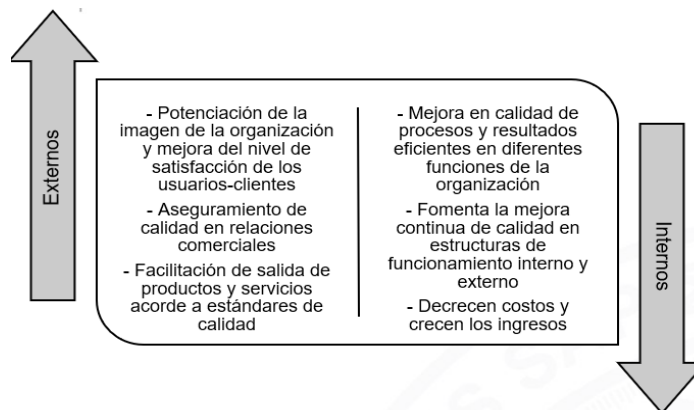
4.5.3 Sistema de Gestión de Calidad

Un sistema de gestión de calidad según el (Instituto Nacional Tecnológico INATEC, 2017, p.35) se compone de una estructura de trabajo relacionada con la puesta en marcha del manejo de recursos, procesos, documentación, estructura organizacional y estrategias, las cuales se ejecutan para que de manera coordinada se garantice la satisfacción del cliente/usuario y se sujete a bajos costos de calidad, alcanzando resultados deseados.

Es así que, estos sistemas constituyen una herramienta de planificación y control muy importante para las instituciones públicas, puesto que el manejo de actividades a ejecutarse

y desarrollo de bienes y servicios son medidos a través de indicadores de satisfacción de los usuarios, dando como resultado una buena o mala percepción de los mismos, a su vez, el planteamiento de la alternativa de optar por la implementación de herramientas de calidad constituye un gran apoyo para corregir o prevenir defectos/problemas presentes en la gestión organizacional. Entre las ventajas de incorporar estos sistemas de gestión de calidad, tenemos los siguientes puntos de vista:

Figura 12.
Ventajas internas y externas de implementación de un SGC



Nota. Elaboración propia 2022 tomado de ventajas del sistema de gestión de la calidad

4.5.4. Diagnóstico Situacional

El diagnóstico situacional es según lo expresado por (Trigueros, 2014, p.7) el proceso que permite determinar el cómo funciona la organización en su momento actual y a través de ello, recolectar información pertinente a ser necesaria para diseño de acciones que sean de apoyo para lograr grandes cambios.

En este sentido, dicho proceso constituye un gran apoyo en la investigación ya que facilita conocer más a fondo la situación actual de la Unidad de Administración de Talento Humano, sus pros y sus contras, para de esta manera potenciar su desempeño a través de la puesta en marcha de estrategias que resulten idóneas y viables.

Por otro lado, (Remuzgo, 2005, p.2) menciona también que el diagnóstico situacional orienta a la organización para que a través de una combinación de recursos adecuada se pueda afrontar los problemas o necesidades, creando soluciones y obteniendo su máximo beneficio al menor costo.

En base a lo mencionado anteriormente, se define a la importancia del diagnóstico situacional como el apoyo para la toma de decisiones, a través del identificar cuál es la problemática existente dentro de la organización, las causas y sus posibles efectos, lo cual resultó indispensable para el desarrollo de la presente investigación.

4.5.5. Herramientas para análisis de diagnóstico situacional

Para identificación e interpretación de factores y actores que determinan la situación de una organización, se lleva a cabo tanto un estudio externo como uno interno. Para facilitar esto en la presente investigación, se hizo uso de las siguientes herramientas de análisis:

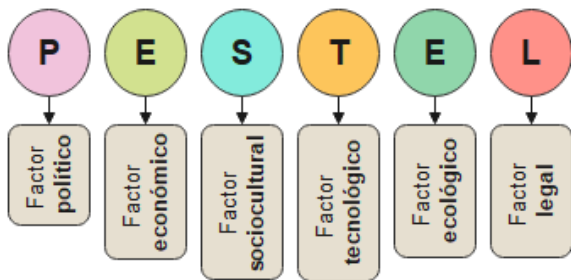
4.5.5.1 Análisis PESTEL

Es una herramienta que según (Canchanya et al., 2018, p.12) sirve como análisis y evaluación externa de la organización en estudio, con la finalidad de determinar la influencia de su entorno y destinar esfuerzos para dar pronta solución a problemas existentes o explotar al máximo aquellas oportunidades para beneficio global de la organización.

Asimismo, los resultados de este análisis pueden llegar a constituir un gran apoyo para la elaboración de matrices de evaluación de factores internos y externos.

El significado de cada letra que compone la palabra PESTEL, es el siguiente:

Figura 13.
Composición del Análisis PESTEL



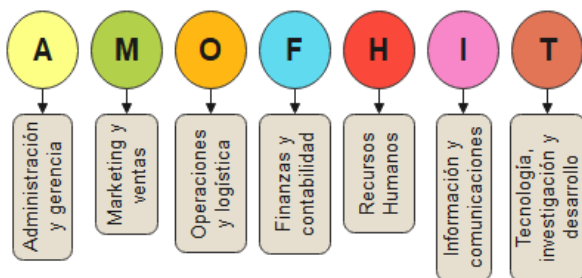
Nota. Elaboración propia 2022 tomado de la interrelación de factores que componen el análisis PESTEL

4.5.5.2. Análisis AMOFHIT

Acorde a lo manifestado por (Canchanya et al., 2018, p.12) el análisis AMOFHIT es una evaluación interna que se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan potenciar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas.

El significado de cada letra que compone la palabra AMOFHIT, es el siguiente:

Figura 14.
Composición del Análisis AMOFHIT



Nota. Elaboración propia 2022 tomado de la interrelación de factores que componen el análisis AMOFHIT

4.5.5.3. Matriz TOWS (de estrategias)

Según (Loyola, 2019, p. 39) esta matriz constituye una herramienta de análisis que de manera sencilla permite la combinación de las oportunidades y amenazas con las debilidades y fortalezas que forman parte de la organización. Cuando esta matriz se completa, se generan múltiples estrategias para maximizar o minimizar los factores previos mencionados.

Dicho de esta manera, esta herramienta plantea el hecho de desarrollar acciones estratégicas efectivas que vayan a favor del desempeño de la institución pública, además puede ser utilizada en cualquier tipo de organización, siempre que factores del FODA estén previa y correctamente definidos.

✓ ¿Qué es una estrategia?

Según el autor Bracker (1980) la importancia de la estrategia se fundamenta en el análisis de la situación actual, la definición de qué son los recursos, qué deberían ser y la creación de los cambios considerados necesarios para lograr alcanzar el futuro deseado.

En la presente investigación se vio necesario el diseñar estrategias a partir de los factores externos e internos analizados, de manera que la Unidad de Administración de Talento Humano pueda ser apoyada para dar solución a aquellas falencias existentes y repotenciar aquellas ventajas competitivas con el manejo eficiente de recursos propios.

4.5.6. Herramientas de Gestión de Calidad

Tienen la finalidad de ofrecer productos y servicios de calidad a los usuarios, esto a través de la implementación de herramientas de tipo visuales o analíticas que puedan identificar y corregir falencias existentes dentro de la organización, para así encaminarse a la mejora continua y alcanzar el éxito. Entre ellas tenemos:

4.5.6.1. Cuadro de Mando Integral – CMI

Es considerado como una herramienta de gestión empresarial pero aplicable tanto al ámbito público como al ámbito privado para mejora de la calidad.

Para (Norton & Kaplan, 2002, p.37) el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard proporciona un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa u organización, en un conjunto coherente de indicadores de actuación; además, estos elementos institucionales ayudan a identificar mercados objetivos y productos fundamentales que la organización busca reconocer por los usuarios ante la competencia.

En este sentido y dentro de las instituciones públicas, el Cuadro de Mando Integral facilita el desarrollo eficiente de una planificación, organización y control en lo que concierne a las gestiones internas realizadas, lo cual constituye una importante orientación estratégica hacia los objetivos institucionales para repotenciación de su desempeño global.

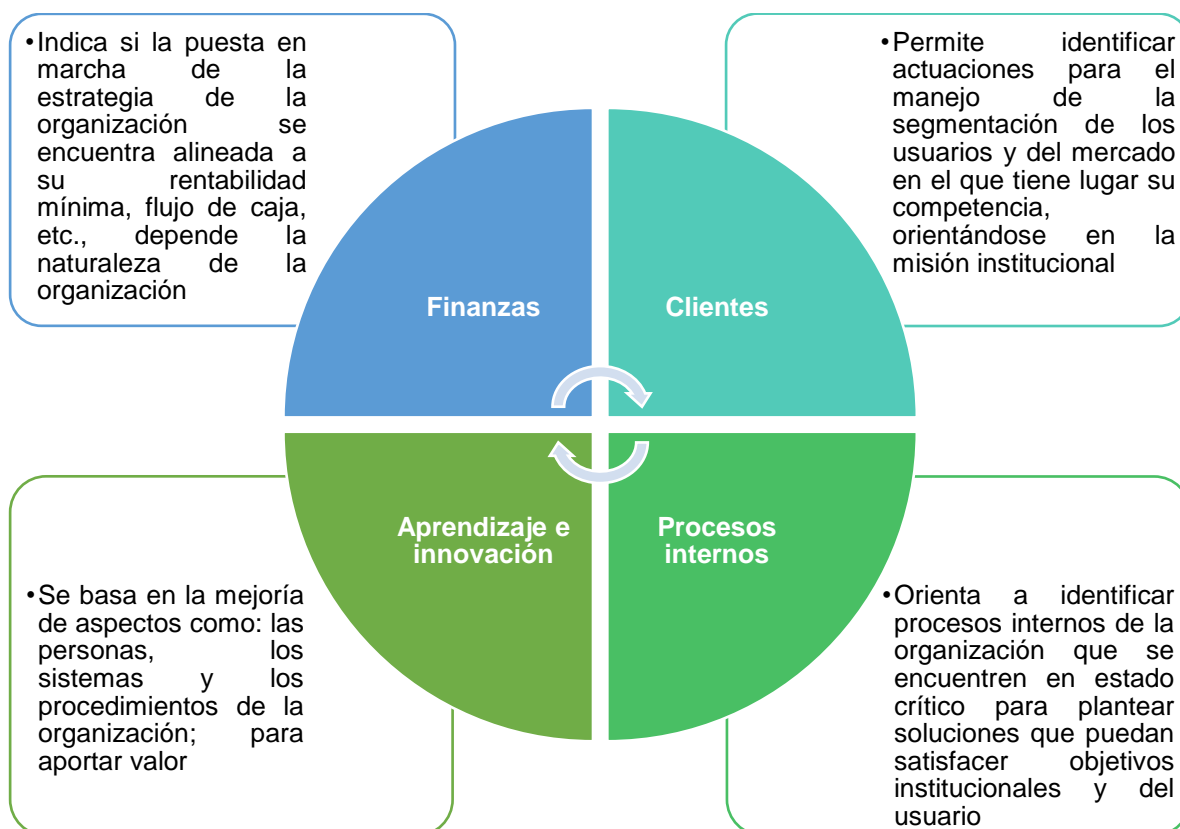
Acorde a lo manifestado por (García, 2002, p.6) el Cuadro de Mando Integral es un instrumento de control y gestión basado en indicadores, mismos que pueden lograr su orientación al logro de resultados, su utilización no se limita netamente como una herramienta de control, sino que también permite lograr un equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo.

Asimismo, dentro de la investigación, esta importante herramienta de gestión de calidad brinda una perspectiva generalizada acerca de la situación actual por la que atraviesa la Unidad de Administración de Talento Humano, permitiendo plantear estrategias viables y cuantificables que faciliten dar respuesta a las necesidades de los usuarios del servicio de Talento Humano y sumado a esto, apoyen en la toma de decisiones.

A continuación, gracias a los aportes de (Norton & Kaplan, 2002, pp. 39-42) se muestra en qué consisten cada una de las perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral:

Figura 15.

Cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Nota. Elaboración propia 2022 tomado de perspectivas del CMI de Kaplan & Norton

4.5.7. Indicadores de Gestión

Son unidades de medida que tienen como finalidad medir de manera objetiva la evolución del sistema de gestión de una organización, estableciendo en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos y cómo se están administrando los procesos de la organización (Asociación Española para la Calidad, s.f.).

Su importancia se traduce en la mejora continua de la organización, puesto que aporta significativamente en la medición de metas, toma de decisiones, identificación de falencias y oportunidades. Dentro de la investigación, constituye un apoyo para verificar el cumplimiento de las estrategias planteadas para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, acorde a su métrica de medición. Entre los tipos de indicadores de gestión tenemos:

Tabla 2.
Clasificación de Indicadores de Gestión

Tipo de Indicador	Descripción
Efectividad	Evalúa el grado de cumplimiento del objetivo
Eficiencia	Evalúa la optimización óptima de los recursos
Esfuerzo	Mejora las estrategias futuras
Resultado	Mide el desempeño de procesos realizados con anterioridad

Nota. Elaboración propia 2022 tomado de Tipos de Indicadores de Gestión

✓ **Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño - KPI's**

Según (Logicalis: Architects of Change, 2017) este tipo de indicador se compone de una serie de métricas, que sirven para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad en una organización, con el fin de contribuir a la toma de decisiones y determinar las más alineadas a los objetivos estratégicos. Todas las instituciones públicas, requieren de estas herramientas para mantener controlado el desempeño del servicio provisionado a los usuarios, así como evaluar el rendimiento de procesos o actividades planificadas.

Figura 16.
Particularidades de un Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño KPI



Nota. Elaboración propia 2022 tomado de Características de un KPI

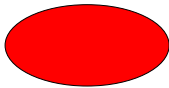
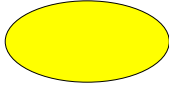
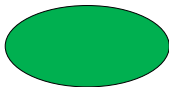
✓ Criterio de aceptación por semaforización

Para efectuar la medición del cumplimiento de objetivos propuestos, es tarea de la organización el recolectar, calcular y analizar información determinada del Cuadro de Mando Integral a partir de indicadores, mismos que según lo expuesto por (Nájar, 2019) para determinar su resultado se hará uso de una semaforización en colores verde, amarillo y rojo.

En este modo, el adaptar esta modalidad de medición en los indicadores planteados para cada actividad o proceso planificado por la institución pública, es de gran apoyo para verificar en qué grado se está cumpliendo lo señalado en el indicador, y en base a ello optar por medidas correctivas que ayuden a lograr alcanzar lo proyectado por la organización.

En la siguiente tabla se explica en qué consiste cada color de semaforización:

Tabla 3.
Semaforización de indicadores

	El valor alcanzado del indicador está fuera del rango, por lo que no se cumple con la meta proyectada, el objetivo no se ha cumplido.
	El valor alcanzado del indicador es menor que la meta proyectada, pero se mantiene dentro del rango establecido, el objetivo está regularmente cumplido.
	El valor alcanzado se encuentra dentro del rango establecido, cumpliendo con la meta proyectada, el objetivo se ha cumplido.

Nota. Elaboración propia 2022. Tomado de Implementación de un plan de mejora con el uso de las KPIS de Najari Navarro

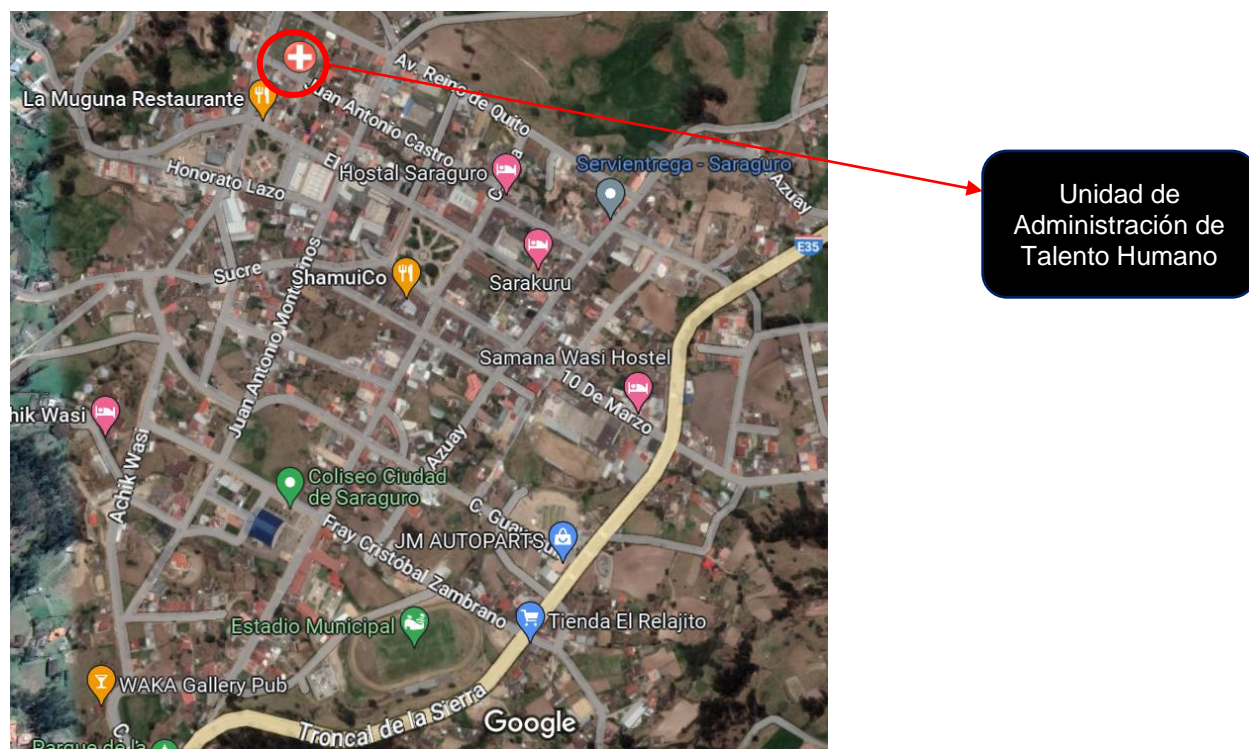
5. Metodología

A continuación, se describen los instrumentos, métodos y técnicas empleadas para llevar a cabo la recolección de datos en el proyecto de investigación y así facilitar el correcto cumplimiento de los objetivos propuestos previamente.

5.1. Área de estudio

Seguidamente, se presenta el mapa con la ubicación específica de la Unidad de Administración de Talento Humano, la cual ha sido considerada como objeto de estudio en la presente investigación y se encuentra localizada en la ciudad de Saraguro entre la Avenida Calasanz y Juan Antonio Castro.

Figura 17.
Ubicación de la Unidad de Administración de Talento Humano – Distrito 11D08 Salud



Nota. Tomado de google maps, ciudad de Saraguro

5.2. Enfoque

El presente proyecto de investigación se abordó a través de un enfoque de carácter cualitativo, el cual permitió la recolección de información útil concerniente a los procesos y gestiones que realiza la Unidad de Administración de Talento Humano, siendo de apoyo para la especificación e interpretación de la problemática sujeta a estudio y planteada previamente, contribuyendo también de esta manera a la propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad

denominado “Cuadro de Mando Integral” para facilitar el proceso metodológico de la investigación.

5.3. Diseño

El diseño aplicado en el presente proyecto de investigación fue de tipo no experimental, ya que la información requerida se la tomó tal y como se encontró en la realidad de la Unidad de Administración de Talento Humano en calidad de escenario analizado, y no se manipuló ningún tipo de variables, esto a razón de que la información fue escogida de acuerdo con la problemática detectada.

5.4. Tipo de investigación

5.4.1. Investigación exploratoria

Con relación al tipo de investigación, en primera instancia esta fue de tipo exploratoria, ya que, mediante la misma se facilitó la elaboración de un diagnóstico situacional de la Unidad de Administración de Talento Humano y a su vez, el estudio del trasfondo de los problemas detectados que aquejan a la Unidad Administrativa, así como también fue de apoyo para el reconocimiento de las características principales que les dieron origen; evidenciando así más a profundidad las falencias existentes internamente.

5.4.2. Investigación-acción

A su vez, posterior a identificar la situación existente de los problemas que afectan al buen desempeño de la Unidad de Administración de Talento Humano, se empleó un tipo de investigación acción, el cual a través de técnicas y recursos metodológicos tomados a consideración para realización de la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral, generó estrategias orientadas a la mejora de gestión de calidad dentro de la Unidad Administrativa en cuanto al manejo de personal.

5.5. Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo conformada por los actores claves; principalmente y por parte administrativa, un actor perteneciente a la Dirección Distrital 11D08 debido a su atribución de gestionar el talento humano de todo el Distrito de Salud. Asimismo, se consideró como unidad de análisis a personal profesional que labora en los diversos establecimientos de salud, mismos que fueron pieza fundamental para analizar varios factores tanto internos como externos de la Unidad de Administración de Talento Humano, estos actores se describen a continuación:

Tabla 4.
Matriz de actores clave de investigación

Cargo	Perspectiva y representación
	Perspectiva Interna
Analista de Talento Humano	Responsable de la Unidad de Administración de Talento Humano, misma que se encarga de la gestión de personal
Director del Hospital Básico de Saraguro	Perspectiva Externa (De usuarios)
Médico residente	Personal informante del servicio de Administración de Talento Humano brindado por la Unidad Administrativa, y a su vez, representantes de cada área de profesionales que labora en los diversos establecimientos de salud
Enfermera	

Nota. Elaboración propia 2022 con referencia a descripción de los actores clave de investigación a considerarse para realización de entrevistas

5.6. Métodos

Los métodos que ayudaron al abordaje de esta problemática y sustentaron el trabajo de investigación fueron:

5.6.1. Método inductivo

A partir de la generación de evidencia obtenida mediante el empleo de técnicas e instrumentos de información, así como referentes a la situación que afronta la Unidad de Administración de Talento Humano en cuanto a la ausencia de implementación de herramientas de gestión de calidad, se pudo acceder a información más específica y de interés del escenario analizado para conocimiento e interpretación de las causas y efectos del objeto de estudio, además de la relación que existe entre ellos.

5.6.2. Método analítico – sintético

Por medio de este método, se contribuyó en primera instancia a la puesta en marcha del objetivo 1 con la elaboración de un diagnóstico situacional a la Unidad de Administración de Talento Humano, donde se pudo conocer más a fondo acerca de aspectos clave para el desarrollo de la investigación; asimismo, facilitó el cumplimiento de los objetivos 2 y 3 a través de la elaboración de la propuesta de Cuadro de Mando Integral y los mecanismos de medición para efectivizar su ejecución, logrando así también el alcance del objetivo general antes formulado. De la misma manera, fue de mucha utilidad para el planteamiento y razonamiento de resultados y conclusiones.

5.7. Técnicas e instrumentos de investigación

5.7.1. Entrevista

Su aplicación fue direccionada a los actores clave de investigación, conformados tanto por el responsable de la Unidad de Administración de Talento Humano en calidad de proveedor del servicio de Talento Humano, como por tres usuarios del servicio en representación de cada agrupación de profesionales que laboran en los diversos establecimientos de salud, los cuales fueron de apoyo para elaboración de la “Propuesta para implementación del Cuadro de Mando Integral” en el área antes mencionada. Es importante mencionar que la entrevista fue de tipo semiestructurada¹ y con preguntas de carácter abierto, las cuales estuvieron orientadas a recabar información referente a la situación actual de la Unidad Administrativa para posterior análisis de la misma.

5.7.2. Ficha de observación

Facilitó el diagnóstico y levantamiento de información de interés para la formulación de la “Propuesta para implementación del Cuadro de Mando Integral” dentro de la Unidad de Administración de Talento Humano. Permitiendo así verificar que el problema expuesto por los actores claves en cuanto a la ausencia de sistemas de gestión de calidad en la Unidad Administrativa realmente existe. Además, esta ficha de observación² se realizó en base a las cuatro dimensiones del Cuadro de Mando Integral: financiera, stakeholders, procesos internos, aprendizaje e innovación; siendo de gran aporte para el desarrollo de la propuesta.

5.7.3. Matriz PESTEL

Concerniente a las técnicas de investigación empleadas y en base a la aplicación de instrumentos de recolección de información, se dio la realización de la matriz PESTEL, la cual se centró en la externalidad de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales; mismos que fueron pieza fundamental para conocer más a fondo la situación del entorno externo de la Unidad de Administración de Talento Humano.

5.7.4. Matriz AMOFHIT

Esta técnica estuvo enfocada en sintetizar aquellos aspectos internos presentes en la Unidad de Administración de Talento Humano, tales como: administración y gerencia, medios de comunicación institucionales, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información, tecnologías; los cuales pusieron en evidencia los factores negativos y oportunidades de mejora presentes en la Unidad Administrativa.

¹Ver anexo 1. *Formato de entrevista semiestructurada*

²Ver anexo 2. *Formato de ficha de observación*

5.7.5. Matriz de análisis de perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El empleo de esta matriz se dio con la finalidad de conocer cómo se encuentra el desempeño de la Unidad de Administración de Talento Humano en cuanto a las siguientes perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de stakeholders o grupos de interés, perspectiva de procesos internos y, perspectiva de aprendizaje e innovación; esto desde un enfoque de proveedor y de usuario del servicio de Talento Humano.

5.7.6. Matriz TOWS

Esta técnica fue aplicada para vincular aspectos tanto del entorno externo de la Unidad de Administración de Talento Humano como de su entorno interno, es decir, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto con la finalidad de determinar estrategias viables que fueron de utilidad para el desarrollo de la “Propuesta para implementación del Cuadro de Mando Integral”, y así mejorar el desempeño de la Unidad Administrativa en las funciones que le competen.

6. Resultados

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, logrando así cumplir con los objetivos propuestos:

6.1. Objetivo específico 1

Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022.

Para el desarrollo del presente objetivo, se procedió a utilizar dos técnicas de investigación para el estudio de la Unidad de Administración de Talento Humano; en primer lugar y para análisis externo del departamento, se empleó un Análisis PESTEL, el cual sintetizó información referente a aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales de los diversos establecimientos de salud, como entorno externo. Asimismo, para análisis interno de la Unidad Administrativa se empleó un análisis AMOFHIT, el cual hizo especial énfasis en aspectos de administración y gerencia, medios de comunicación, operaciones y logística, finanzas, recursos humanos, sistema de información y comunicación, tecnologías. Adicional a estas técnicas, también se realizó un análisis interno del departamento en base a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Todo esto con el fin de recabar suficiente información para el planteamiento de estrategias a partir de la Matriz TOWS y posterior elaboración de la propuesta de Cuadro de Mando Integral.

6.1.1. Matrices para diagnóstico situacional externo e interno

Con la información recabada a partir de los instrumentos empleados, en primera instancia se dio cumplimiento al objetivo específico 1, el cual fue diagnosticar la situación actual de la Unidad de Administración de Talento Humano, para ello, fue de apoyo la realización de:

6.1.1.1 Análisis PESTEL

Se enfocó en considerar varios aspectos externos de la Unidad de Administración de Talento Humano, esto a través de un diagnóstico a los diversos establecimientos de salud que son gestionados por el departamento, esta información se detalla en la siguiente matriz:

Tabla 5.
Matriz de análisis PESTEL

Factor		Detalle	Caracterización
Político	Políticas institucionales	Contribución favorable para desarrollo institucional, conjuntamente con leyes y reglamentos del servidor público	Oportunidad

	Designación oportuna de autoridades por parte de la Dirección Distrital de Salud	Autoridades de los establecimientos de salud designados de forma oportuna e idónea de acuerdo a sus competencias a desempeñar	Oportunidad
Económico	Infraestructura institucional	Infraestructura de los establecimientos de salud con necesidad de renovación	Amenaza
	Estabilidad económica institucional	Poca capacidad financiera de las instituciones, asignación de presupuesto por parte de la Dirección Distrital no logra cubrir con todas las necesidades de estos establecimientos de salud	Amenaza
Sociocultural	Respeto por la interculturalidad	Disponibilidad de un departamento de salud intercultural y sala de parto vertical interculturalmente adecuada en una de las instancias de salud	Oportunidad
Tecnológico	Condición y disponibilidad de insumos tecnológicos	Escasez de insumos tecnológicos y tardanza en la reposición de equipos tecnológicos en mal estado por parte del MSP, mediante previo informe de necesidades autorizado por la Dirección Distrital 11D08 y aprobado por la Coordinación Zonal 7 de Salud	Amenaza
Ecológico	Normativas de Responsabilidad Social Corporativa RSC como establecimientos de salud pública	Buen conocimiento en cuanto a la realización de actividades institucionales ligadas a Normativas de RSC y direccionadas al desarrollo sostenible	Oportunidad
Legal	Normativas legales	Conocimiento de normativas a las que se rigen; estas son: LOSEP, Reglamento para servidores públicos, Código de Trabajo para trabajadores y, Reglamentos internos institucionales regidos a todo el personal de las instituciones	Oportunidad
	Aplicación de normativas legales de seguridad y salud ocupacional	Manejo de medidas necesarias expuestas en la normativa para seguridad laboral de personal que ejerce en las instituciones de salud	Oportunidad

Nota. Elaboración propia 2022 con base a la recolección de datos de la entrevista aplicada a Analista de Talento Humano

Según la información recolectada a través de la entrevista al Analista de Talento Humano y sintetizada en la tabla 5 de la matriz de análisis PESTEL, se tiene que, gran parte de los aspectos externos analizados constituyen una oportunidad de mejora y repotenciación para una mejor gestión institucional de los establecimientos de salud. Mientras que, por otro

lado, existen algunos de los aspectos con necesidad de perfeccionamiento, tales como la cuestión de infraestructura, falta de gestión de asignación presupuestaria, tardanza en reposición de insumos tecnológicos en mal estado; mismas deficiencias que a través de un mejor manejo pueden garantizar una óptima calidad institucional, así como encaminarse a la mejora continua a través del ciclo PDCA que menciona el autor Deming (1989).

6.1.1.2 Análisis AMOFHIT

Consideró el estudio de determinados aspectos internos para un mejor conocimiento del cómo se encuentra actualmente la Unidad de Administración de Talento Humano, la información sujeta a análisis se presenta en la siguiente matriz:

Tabla 6.
Matriz de análisis AMOFHIT

Factor	Detalle	Caracterización	
Administración y gerencia	Capacidad de diálogo y liderazgo por parte de Analista de Talento Humano	Analista con habilidades sociales y comunicacionales efectivas para con el personal de los diversos establecimientos de salud	Fortaleza
Medios de comunicación	Difusión de información para reclutamiento de nuevo personal	Uso adecuado de Plataforma Encuentra Empleo para reclutamiento de nuevos funcionarios o trabajadores	Fortaleza
Operaciones y logística	Políticas internas para control de calidad	Ausencia de aplicación de políticas internas de calidad	Debilidad
Finanzas y contabilidad	Administración de sueldos y salarios al talento humano	Pago de nóminas efectivo, normado y llevado a cabo de acuerdo a manuales de puesto estipulados por el Ministerio de Salud	Fortaleza
Recursos Humanos	Estructura orgánica institucional	Estructura orgánica adecuada con funciones ejecutadas legalmente establecidas	Fortaleza
Sistema de Información y Comunicaciones	Sitio web institucional	Existencia de sitio web institucional promocionado por el MSP, pero con desactualizaciones en información de interés referente a la Dirección Distrital 11D08 Salud	Debilidad

Tecnología, investigación y desarrollo	Implementación de sistemas informáticos	Falta de implementación de sistemas informáticos para eficiencia en procesos internos de la Unidad Administrativa	Debilidad
	Implementación de sistemas de gestión de calidad	Inexistencia de implementación de sistemas de gestión de calidad en la Unidad Administrativa para una ejecución de labores más eficiente	Debilidad
	Capacidad tecnológica para implementación y manejo de sistemas informáticos	Aprendizajes tecnológicos básicos y predisposición para adquirir nuevos conocimientos	Fortaleza

Nota. Elaboración propia 2022 con base a la recolección de datos de la entrevista aplicada a Analista de Talento Humano

Acorde a la información recabada mediante la entrevista al Analista de Talento Humano y sintetizada en la tabla 6 de la matriz de análisis interno AMOFHIT, se ha observado que, existen más fortalezas que debilidades en la Unidad de Administración de Talento Humano, sin embargo, a pesar de que se evidencia una buena condición interna del departamento, si existen algunas falencias que se enmarcan notablemente a la falta de un sistema que pueda apoyar al logro de una gestión adecuada de la calidad y de los sistemas informáticos. Es por eso que, la presente investigación genera una gran alternativa para solventar esta carencia; en base a esto, Juran (1999) manifiesta que la calidad consiste en no tener deficiencias y es por eso que, existe la opción de que la gestión realizada por la Unidad Administrativa pueda perfeccionarse aún más y generar así resultados más favorables para con el personal. No obstante, no hay que descuidar las falencias internas existentes, ya que poseen un considerable grado de atención para alcanzar estándares óptimos de calidad si del servicio de Administración de Talento Humano se trata.

6.1.1.3. Análisis de Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Hizo énfasis al estudio de 4 perspectivas que ayudan a construir la planificación estratégica de la Unidad de Administración de Talento Humano, y a su vez pretenden lograr la búsqueda de un balance en su desempeño. Este análisis se compuso de la siguiente manera:

Tabla 7.
Matriz de análisis de perspectivas del Cuadro de Mando Integral

	Perspectiva	Detalle	Caracterización
Financiera	Asignación de recursos financieros	Presupuesto asignado por la Dirección Distrital no logra cubrir las necesidades de la Unidad de Administración de Talento Humano	Amenaza
	Infraestructura de la Unidad de Administración de Talento Humano	Infraestructura de la Unidad Administrativa en buenas condiciones	Fortaleza
	Disponibilidad de recursos materiales para desempeño de funciones	Abastecimiento óptimo de recursos materiales para desempeño de funciones en la Unidad Administrativa	Fortaleza
Stakeholders (grupos de interés)	Capacitaciones para el talento humano	Planificación anual de capacitaciones al talento humano y realización acorde a necesidades de las mismas	Fortaleza
	Evaluaciones de desempeño aplicadas al talento humano de los establecimientos de salud	Resultados favorables de evaluaciones de desempeño anuales aplicadas al personal y motivación para continua preparación en sus funciones	Fortaleza
	Comunicación interinstitucional	Comunicación efectiva y trato cordial entre el personal profesional de los establecimientos de salud y funcionario que desempeña el cargo de Analista de Talento Humano por parte del Distrito 11D08 Salud	Oportunidad
Procesos internos	Aspectos de procesos internos realizados para Administración del Talento Humano	Falta de perfeccionamiento de cada uno de los procesos que realiza la Unidad Administrativa a través del incremento de encargados para realizar dichos procesos en actividades y tiempos	Debilidad
	Gestión de actividades	A pesar de que el funcionario posee un conocimiento empírico pleno de las gestiones que realiza, no existen manuales de proceso que sirvan de guía estandarizada acerca de las funciones que desempeña	Debilidad

	Automatización de procesos internos de la Unidad Administrativa	Necesidad de automatización de procesos para agilización y efectividad del trabajo	Debilidad
	Estado de documentos físicos y digitales	Buen estado de documentos físicos y digitales, estos se hallan ordenados y archivados	Fortaleza
	Empleo de sistemas informáticos o softwares para gestión de procesos internos	Ausencia de sistemas informáticos o softwares que puedan mejorar la calidad de la gestión dada a procesos internos de la Unidad de Administración de Talento Humano	Debilidad
Aprendizaje e innovación	Estado de recursos tecnológicos empleados y asignados desde el MSP a través de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Recursos tecnológicos de la Unidad Administrativa con necesidad de renovación por parte del MSP, mediante previo informe de necesidades autorizado por la Dirección Distrital 11D08 y aprobado por la Coordinación Zonal 7 de Salud	Amenaza
	Condición del servicio de internet	Servicio de internet en condiciones favorables	Fortaleza

Nota. Elaboración propia 2022 con base a la recolección de datos de la entrevista al Analista de Talento Humano y ficha de observación aplicadas en la Unidad de Administración de Talento Humano

Según la información presentada y recolectada mediante la entrevista realizada al Analista de Talento Humano y detallada en la tabla 7 de la matriz de análisis de perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se evidenció que existe un balance en los criterios expresados, en donde se considera que aquellos cuellos de botella deberían analizarse más a fondo para plantear estrategias efectivas de mejora, asimismo y por otro lado, se pudo observar que hay muchos aspectos que deben mantenerse o ser impulsados a través de importantes cambios tanto internos como externos en la Unidad de Administración de Talento Humano para mejora de su gestión de calidad.

6.1.1.3.1 Enfoque al usuario

A su vez, también se consideró de utilidad el análisis de perspectivas del Cuadro de Mando Integral desde un enfoque externo de los usuarios que perciben el servicio de Administración de Talento Humano, para lo cual se recabó información generada a través de entrevistas aplicadas a actores clave que representan a varias áreas de profesionales que laboran en los diversos establecimientos de salud, dicha información se ha sintetizado en la Matriz de análisis de perspectivas del Cuadro de Mando Integral desde enfoque al usuario³.

³Ver anexo 3. *Matriz de análisis de perspectivas del Cuadro de Mando Integral desde enfoque al usuario*

Acorde a la información presentada y recabada en la Matriz de análisis de perspectivas del Cuadro de Mando Integral desde enfoque al usuario, se determinó que, a través de las entrevistas realizadas a los actores clave que conforman las varias áreas de profesionales que laboran en los diversos establecimientos de salud y son considerados usuarios del servicio de Administración de Talento Humano, se pudo apreciar mediante una comparación, que sus percepciones se comparten en gran parte y que la mayoría de los criterios evidenciados se hallan en una situación desfavorable pero con posibilidad de mejora, tales como la falta de implementación de un sistema de gestión de calidad que apoye a la Unidad Administrativa para planificar la realización de capacitaciones periódicas orientadas al manejo de la gestión de calidad y dirigidas al personal, erradicar la gestión tardía e ineficiente de procesos internos así como falta de automatización de los mismos, incorporar el empleo de sistemas informáticos para agilizar y operacionalizar procesos, etc., los cuales al manejarse adecuadamente pueden traer consigo mejores resultados tanto en el desempeño del proveedor del servicio de Administración de Talento Humano, como en el de sus usuarios.

Los criterios previamente mencionados constituyen las razones suficientes para optar oportuna e inmediatamente por la implementación de una herramienta de gestión de calidad como lo es el Cuadro de Mando Integral en la Unidad de Administración de Talento Humano, de manera que las gestiones realizadas por el responsable de la misma alcancen la eficiencia, faciliten la toma de decisiones y cumplan con la planificación y estrategias planificadas. Es así que, tomando a consideración lo antes mencionado, se determinó que es de suma importancia adoptar a la mejora continua en la gestión interna de la Unidad de Administración de Talento Humano, con el fin de garantizar la calidad del servicio provisionado a los profesionales de la salud que laboran en los 27 establecimientos que posee el Distrito de Salud 11D08 Saraguro.

6.1.2. Matrices TOWS de Estrategias

A continuación, previa definición de los factores externos e internos presentes en la Unidad de Administración de Talento Humano, se procede a determinar posibles estrategias para dar respuesta a cada una de las falencias existentes, o a su vez, repotenciar aquellos aspectos que se están ejecutando de una buena manera, estas estrategias son:

6.1.2.1. Matriz TOWS de estrategias para la Unidad de Administración de Talento Humano

Tabla 8.

Matriz de estrategias de la Unidad de Administración de Talento Humano

Definición de estrategias para la Unidad de Administración de Talento Humano		INTERNOS	
		<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Correcta difusión de información para reclutamiento de nuevo personal y pago de nóminas efectivo - Resultados favorables de evaluaciones de desempeño anualmente aplicadas al personal de los establecimientos de salud - Infraestructura de la Unidad Administrativa en condiciones favorables 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de planificación de capacitaciones al personal de los establecimientos de salud - Falta de implementación de sistemas informáticos y de gestión de calidad para garantizar la eficiencia - Inexistencia de manuales de proceso para mejor gestión interna de actividades
E X T E R N O S	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación interinstitucional entre profesionales de los diversos establecimientos de salud y analista responsable de la Unidad de Administración de Talento Humano 	<p style="text-align: center;">Opciones FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Automatización del proceso de pago de nóminas y beneficios sociales para eficientizar su ejecución y garantizar el mantenimiento de una fuerza laboral efectiva y que genere grandes resultados 	<p style="text-align: center;">Opciones DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de capacitaciones para personal de establecimientos de salud por parte del Analista de Talento Humano - Implementación de sistemas informáticos y de gestión de la calidad para incremento de la eficiencia y estandarización de procesos internos
	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignación presupuestaria poco favorable por parte de la Dirección Distrital de Salud 11D08 - Falta de reposición de insumos tecnológicos en mal estado, por parte del Ministerio de Salud - Sitio web institucional promocionado por el MSP con información desactualizada de interés referente a la Unidad Administrativa 	<p style="text-align: center;">Opciones FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento de sitio web institucional promocionado por el MSP para actualizaciones con información de interés para el personal y la ciudadanía, así como la divulgación de aportes a la salud por parte de los profesionales que laboran dentro del Distrito 11D08 	<p style="text-align: center;">Opciones DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud a la Dirección Distrital 11D08 para asignación presupuestaria eficiente a la Unidad Administrativa, con el fin de dar respuesta a necesidades emergentes de la misma - Solicitud al MSP para que mediante la tramitación previa correspondiente se lleve a cabo la reposición de insumos tecnológicos en mal estado pertenecientes a la Unidad Administrativa

Nota. Elaboración propia 2022. Tomado en base a Análisis PESTEL, AMOFHIT y de perspectivas del CMI para la Unidad de Administración de Talento Humano

6.2. Objetivo específico 2

Diseño de la propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022.

Propuesta del plan de acción

Título de la propuesta:

Plan de acción para implementación de Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en la Unidad de Administración de Talento Humano

Período de elaboración: octubre 2022 – marzo 2023

Justificación de la propuesta

El presente plan de acción se fundamentó en la mejora de la gestión de calidad de los procesos y actividades realizadas en la Unidad de Administración de Talento Humano, de igual manera, se efectuó mediante el desarrollo de estrategias necesarias orientadas a los objetivos estratégicos institucionales del Ministerio de Salud Pública, y diseñadas a partir de deficiencias encontradas previamente en el diagnóstico realizado, esto para alcance de un servicio de Administración de Talento Humano más favorable por parte de su proveedor para con el personal que gestiona, mismos que son los usuarios.

Uno de los problemas que perjudica notablemente la calidad del servicio brindado por la Unidad Administrativa, es la falta de una herramienta que permita gestionar de manera más eficiente y ordenada las actividades y procesos ejecutados, los cuales influyen notablemente en el logro de resultados. Simultáneamente, las causas de esta y otras falencias no se evidencian a simple vista, ya que, a raíz de la ausencia de optimización de la gestión interna a través de una herramienta como el Cuadro de Mando Integral, es cuando empiezan a existir deficiencias en el cumplimiento de lo planificado por la Unidad Administrativa.

Es por eso que, si se trata de buscar la eficiencia y eficacia en la Unidad Administrativa, se pretende hacer especial énfasis a la necesidad de una mejor asignación presupuestaria, falta de renovación de recursos tecnológicos, necesidad de automatización y optimización de procesos internos, falta de implementación de políticas internas de calidad enfocadas al servicio provisionado de Administración de Talento Humano, y sobre todo a la inexistencia de manejo de sistemas informáticos y de gestión de calidad, los cuales deben ser comprendidos también por los usuarios, etc., esto con el fin de encaminarse hacia la mejora continua. Al incorporar una innovadora herramienta de gestión de calidad como el Cuadro de Mando Integral, y constituirlo como una alternativa a la solución de problemas contribuye significativamente a la obtención de mejoras para ser aprovechadas al máximo por el responsable de la Unidad de Administración de Talento Humano.

Objetivo General

Potenciar el rendimiento y desempeño de la Unidad de Administración de Talento Humano a través de estrategias viables para mejora de su gestión de calidad

Objetivos Específicos

- ✓ Agilizar el pago de salarios y prestaciones al personal administrativo y de salud
- ✓ Promover la participación de los stakeholders en la mejora de la gestión de calidad
- ✓ Optimizar la ejecución de actividades que componen cada uno de los procesos internos que realiza la Unidad de Administración de Talento Humano
- ✓ Gestionar la información almacenada en los ordenadores de la Unidad de Administración de Talento Humano para agilización de procesos y actividades planificadas

Estrategias

Acorde a información recolectada en el diagnóstico situacional, y en base a necesidades identificadas en la Unidad Administrativa, se determinaron las siguientes estrategias para cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

1. Financiera

Automatizar el proceso de pago de nóminas y beneficios sociales al personal para agilización y mantenimiento de una fuerza laboral efectiva.

2. Stakeholders

Planificar capacitaciones al personal acerca del manejo de la gestión de calidad para logro de la mejora continua en la prestación del servicio de salud.

3. Procesos internos

Estandarizar los procesos internos que se llevan a cabo para mejora y optimización de la ejecución de actividades.

4. Aprendizaje e innovación

Implementar sistemas informáticos orientados al manejo de la gestión de calidad para perfeccionamiento de procesos internos realizados.

A continuación, se presentan los aspectos a considerarse para el cumplimiento de cada estrategia:

Tabla 9.*Actividades para el cumplimiento de la estrategia 1*

Estrategia	Objetivo	Actividad	Meta	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable	Presupuesto
Automatizar el proceso de pago de nóminas y beneficios sociales al personal para agilización y mantenimiento de una fuerza laboral efectiva	Agilizar el pago de salarios y prestaciones al personal administrativo y de salud	Selección de un software de gestión de RR.HH., con módulos específicos acorde a las regulaciones laborales y fiscales	Cumplir con el 100% de la selección de un software para gestión de pago de nóminas y beneficios sociales al personal	Técnico en sistemas, equipos tecnológicos disponibles, servicio de internet, normativas legales	2 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano Departamento de Tecnología	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria. <i>Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Art. 102.</i> Nota: No se emplearán recursos económicos adicionales a los que ya posee la Dirección Distrital de Salud 11D08 en su presupuesto.
		Integrar a una única base de datos información relevante acerca del personal	Cumplir con el 100% de la integración de información del personal a la base de datos	Técnico en sistemas, equipos tecnológicos disponibles, servicio de internet, documentación pertinente	3 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano Departamento de Tecnología	
		Configuración de software con estructuras salariales, políticas de beneficios sociales, reglas de deducciones, etc.	Cumplir con el 100% de la configuración del software acorde a las necesidades de su responsable	Técnico en sistemas, equipos tecnológicos disponibles, servicio de internet, normativas legales	2 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano Departamento de Tecnología	

Automatización de información ingresada mediante cálculo de impuestos, deducciones, horas extra, y bonificaciones	Cumplir con el 100% de la automatización de información ingresada	Técnico en sistemas, equipos tecnológicos disponibles, servicio de internet, normativas legales	3 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano Departamento de Tecnología
Programación de pagos automáticos acorde a fechas establecidas y a través de transferencias bancarias o emisión de cheques	Cumplir con el 100% de la programación de pagos automáticos	Técnico en sistemas, equipos tecnológicos disponibles, servicio de internet	2 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano Departamento de Tecnología
Emisión de información de acceso para el personal, con fines de visualización de nóminas y beneficios sociales, así como realización de cambios en sus datos personales, etc.	Cumplir con el 100% de la emisión de información de acceso para el personal	Equipos tecnológicos disponibles, servicio de internet	1 día laborable	Unidad de Administración de Talento Humano

Soporte y capacitación al personal acerca del empleo del software	Ejecutar el 100% de la capacitación al personal acerca del empleo del software	Recursos didácticos digitales para aprendizaje, computadora portátil/ escritorio, plataforma zoom	2 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano
Monitoreo y verificación de funcionamiento del software	Ejecutar el 100% del monitoreo y verificación de funcionamiento del software	Equipos tecnológicos disponibles, servicio de internet	Trimestral	Unidad de Administración de Talento Humano

Nota. Elaboración propia 2022. Tomado en base a Matriz TOWS de Estrategias para la Unidad de Administración de Talento Humano

Tabla 10.

Actividades para el cumplimiento de la estrategia 2

Estrategia	Objetivo	Actividad	Meta	Recursos	Temas a tratar	Tiempo de ejecución	Responsable	Presupuesto
Planificar capacitaciones al personal acerca del manejo de la gestión de calidad para logro de la mejora continua en la prestación del servicio de salud	Promover la participación de los stakeholders en la mejora de la gestión de calidad	Definir los temas para las capacitaciones	Cumplir con el 100% de la definición de temas para las capacitaciones	Libros/ artículos de revista, guía de actividades	- Técnicas efectivas para atención al usuario	2 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria. <i>Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Art. 102.</i> Nota: No se emplearán recursos económicos adicionales a los que ya posee la Dirección Distrital de Salud 11D08 en su presupuesto.
		Socializar los temas a tratarse	Lograr socializar el 100% de los temas a tratarse	Recursos didácticos digitales para aprendizaje, computadora portátil/ escritorio, plataforma zoom	- Gestión y control de tiempos del servicio de salud - Buenas prácticas para mejora de la gestión de calidad a través de las TIC's	10 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano	
		Determinar al personal a capacitarse	Lograr determinar el 100% del personal a capacitarse	Matriz de necesidades de capacitación	- Importancia de aplicación del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia- MECE y su impacto en la mejora continua institucional	2 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano	
		Disponer de los profesionales para brindar las capacitaciones	Lograr disponer del 100% de los profesionales para las capacitaciones	Profesionales con capacidades idóneas para el tema a tratar		1 día laborable	Unidad de Administración de Talento Humano	

Establecer los recursos a utilizarse	Lograr establecer el 100% de los recursos a utilizarse en la capacitación	Plataforma zoom/sala de capacitaciones, profesionales que impartirán las capacitaciones	- Importancia de la implementación y uso de sistemas de gestión de calidad acorde a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad	1 día laborable	Unidad de Administración de Talento Humano
Realizar el plan de capacitaciones	Cumplir con el 100% de realización del plan de capacitaciones	Computadora portátil/ escritorio		4 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano
Ejecución del proyecto	Lograr ejecutar el 100% del proyecto	Recurso humano de profesionales contratados para capacitaciones		20 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano
Seguimiento del proyecto	Lograr dar seguimiento al 100% del proyecto	Computadora, herramienta de control		25 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano
Evaluación del proyecto	Lograr evaluar al 100% el proyecto	Computadora, cuestionarios y evaluación final de aprendizajes		Semana 2 del segundo mes desde su ejecución	Unidad de Administración de Talento Humano

Nota. Elaboración propia 2022. Tomado en base a Matriz TOWS de Estrategias para la Unidad de Administración de Talento Humano

Tabla 11.

Actividades para el cumplimiento de la estrategia 3

Estrategia	Objetivo	Actividad	Meta	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable	Presupuesto
Estandarizar los procesos internos que se llevan a cabo para mejora y optimización de la ejecución de actividades	Optimizar la ejecución de actividades que componen cada uno de los procesos internos que realiza la Unidad de Administración de Talento Humano	Definir objetivos de la estandarización del proceso	Cumplir en un 100% la definición de objetivos para estandarización del proceso	Computadora, revisión documental física/digital, revisión de normativa legal: estructura orgánica por procesos	2 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria. <i>Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Art. 102.</i> Nota: No se emplearán recursos económicos adicionales a los que ya posee la Dirección Distrital de Salud 11D08 en su presupuesto.
		Realización de mapeo de las actividades	Lograr el 100% de mapeo de las actividades del proceso	Computadora, revisión documental física/digital, revisión de normativa legal: estructura orgánica por procesos	3 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano	
		Conformación de equipos de apoyo	Lograr el 100% de conformación de equipos de apoyo	Recurso humano de personal de los establecimientos de salud	1 día laborable	Unidad de Administración de Talento Humano	
		Diseño de manual de procesos	Cumplir con el 100% del diseño de manuales de procesos	Computadora, estructura orgánica por procesos, manual de funciones de la Unidad Administrativa	4 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano	

Capacitación a los usuarios del servicio de tthh acerca del manejo de los manuales de proceso	Lograr capacitar al 100% de los usuarios del servicio de tthh	Computadora, Infocus, folletos informativos	3 días laborables	Unidad de Administración de Talento Humano
Revisión periódica de manuales de procesos para actualizaciones si es necesario	Cumplir con el 100% de revisiones periódicas manuales de procesos	Computadora, revisión de manuales de procesos ya elaborados	Bimensual	Unidad de Administración de Talento Humano

Nota. Elaboración propia 2022. Tomado en base a Matriz TOWS de Estrategias para la Unidad de Administración de Talento Humano

Tabla 12.*Actividades para el cumplimiento de la estrategia 4*

Estrategia	Objetivo	Actividad	Meta	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable	Presupuesto
Implementar sistemas informáticos orientados al manejo de la gestión de calidad para perfeccionamiento de procesos internos realizados	Gestionar la información almacenada en los ordenadores de la Unidad de Administración de Talento Humano para agilización de procesos y actividades planificadas	Clasificación de Información de	Cumplir con el 100% de información clasificada	Técnico en sistemas, computadora, revisión documental física y digital, servicio de internet	Segundo Bimestre	Dirección Distrital 11D08 Salud Unidad de Administración de Talento Humano Departamento de Tecnología	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria. <i>Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Art. 102.</i> Nota: No se emplearán recursos económicos adicionales a los que ya posee la Dirección Distrital de Salud 11D08 en su presupuesto.
		Gestionar seguridad de red y comunicaciones	Cumplir con el 100% de la gestión de seguridad de red y comunicaciones	Técnico en sistemas, computadora, servicio de internet	Segundo Bimestre	Dirección Distrital 11D08 Salud Unidad de Administración de Talento Humano Departamento de Tecnología	
		Inventario de accesos a los sistemas informáticos	Cumplir con el 100% de la gestión de inventario de accesos a los sistemas informáticos	Técnico en sistemas, computadora, servicio de internet	Tercer Bimestre	Dirección Distrital 11D08 Salud Unidad de Administración de Talento Humano Departamento de Tecnología	
		Búsqueda de nuevo proveedor de sistemas informáticos	Cumplir al 100% con la búsqueda de un nuevo proveedor de sistemas informáticos	Telefonía celular, computadora	Tercer Bimestre	Dirección Distrital 11D08 Salud Unidad de Administración de Talento Humano Departamento de Tecnología	

Instalación de softwares Odoos e IsoTools para manejo interno digital de los sistemas de gestión de calidad	Cumplir con el 100% de la instalación de los softwares para manejo de los sistemas de gestión de calidad	Técnico en sistemas, computadora, servicio de internet	Cuarto Bimestre	Dirección Distrital 11D08 Salud Unidad de Administración de Talento Humano Departamento de Tecnología
Campaña de concientización a usuarios de los sistemas informáticos para manejo de la gestión de calidad	Lograr al menos el 90% de la concientización a los usuarios	Folletos informativos y guía de uso	Cuarto Bimestre	Dirección Distrital 11D08 Salud Unidad de Administración de Talento Humano Departamento de Tecnología
Verificación y adaptación de los sistemas informáticos para gestión de calidad en la Unidad de Administración de Talento Humano	Cumplir con el 100% de verificación y adaptación de los sistemas informáticos para gestión de calidad en el departamento	Técnico en sistemas, computadora, servicio de internet	Quinto Bimestre	Dirección Distrital 11D08 Salud Unidad de Administración de Talento Humano Departamento de Tecnología
Revisión y adaptación de procedimientos complementarios	Cumplir al menos con el 95% de revisión y adaptación de procedimientos complementarios	Técnico en sistemas, computadora, servicio de internet	Sexto Bimestre	Dirección Distrital 11D08 Salud Unidad de Administración de Talento Humano Departamento de Tecnología

Nota. Elaboración propia 2022. Tomado en base a Matriz TOWS de Estrategias para la Unidad de Administración de Talento Humano

Tabla 13.

Cronograma de actividades

Actividades/ Tiempo	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
ESTRATEGIA 1																								
Selección de un software de gestión de RR.HH., con módulos específicos acorde a las regulaciones laborales y fiscales	X																							
Integrar a una única base de datos información relevante acerca del personal	X																							
Configuración de software con estructuras salariales, políticas de beneficios sociales, reglas de deducciones, etc.		X																						
Automatización de información ingresada mediante cálculo de impuestos, deducciones, horas extra, y bonificaciones		X																						
Programación de pagos automáticos acorde a fechas establecidas y a través de transferencias bancarias o emisión de cheques			X																					

Realizar el plan de capacitaciones				X																					
Ejecución del proyecto	X	X	X	X																					
Seguimiento del proyecto	X	X	X	X	X																				
Evaluación del proyecto						X																			
ESTRATEGIA 3																									
Definir objetivos de la estandarización del proceso	X																								
Realización de mapeo de las actividades	X																								
Conformación de equipos de apoyo		X																							
Diseño de manual de procesos		X																							
Capacitación a los usuarios del servicio de tthh acerca del manejo de los manuales de proceso			X																						
Revisión periódica de manuales de procesos para actualizaciones si es necesario	Primer semestre																								
								X													X				X
	Segundo semestre																								
								X														X			

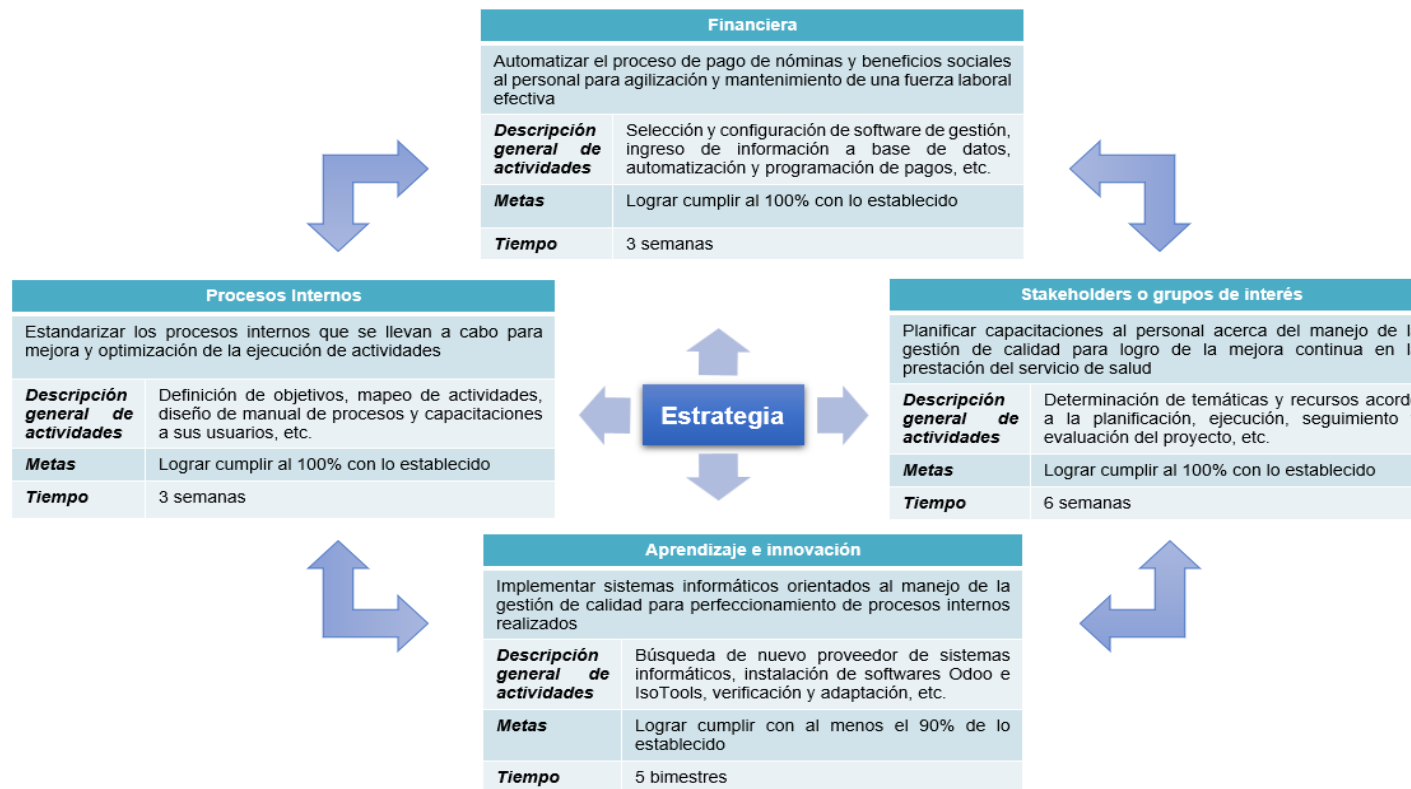
ESTRATEGIA 4																				
Primer semestre																				
Clasificación de Información									X	X	X	X	X	X	X					
Gestionar seguridad de red y comunicaciones									X	X	X	X	X	X	X					
Inventario de accesos a los sistemas informáticos																X	X	X	X	X
Búsqueda de nuevo proveedor de sistemas informáticos																X	X	X	X	X
Segundo semestre																				
Instalación de softwares Odoos e IsoTools para manejo interno digital de los sistemas de gestión de calidad	X	X	X	X	X	X	X	X												
Campaña de concientización a usuarios de los sistemas informáticos para manejo de la gestión de calidad	X	X	X	X	X	X	X	X												
Verificación y adaptación de los sistemas informáticos para gestión de calidad en la Unidad de Administración de Talento Humano									X	X	X	X	X	X	X					
Revisión y adaptación de procedimientos complementarios																X	X	X	X	X

Nota. Elaboración propia 2022. Tomado en base a temporalidad de estrategias para la Unidad de Administración de Talento Humano

6.2.1. Representación de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

Seguidamente, se presenta una plantilla de la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Unidad de Administración de Talento Humano, misma que cuenta con información general y sintetizada del contenido de las matrices de estrategias previamente elaboradas. Misma plantilla que resultará de mucho apoyo para su puesta en marcha, en caso de ser aplicada. Esta se detalla a continuación:

Figura 18.
Plantilla de Balanced Scorecard para la Unidad de Administración de Talento Humano



Nota. Elaboración propia 2022. Tomado en base a matrices de estrategias con cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

6.3. Objetivo específico 3

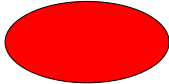
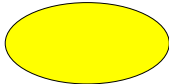

Definición de los indicadores para el manejo de la gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022.

Para dar cumplimiento al objetivo tres y considerando el grado de importancia que tiene la ejecución del plan de acción propuesto previamente para mejora de la gestión de calidad en la Unidad de Administración de Talento Humano, se procede a elaborar las siguientes matrices que cuentan con indicadores para determinar el nivel de cumplimiento de las estrategias establecidas para cada una de las cuatro perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral, mismos que a su vez, comprenden alternativas de solución a aquellas falencias existentes internamente. Para esto, se tomó a consideración varios aspectos descritos a continuación y entre ellos, un criterio de aceptación denominado por semaforización para cada indicador propuesto.

Para precisar la medición de estos indicadores en base al criterio mencionado, se tomó en cuenta las siguientes condiciones:

Tabla 14.

Semaforización de indicadores

	El valor alcanzado del indicador está fuera del rango, por lo que no se cumple con la meta proyectada, el objetivo no se ha cumplido.
	El valor alcanzado del indicador es menor que la meta proyectada, pero se mantiene dentro del rango establecido, el objetivo está regularmente cumplido.
	El valor alcanzado se encuentra dentro del rango establecido, cumpliendo con la meta proyectada, el objetivo se ha cumplido.

Nota. Elaboración propia 2022. Tomado de Implementación de un plan de mejora con el uso de las KPIS de Najjar Navarro

Tabla 15.

Matriz de indicadores para perspectiva financiera

Perspectiva	Estrategia	Objetivo	Actividad	Meta	Fórmula del indicador	Criterio de Aceptación	Frecuencia de medición	Responsable
Financiera	Automatizar el proceso de pago de nóminas y beneficios sociales al personal para agilización y mantenimiento de una fuerza laboral efectiva	Agilizar el pago de salarios y prestaciones al personal administrativo y de salud	Selección de un software de gestión de RR.HH., con módulos específicos acorde a las regulaciones laborales y fiscales	Cumplir con el 100% de la selección de un software para gestión de pago de nóminas y beneficios sociales al personal	$\frac{\text{Software seleccionado para gestión de RR. HH.}}{\text{Softwares disponibles para gestión de RR. HH.}} \times 100$	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">Por definir</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">Por definir</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">Por definir</div>	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
			Integrar a una única base de datos información relevante acerca del personal	Cumplir con el 100% de la integración de información del personal a la base de datos	$\frac{\% \text{ integración de datos del personal realizado}}{\% \text{ integración de datos del personal a realizarse}} \times 100$	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">Verde >70%</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">Ambar [65%-70%]</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">Rojo <65%</div>	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
			Configuración de software con estructuras salariales, políticas de beneficios sociales, reglas de deducciones, etc.	Cumplir con el 100% de la configuración del software acorde a las necesidades de su responsable	$\frac{\% \text{ configuración del software realizado}}{\% \text{ configuración del software a realizarse}} \times 100$	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">Verde >70%</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">Ambar [65%-70%]</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">Rojo <65%</div>	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano

Automatización de información ingresada mediante cálculo de impuestos, deducciones, horas extra, y bonificaciones	Cumplir con el 100% de la automatización de información ingresada	$\frac{\% \text{ automatización de información ingresada realizado}}{\% \text{ automatización de información ingresada a realizarse}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
Programación de pagos automáticos acorde a fechas establecidas y a través de transferencias bancarias o emisión de cheques	Cumplir con el 100% de la programación de pagos automáticos	$\frac{\% \text{ programación de pagos automáticos realizado}}{\% \text{ programación de pagos automáticos a realizarse}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
Emisión de información de acceso para el personal, con fines de visualización de nóminas y beneficios sociales, así como realización de cambios en sus datos personales, etc.	Cumplir con el 100% de la emisión de información de acceso para el personal	$\frac{\% \text{ emisión de información de acceso a personal realizado}}{\% \text{ emisión de información de acceso a personal a realizarse}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano

Soporte y capacitación a personal acerca del empleo del software	Ejecutar el 100% de la capacitación al personal acerca del empleo del software	$\frac{\% \text{ soporte y capacitación a personal realizado}}{\% \text{ soporte y capacitación a personal a realizarse}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
Monitoreo y verificación de funcionamiento del software	Ejecutar el 100% del monitoreo y verificación de funcionamiento del software	$\frac{\% \text{ monitoreo y verificación del software realizado}}{\% \text{ monitoreo y verificación del software a realizarse}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano

Nota. Elaboración propia 2022. Tomado en base a planteamiento de indicadores en cada perspectiva del CMI para la Unidad Administrativa de Talento Humano

Tabla 16.

Matriz de indicadores para perspectiva de stakeholders

Perspectiva	Estrategia	Objetivo	Actividad	Meta	Fórmula del indicador	Criterio de Aceptación	Frecuencia de medición	Responsable
Stakeholders	Planificar capacitaciones al personal acerca del manejo de la gestión de calidad para logro de la mejora continua en la prestación del servicio de salud	Promover la participación de los stakeholders en la mejora de la gestión de calidad	Definir los temas para las capacitaciones	Cumplir con el 100% de la definición de temas para las capacitaciones	$\frac{\text{Nro. temas definidos para el desarrollo de capacitaciones}}{\text{Total de temas revisados}} \times 100$	Verde >70%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
						Ambar [65%-70%]		
						Rojo <65%		
			Socializar los temas a tratarse	Lograr socializar el 100% de los temas a tratarse	$\frac{\text{Nro. temas a ser socializados en las capacitaciones}}{\text{Total de temas definidos}} \times 100$	Verde >70%		
					Ambar [65%-70%]			
					Rojo <65%			
			Determinar al personal a capacitarse	Lograr determinar el 100% del personal a capacitarse	$\frac{\text{Nro. servidores que necesitan ser capacitados}}{\text{Total de servidores diagnosticados}} \times 100$	Verde >70%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
						Ambar [65%-70%]		
						Rojo <65%		
			Disponer de los profesionales para brindar las capacitaciones	Lograr disponer del 100% de los profesionales para las capacitaciones	$\frac{\text{Nro. profesionales escogidos para capacitar a los servidores públicos}}{\text{Total de profesionales con amplios conocimientos de temas a tratarse disponibles en la institución}} \times 100$	Por definir	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
						Por definir		
						Por definir		

Establecer los recursos a utilizarse	Lograr establecer el 100% de los recursos a utilizarse en la capacitación	$\frac{\text{Recursos humanos y materiales establecidos}}{\text{Recursos humanos y materiales disponibles}} \times 100$	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">Por definir</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">Por definir</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">Por definir</div>	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
Realizar el plan de capacitaciones	Cumplir con el 100% de realización del plan de capacitaciones	$\frac{\% \text{ realización de plan de capacitaciones}}{\% \text{ plan de capacitaciones planificado a realizar}} \times 100$	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">Verde >70%</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">Ambar [65%-70%]</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">Rojo <65%</div>	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
Ejecución del proyecto	Lograr ejecutar el 100% del proyecto	$\frac{\% \text{ de proyecto ejecutado}}{\% \text{ de proyecto planificado}} \times 100$	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">Verde >70%</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">Ambar [65%-70%]</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">Rojo <65%</div>	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
Seguimiento del proyecto	Lograr dar seguimiento al 100% del proyecto	$\frac{\% \text{ de seguimiento dado al proyecto}}{\% \text{ a cumplirse de seguimiento del proyecto}} \times 100$	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">Verde >70%</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">Ambar [65%-70%]</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">Rojo <65%</div>	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
Evaluación del proyecto	Lograr evaluar al 100% el proyecto	$\frac{\% \text{ de proyecto evaluado}}{\% \text{ a cumplirse de evaluación del proyecto}} \times 100$	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">Verde >70%</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">Ambar [65%-70%]</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">Rojo <65%</div>	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano

Nota. Elaboración propia 2022. Tomado en base a planteamiento de indicadores en cada perspectiva del CMI para la Unidad Administrativa de Talento Humano

Tabla 17.

Matriz de indicadores para perspectiva de procesos internos

Perspectiva	Estrategia	Objetivo	Actividad	Meta	Fórmula del indicador	Criterio de Aceptación	Frecuencia de medición	Responsable
Procesos internos	Estandarizar los procesos internos que se llevan a cabo para mejora y optimización de la ejecución de actividades	Optimizar la ejecución de actividades que componen cada uno de los procesos internos que realiza la Unidad de Administración de Talento Humano	Definir objetivos de la estandarización del proceso	Cumplir en un 100% la definición de objetivos para estandarización del proceso	$\frac{\text{Nro. objetivos de estandarización del proceso definidos}}{\text{Total objetivos a definirse para estandarización del proceso}} \times 100$	Por definir Por definir Por definir	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
			Realización de mapeo de las actividades	Lograr el 100% de mapeo de las actividades del proceso	$\frac{\text{Nro. actividades del proceso sometidas a mapeo}}{\text{Total de actividades del proceso}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
			Conformación de equipos de apoyo	Lograr el 100% de conformación de equipos de apoyo	$\frac{\text{Nro. equipos de apoyo conformados}}{\text{Total de equipos de apoyo previstos a conformarse}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
			Diseño de manual de procesos	Cumplir con el 100% del diseño de manuales de procesos	$\frac{\text{Nro. manuales de proceso diseñados}}{\text{Total de manuales de procesos a diseñarse}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano

Capacitación a los usuarios del servicio de tthh acerca del manejo de los manuales de proceso	Lograr capacitar al 100% de los usuarios del servicio de tthh	$\frac{\text{Nro. usuarios del servicio de tthh capacitado}}{\text{Total de usuarios del servicio de tthh a capacitar}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
Revisión periódica de manuales de procesos para actualizaciones si es necesario	Cumplir con el 100% de revisiones periódicas a manuales de procesos	$\frac{\% \text{ revisiones periódicas realizadas a manuales de proceso}}{\% \text{ revisiones periódicas a realizarse a manuales de proceso}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano

Nota. Elaboración propia 2022. Tomado en base a planteamiento de indicadores en cada perspectiva del CMI para la Unidad Administrativa de Talento Humano

Tabla 18.

Matriz de indicadores para perspectiva de aprendizaje e innovación

Perspectiva	Estrategia	Objetivo	Actividad	Meta	Fórmula del indicador	Criterio de Aceptación	Frecuencia de medición	Responsable
Aprendizaje e innovación	Implementar sistemas informáticos orientados al manejo de la gestión de calidad para perfeccionamiento de procesos internos realizados	Gestionar la información almacenada en los ordenadores de la Unidad de Administración de Talento Humano para agilización de procesos y actividades planificadas	Clasificación de Información	Cumplir con el 100% de información clasificada	$\frac{\% \text{ información clasificada en ordenadores}}{\% \text{ información disponible en ordenadores}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
			Gestionar seguridad de red y comunicaciones	Cumplir con el 100% de la gestión de seguridad de red y comunicaciones	$\frac{\% \text{ gestionado de seguridad de red y comunicaciones}}{\% \text{ a gestionarse de seguridad de red y comunicaciones}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
			Inventario de accesos a los sistemas informáticos	Cumplir con el 100% de la gestión de inventario de accesos a los sistemas informáticos	$\frac{\% \text{ inventariado de accesos a sistemas informáticos}}{\% \text{ a inventariarse de accesos a sistemas informáticos}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
			Búsqueda de nuevo proveedor de sistemas informáticos	Cumplir al 100% con la búsqueda de un nuevo proveedor de sistemas informáticos	$\frac{\text{Contrato validado con nuevo proveedor de sistema informático}}{\text{Proformas realizadas con proveedores de sistemas informáticos}} \times 100$	Por definir Por definir Por definir	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano

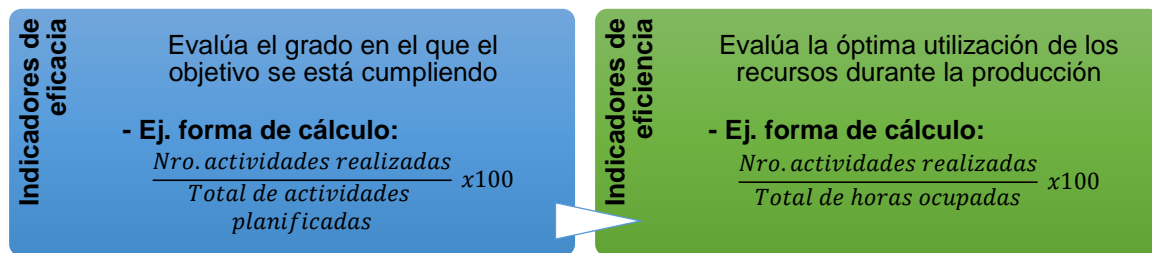
Instalación de softwares Odoos e IsoTools para manejo interno digital de los sistemas de gestión de calidad	Cumplir con el 100% de la instalación de los softwares para manejo de gestión de calidad	$\frac{\% \text{ instalación de softwares realizada para manejo de gestión de la calidad}}{\% \text{ instalación de softwares a realizarse para manejo de gestión de la calidad}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
Campaña de concientización a usuarios de los sistemas informáticos para manejo de la gestión de calidad	Lograr al menos el 90% de la concientización a usuarios	$\frac{\text{Nro. usuarios de los sistemas informáticos educados en campaña realizada}}{\text{Total de usuarios de los sistemas informáticos}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
Verificación y adaptación de los sistemas informáticos para gestión de calidad en la Unidad de Administración de Talento Humano	Cumplir con el 100% de verificación y adaptación de los sistemas informáticos para gestión de calidad	$\frac{\% \text{ verificación y adaptación realizada a sistemas informáticos para manejo de la gestión de calidad}}{\% \text{ verificación y adaptación de sistemas informáticos planificada a realizar para manejo de la gestión de calidad}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano
Revisión y adaptación de procedimientos complementarios	Cumplir al menos con el 95% de revisión y adaptación de procedimientos complementarios	$\frac{\% \text{ procedimientos complementarios revisados y adaptados}}{\% \text{ total de procedimientos complementarios}} \times 100$	Verde >70% Ambar [65%-70%] Rojo <65%	Anual	Unidad de Administración de Talento Humano

Nota. Elaboración propia 2022. Tomado en base a planteamiento de indicadores en cada perspectiva del CMI para la Unidad Administrativa de Talento Humano

Adicional a los indicadores propuestos para medición de cada una de las actividades que componen las 4 estrategias del plan de acción, se plantean los siguientes indicadores KPI para de manera general y constante poder medir el cómo se está llevando a cabo la gestión de calidad dentro de la Unidad de Administración de Talento Humano. Estos indicadores comprenderán de las siguientes variables:

❖ **Por su grado de efectividad:**

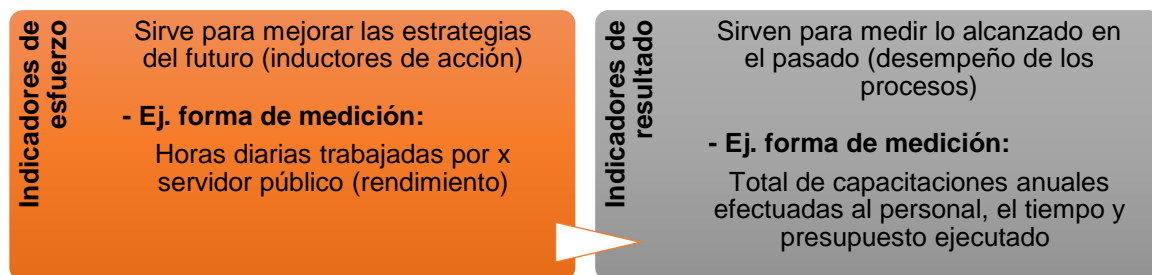
Figura 19.
Clasificación de KPI's de acuerdo a su grado de efectividad



Nota. Elaboración propia 2022. Tomado en base a Clases de indicadores KPI's

❖ **Por su tipo:**

Figura 20.
Clasificación de KPI's de acuerdo a su tipo



Nota. Elaboración propia 2022. Tomado en base a Tipos de indicadores KPI's

Asimismo, para apoyo de la Unidad de Administración de Talento Humano en cuanto a la medición de las actividades y procesos desarrollados internamente, se plantea una Plantilla de Ficha KPI⁷ con sus respectivas adecuaciones, mismas que contribuirán a facilitar la definición del grado de cumplimiento de cada uno de los aspectos antes mencionados.

⁷Ver anexo 7. *Plantilla de Ficha KPI para Unidad de Administración de Talento Humano*

6.4. Objetivo general

Propuesta para implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022.

Una vez dado cumplimiento a los tres objetivos específicos descritos anteriormente a través de la metodología planteada, se verificó que el objetivo general de investigación denominado: Propuesta para implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022, ha sido efectuado en su totalidad acorde a lo establecido. Esto resaltando la importancia que tuvo el planteamiento de estrategias como: automatización del proceso de pago de nóminas y beneficios sociales, planificación para capacitaciones acerca del manejo de la gestión de calidad dirigidas al personal, estandarización de procesos internos, implementación de sistemas informáticos orientados al manejo de la gestión de calidad, etc., las cuales estuvieron orientadas a los objetivos estratégicos institucionales del Ministerio de Salud Pública, mismos que al relacionarse entre sí, se enfocan en un solo propósito, el cual es incrementar la calidad en la prestación de los servicios de salud a través de una mayor eficiencia institucional, es así que, las estrategias planteadas constituyeron un gran apoyo para facilitar el control y medición de las actividades y procesos planificados por la Unidad Administrativa, a manera de potenciar y mejorar su gestión interna mediante el aprovechamiento de recursos disponibles para una toma de decisiones efectiva y alineada a las necesidades existentes.

La Unidad de Administración de Talento Humano que abarca la gestión de personal de 27 establecimientos de salud, se encarga de la prestación del servicio de Administración de Talento Humano, el cual de manera interna, realiza procesos de planificación anual del talento humano administrativo y de profesionales de la salud; reclutamiento, selección y contratación de talento humano, evaluaciones del desempeño del personal, etc., así como actividades de registros de acciones de personal, informes técnicos, certificados laborales, actualización de expedientes del personal, etc., las cuales procuran brindar al personal un servicio en óptimas condiciones, para a su vez, mejorar así también el servicio de salud brindado por parte de los profesionales de la salud a la comunidad saragureña que acude a los diversos establecimientos de salud. Es por esto que, por medio de la recolección de información obtenida, se analizó el nivel de ejecución de las funciones a cargo de la Unidad Administrativa, así como también se identificaron aquellas falencias internas existentes; estableciendo una base primordial para la elaboración de la propuesta del Cuadro de Mando Integral, esto conjuntamente con indicadores para medición de su cumplimiento, garantizando que la gestión de la calidad en la Unidad de Administración de Talento Humano sea óptima.

7. Discusión

Luego de haber obtenido la información pertinente y haber sido sujeta a análisis, se procedió a dar cumplimiento al objetivo general, el cual fue “Proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022”, considerando su relación con el Proyecto de Integración de Saberes, dentro del contexto de la Gestión Pública por Resultados en el Contexto Ecuatoriano, se ha evidenciado el rol fundamental que ocupa la calidad en la prestación de servicios como el de talento humano, es por esta razón que para cumplimiento de la relación de la teoría con la práctica, se ha dispuesto lo siguiente:

Para el autor (Deming, 1989) la calidad no se instala. La calidad es un proceso de aprendizaje continuo, año tras año, siendo la gerencia quien lidere toda la organización. Es por esto que, aplicar el Ciclo de la Mejora Continua PDCA que consta de cuatro pasos: planificar (plan), hacer (do), verificar (check) y actuar (act), puede constituir en las organizaciones un enfoque de gestión simple e iterativo para probar cambios en procesos o dar soluciones a problemas, además de impulsar su optimización continua a través del tiempo.

Según (Juran, 1990) la calidad debe concentrarse en un enfoque gerencial que consta de tres etapas que componen la llamada Trilogía de Calidad: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. Mismas etapas que son de apoyo para comunicar a la alta gerencia su responsabilidad en la gestión de la calidad organizacional.

Bajo el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos y las teorías descritas anteriormente, se procede a la siguiente discusión:

Objetivo General. Proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022.

Considerando los resultados obtenidos en la presente investigación, se procede a responder la siguiente interrogante ¿Cómo se encuentra elaborada la propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Unidad de Administración de Talento Humano?

Mediante un arduo trabajo investigativo aplicado en la Unidad de Administración de Talento Humano, se pudo evidenciar que dicha herramienta de gestión de calidad antes mencionada, no se había aplicado antes, y es por eso que, aunque se procuraba otorgar un buen servicio de Administración de Talento Humano al personal, no era suficiente para lograr alcanzar los más altos estándares de calidad. Los actores involucrados tanto en la provisión del servicio como en calidad de usuarios externos del mismo, manifestaron la gran importancia que tenía incorporar el Cuadro de Mando Integral en las gestiones realizadas por la Unidad Administrativa, puesto que, al no contar con este apoyo, se lograba evidenciar el escaso rendimiento en la realización de procesos y actividades, y por ende, existía la gran necesidad

de implementar una herramienta de este tipo, la cual permita monitorear el desempeño de la Unidad Administrativa bajo perspectivas, mismas que a su vez puedan traer consigo el planteamiento de estrategias basadas en los objetivos estratégicos del Ministerio de Salud Pública, los cuales se hallan orientados a incrementar la eficiencia institucional para una mejora de calidad en la prestación de servicios de salud, lo cual representa una gran responsabilidad para los administrativos de los establecimientos de salud, ya que desde una buena gestión interna, se pueden lograr grandes cambios hacia el personal profesional de salud, los cuales son encargados de brindar su servicio a la ciudadanía. En este sentido, se dio el planteamiento de la propuesta para implementación del Cuadro de Mando Integral, con el fin de que la Unidad de Administración de Talento Humano pueda mejorar de manera significativa su productividad y así obtener mejores resultados.

Objetivo Específico 1. Diagnosticar la situación actual del Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022.

Seguidamente, se procedió a realizar un diagnóstico situacional a la Unidad de Administración de Talento Humano, dando respuesta al planteamiento de la siguiente pregunta. ¿Cuál es el contexto actual en el que se desenvuelve la Unidad de Administración de Talento Humano y de qué manera influye en la gestión de su personal?

Partiendo de la realización del diagnóstico situacional, según menciona (Deming, 1989) en el Ciclo PDCA de la Mejora Continua y con el resultado obtenido mediante previa investigación, podemos constatar que realizar constantemente un análisis de cómo se encuentra la Unidad de Administración de Talento Humano puede contribuir a detectar cuellos de botella existentes, mismos que al ser tratados a tiempo pueden ayudar a evitar mayores falencias en la gestión interna. De la misma manera, (Juran, 1990) establece que, dentro de su Trilogía es de suma importancia hacer especial énfasis al estudio minucioso de aquellos factores internos y externos que influyen positiva o negativamente en el desempeño de la Unidad Administrativa, de manera que pueda llevarse un mejor control de los mismos por parte de su responsable, y así encaminarse hacia la mejora continua.

Asimismo, las técnicas empleadas para elaboración del diagnóstico se basaron en los análisis AMOFHIT y PESTEL, donde a través de su aplicación y la observación de factores internos y externos, se pudo evidenciar que, en la Unidad de Administración de Talento Humano existe la necesidad de disponer de una herramienta como el Cuadro de Mando Integral, la cual pueda facilitar la planificación y monitoreo del rendimiento de la gestión interna, así como garantizar su medición a través de indicadores que reflejen la visión estratégica de la Unidad Administrativa, y que a su vez, estén orientados a los resultados que se desean alcanzar. Es por ello que, ante lo planteado se pudo relacionar lo manifestado por (Canchanya et al., 2018, p.12) donde menciona que el análisis AMOFHIT es una evaluación interna que se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las

fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Asimismo, se pudo establecer una relación con lo expuesto por el mismo autor, en donde señala que el análisis PESTEL es una evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Mismas técnicas que son de gran apoyo para la detección temprana de falencias y el planteamiento de sus respectivas alternativas de solución.

Cabe resaltar también que dentro del diagnóstico interno efectuado, se analizaron aspectos de interés relacionados a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, usuarios, procesos internos, aprendizaje e innovación; dando como resultado el determinar que, aunque el Analista de Talento Humano se ha visto levemente afectado en el ejercicio pleno de sus funciones dentro de la Unidad Administrativa, esto no ha representado mayor obstáculo como para que exista ineficiencia total en sus gestiones realizadas, puesto que el funcionario procura alinearse a los objetivos estratégicos que posee el Ministerio de Salud, para así lograr buenos resultados en lo que respecta a la provisión del servicio de Administración de Talento Humano. Sin embargo, al no poseer una herramienta de gestión de calidad como lo es el Cuadro de Mando Integral, existen deficiencias en cuanto a aspectos relacionados a la optimización de procesos internos y actividades derivadas de los mismos.

De esta manera, en relación con lo expresado por (Trigueros, 2014, p.7) el diagnóstico es el proceso que permite determinar el cómo funciona la organización en su momento actual y a través de ello, recolectar información pertinente a ser necesaria para diseño de acciones que sean de apoyo para lograr grandes cambios. Es por esto que, de acuerdo con lo planteado por el autor, se procede a relacionar la teoría con el trabajo de investigación.

Por otro lado, se establece una relación con lo manifestado por (Remuzgo, 2005, p.2) donde menciona que el diagnóstico situacional orienta a la organización para que a través de una combinación de recursos adecuada se pueda afrontar los problemas o necesidades, creando soluciones y obteniendo su máximo beneficio al menor costo. Con lo que se podría afirmar que la teoría si hace referencia al trabajo de investigación, debido a que como se mencionó previamente, la Unidad de Administración de Talento Humano a pesar de no poder brindar un servicio óptimo, pretende dar buen uso a los recursos existentes para así aprovecharse al máximo y crear alternativas de solución frente a los problemas.

En este sentido, no se debe ignorar el hecho de que las medidas correctivas a adoptarse previo diagnóstico, deben estar enfocadas principalmente a los problemas de mayor relevancia encontrados en la Unidad Administrativa a manera de contrarrestar las deficiencias existentes; sin embargo, bajo ningún concepto se pueden dejar de lado aquellos aspectos que se hallan en buenas condiciones y pueden repotenciarse.

Objetivo Específico 2. Diseñar la propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022.

La Unidad de Administración de Talento Humano no cuenta con una herramienta para manejo de su gestión de calidad tal como lo es el Cuadro de Mando Integral propuesto, es decir que existe una gran necesidad de optimización y monitoreo de las gestiones internas realizadas, no obstante, para cumplimiento del presente objetivo se ha tomado en consideración la siguiente pregunta. ¿Cómo se encuentra elaborado el Cuadro de Mando Integral en la Unidad de Administración de Talento Humano?

Para el autor (García, 2002) el Cuadro de Mando Integral es un instrumento de control y gestión que se basa en indicadores, mismos que hacen de él un modelo aplicable a todas las organizaciones sin importar su naturaleza, por el que pueden lograr su orientación al logro de resultados, además su utilización no se limita netamente como una herramienta de control (p.6). Es así que, el Balanced Scorecard constituye una técnica de control de calidad que posibilita evaluar el estado y progreso de una entidad desde una perspectiva amplia. Utiliza distintos indicadores numéricos y gráficos que ofrecen una visión objetiva y actualizada, lo que resulta muy útil para que los directivos puedan tomar decisiones informadas. Tal como lo expresa la teoría planteada por el autor García, en relación con el Trabajo de Integración Curricular, se logró evidenciar el gran vínculo que existe entre ambos, pues el autor nos menciona que un Cuadro de Mando Integral facilita la planificación estratégica de una organización, sin embargo, tras el diagnóstico efectuado se determinó que la Unidad de Administración de Talento Humano no posee un Cuadro de Mando Integral que pueda contribuir a operacionalizar y agilizar las gestiones que son responsabilidad de la Unidad Administrativa, y por ende no se ha logrado una plena eficiencia en el cumplimiento de objetivos estratégicos, no obstante, el Analista de Talento Humano cumple con gran parte de las labores a él encomendadas en base a lineamientos y normativas legales, para así procurar proporcionar un buen servicio al personal, y a su vez esto sea de apoyo para que también la población del cantón Saraguro perciba un servicio de salud de calidad.

De la misma manera, la importancia de contar con un Cuadro de Mando Integral en la Unidad de Administración de Talento Humano es primordial, es así como lo relaciona la teoría descrita por los autores (Norton & Kaplan, 2002) donde mencionan que el CMI se deriva de la visión y la estrategia, y que refleja los aspectos más importantes de la organización. Por consiguiente, permitirá un monitoreo integral de aspectos financieros, de usuarios, de procesos internos y de aprendizaje e innovación, todo esto para mejora continua de la organización. Es así que, ante la elaboración del Cuadro de Mando Integral, también se procedió a plantear estrategias orientadas a los objetivos estratégicos del Ministerio de Salud Pública y a las necesidades de la Unidad Administrativa, mismas estrategias que se

constituyeron como alternativas de solución a aquellos principales problemas internos existentes. Según lo expuesto por el autor Bracker (1980), la importancia de la estrategia se fundamenta en el análisis de la situación actual, la definición de qué son los recursos, qué deberían ser y la creación de los cambios considerados necesarios para lograr alcanzar el futuro deseado. Es por ello que, en el trabajo investigativo, una vez definida la estrategia, también se estableció su objetivo, una serie de actividades por cada estrategia, recursos, metas, responsables, tiempo de ejecución y presupuesto; comprobando de esta forma, que una vez más la teoría se encuentra perfectamente alineada con la puesta en marcha de la elaboración de la propuesta del Cuadro de Mando Integral para mejora de la gestión de calidad dentro de la Unidad de Administración de Talento Humano.

"El Cuadro de Mando Integral es algo más que un sistema de medición, su verdadero poder aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión".

Robert S. Kaplan & David P. Norton

Objetivo Específico 3. Definir los indicadores para el manejo de la gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022.

Como último objetivo a cumplir, se planteó la definición de indicadores para medición del cumplimiento de lo establecido en la propuesta y así garantizar el manejo efectivo de la gestión de calidad dentro de la Unidad de Administración de Talento Humano. Según lo que manifiesta la (Asociación Española para la Calidad, n.d.) los indicadores tienen como finalidad medir de manera objetiva la evolución del sistema de gestión de una organización, estableciendo en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos y cómo se están administrando los procesos de la organización. A fin de poder ahondarse más en esta terminología, por otro lado, (Logicalis: Architects of Change, 2017) expresa también la importancia de otro tipo de indicador conocido como KPI, mismo que se compone de una serie de métricas, empleadas para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en una organización, esto con la finalidad de facilitar la toma de decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.

Considerando lo expuesto en las teorías antes mencionadas, se pudo evidenciar la estrecha relación que se obtuvo con el cumplimiento del objetivo de la definición de indicadores de medición, mismos que se establecieron mediante un criterio de semaforización y acorde al grado de dificultad de cada actividad planificada dentro de las estrategias diseñadas para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. A su vez, el planteamiento adicional de indicadores KPI fue diferenciado por su grado de efectividad y tipo, brindando al responsable de la Unidad de Administración de Talento Humano la posibilidad de perfeccionar aún más su rendimiento en cuanto al cumplimiento de procesos, objetivos y metas que se desean alcanzar y se han planificado con antelación.

De la misma manera, con relación al planteamiento de indicadores, también es importante destacar al autor William Thomson Kelvin (1824-1907), quien expresa lo siguiente: *"Lo que no se mide, no se puede mejorar"*, y es ahí cuando se considera el gran papel que desempeñan los indicadores dentro de lo que se ha planificado, puesto que es la forma más acertada de verificar el grado de cumplimiento de lo establecido y proponer acciones inmediatas y efectivas para así encaminarse a la mejora continua de la organización, en este caso, de la Unidad de Administración de Talento Humano.

8. Conclusiones

Posterior a haber realizado el análisis correspondiente de los resultados obtenidos y el planteamiento de la discusión, se procede a concluir lo siguiente:

- Actualmente la Unidad de Administración de Talento Humano, se encuentra encargada de varias gestiones internas que requieren de un alto grado de atención, es por esto que, es de gran importancia implementar herramientas de calidad que se orienten a los objetivos estratégicos institucionales, las cuales permitan mejorar de manera óptima e idónea el servicio brindado hacia el personal, y que también faciliten la toma de decisiones para erradicar falencias existentes.
- Asimismo, se pudo concluir que, mediante el diagnóstico realizado a la Unidad de Administración de Talento Humano, quedaron expuestas varias deficiencias que mediante la puesta en marcha de planes de acción se podrían combatir, no obstante, parte de los problemas encontrados pueden representar una gran dificultad si no son atendidos a tiempo, generando grandes obstáculos en el desempeño. Asimismo, es de importancia repotenciar aquellas fortalezas encontradas en la Unidad Administrativa para así lograr mejores resultados en la prestación del servicio.
- Este trabajo ha determinado que, aplicar una herramienta para gestión de calidad tal como lo es el Cuadro de Mando Integral en la Unidad de Administración de Talento Humano, constituye un gran apoyo para quién se encarga de la gestión interna, esto ya que se lleva un mejor control de las actividades y procesos planificados estratégicamente, pero al no contar con este apoyo, se es propensos a experimentar deficiencias en el cumplimiento de procesos, actividades y sus tiempos requeridos, ocasionando graves fallas internas para la Unidad Administrativa.
- Finalmente, se tiene que, la Unidad de Administración de Talento Humano encargada de la gestión de personal, contempla principios de calidad y se rige a lineamientos que la Ley determina, es por ende que, con la implementación del Cuadro de Mando Integral y la propuesta de indicadores de medición, se alcanzará una mayor productividad en las gestiones internas que abarcan los procesos y actividades previamente planificadas, para así también lograr los resultados institucionales esperados en el ejercicio de las funciones de la Unidad Administrativa para con todo el personal del Distrito 11D08 Salud.

9. Recomendaciones

Con la finalidad de reforzar el planteamiento de la solución a la problemática detectada en la Unidad de Administración de Talento Humano, se procede a proponer las siguientes recomendaciones:

- A razón de la gran significancia que tiene la Gestión de Talento Humano dentro de las organizaciones, se recomienda que se implementen más herramientas para gestión de la calidad dentro de la Unidad Administrativa, puesto que son de suma importancia para agilizar procesos y actividades, permitiendo en gran medida el alcance del desempeño deseado mediante la identificación de áreas donde se está teniendo éxito y áreas donde se requiere mejorar, contribuyendo a una mayor eficiencia y eficacia en las gestiones internas para el logro de objetivos estratégicos institucionales.
- Mediante los resultados obtenidos, y el diagnóstico situacional aplicado a la Unidad de Administración de Talento Humano, adicional a las estrategias propuestas también se recomienda solicitar oportunamente la tramitación para renovación de insumos tecnológicos en mal estado, lo cual resultará beneficioso en el ejercicio de las funciones realizadas internamente, y con ello, ser de apoyo para facilitar la implementación de sistemas informáticos orientados al manejo de la gestión de calidad en estos equipos, con el fin de optimizar y automatizar la realización de actividades y procesos internos.
- Revisar de manera periódica la propuesta elaborada para implementación del Cuadro de Mando Integral en la Unidad Administrativa, y de la misma manera realizar una inspección constante del cumplimiento de los indicadores planteados, puesto que, es de suma importancia verificar que la puesta en marcha de las estrategias planteadas está siendo efectiva. Asimismo, se recomienda mantener una orientación hacia la mejora continua en el caso de que se desee modificar las estrategias y contenido del presente Cuadro de Mando Integral, con el fin de lograr una mayor productividad de la Unidad Administrativa y mejor provisión del servicio de Administración de Talento Humano brindado al personal.
- Finalmente, se recomienda a la Unidad de Administración de Talento Humano, que las propuestas para implementación de herramientas de gestión de calidad sean correctamente ejecutadas, para de esta manera encaminarse a la mejora continua en cuanto a la calidad del servicio brindado al talento humano al que se gestiona, contribuyendo significativamente al beneficio institucional a través del logro de un desempeño favorable guiado por los objetivos estratégicos del Ministerio de Salud Pública.

10. Bibliografía

- Arellano, H. (2017). La Calidad en el Servicio como Ventaja Competitiva. *Revista de La Ingeniería Industrial*, 3(1), 72–83.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093282>
- Asensi, S. S., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 1, 10–18.
- Asociación Española para la Calidad. (n.d.). *Indicadores*. Retrieved November 5, 2022, from <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Bracker, J. (1980), “El desarrollo histórico de la estrategia, Concepto de gestión”, en: *Academy of Management Review*, núm. 5, págs. 219-224.
- Camisión, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (Pearson, Vol. 1).
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5081/1/UPS-CYT00109.pdf>
- Canchanya, M., Castillo, A., Espejo, C., Núñez, J., & Santamaría, P. (2018). *Planeamiento estratégico para la región Junín* [Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12684>
- Carta Iberoamericana de Calidad en el Sector Público. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. Octubre de 2008. Resolución No. 25 del "Plan de Acción de San Salvador". Obtenido de: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>
- Cepeda Duarte, J. P., & Cifuentes Martínez, W. E. (2019). Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria. *Podium*, 36(36), 35–54.
<https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.3>
- Constitución de la República del Ecuador. Decreto Legislativo 0. Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008. Última modificación: 21-dic.-2015. Estado: Vigente. Obtenido de: <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>
- De la Garza, D., Yllán, E., & Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 31. <https://doi.org/10.31876/revista.v23i81.23467>
- Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. *Ediciones Díaz de Santos*, 53, 160.
- García, J. (2002). Los indicadores de rendimiento como guía de la gestión: aportaciones del Balanced Scorecard a las bibliotecas. *Universidad Carlos III de Madrid*, 17, 6–19.
<https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/27048#.X9kExIK1jeU.mendeley>

- Guerrón, J. (2019). *Proyecto de dirección, empleando un cuadro de mando integral como sistema de gestión*.
- Instituto Nacional Tecnológico INATEC. (2017). *Gestión de la Calidad Módulo Transversal al Sistema Especialidades de Educación Técnica*.
https://www.tecnacional.edu.ni/media/MANUAL_GESTION_DE_CALIDAD_1.pdf
- International Organization for Standardization. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. www.iso.org
- Juran, J. . (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos - Joseph M. Juran - Google Libros* (Ediciones Díaz de Santos (ed.)).
- Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. Ley 76. Registro Oficial Suplemento 26 de 22-feb.-2007. Última modificación: 09-jun.-2014. Estado: Vigente. Obtenido de: <https://www.acreditacion.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/LEY-DEL-SISTEMA-CUATORIANO-DE-LA-CALIDAD.pdf>
- Logicalis: Architects of Change. (2017). *KPI's ¿Qué son, para qué sirven y por qué y cómo utilizarlos?* <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-que-son-para-que-sirven-y-por-que-y-como-utilizarlos>
- Loyola, K. (2019). *Diseño e implementación de un Sistema de Control de Gestión Estratégico en la empresa SOCOFO LTDA*. Universidad de Talca.
- Ministerio de Salud Pública MSP (2022). Informe Técnico de enero a junio, Ayuda Memoria Integral Coordinación Zonal 7 Salud: Hospital Básico de Saraguro.
- Ministerio de Salud Pública MSP (2022). Plan Estratégico Institucional MSP 2021-2025. Obtenido de: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2023/06/PEI-MSP-MAYO-2023-SUSCRITO.pdf>
- Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia, MECE. Ministerio del Trabajo: Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público. Versión 2021. Obtenido de: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/01/PEC-01-Modelo-Ecuatoriano-de-Calidad-y-Excelencia-Anexo-1.pdf>
- Nájar, F. (2019). *Implementación de un plan de mejora con el uso de KPIS en los procesos de gestión comercial para la fuerza de ventas de las distribuidoras ferreteras de Arequipa para el 2019*. Universidad Continental Repositorio Institucional.
- Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público. Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0081. Obtenido de: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/01/Norma-T%C3%A9cnica-de-Certificaci%C3%B3n-de-Calidad-firmado-2018-MDT-Acuerdo-2018-0081.pdf?x42051#:~:text=%2D%20La%20presente%20Norma%20T%C3%A9cnica%20tiene,Art>
- Norton, D., & Kaplan, R. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). *Cuadro*

de Mando Integral, Segunda Ed, 326.

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro de Mando Integral, 2da Edici3n - Robert S. Kaplan & David P. Norton.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral%202da%20Edici%253n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

Reforma al Estatuto Org3nico Sustitutivo de gesti3n Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud P3blica. *Acuerdo Ministerial No. 4520. Registro Oficial Edici3n Especial No. 118 de 31 de marzo de 2014. Expedido con Acuerdo Ministerial Nro. 144. Cuarto Suplemento del Registro Oficial Nro. 400 de 01 de marzo de 2021.*

Remuzgo, F. (2005). *Diagn3stico situacional de la Empresa Minera MACDESA.*

Salatino, D., Cuadrado, G., & G3mez, L. (2021). *Creatividad investigaci3n y l3gica transcursiva IV* (Issue September).

Shack, N., & Rivera, R. (2017). Seis a3os de la gesti3n para resultados en el Per3 (2007-2013). *Universidad Continental, I(1)*, 19. <https://core.ac.uk/download/pdf/266971785.pdf>



Tituano, M. del J., Feij3, N. P., & Feij3, T. E. (2022). Propuesta de cuadro de mando integral para la gesti3n del talento humano en la Universidad T3cnica de Manab3. Ecuador. *Uniandes EPISTEME. Revista Digital de Ciencia, Tecnolog3a e Innovaci3n, 9(1)*, 3–15.

Trigueros, P. (2014). Diagn3stico empresarial de las MIPYMES de agro-servicios ubicados en Asunci3n Mita y El Progreso, Jutiapa. *UNIVERSIDAD RAFAEL LAND3VAR*, 208.

11. Anexos

Anexo 1. Entrevista semiestructurada

Dirigida a Analista de Talento Humano

		Universidad Nacional de Loja	Carrera de Administración Pública
Guía de entrevista para el diagnóstico y levantamiento de información del servicio de Administración de Talento Humano para el manejo de la gestión de calidad en la Unidad de Administración de Talento Humano			
INTRODUCCIÓN			
<p>El presente proyecto de investigación efectuado en la Carrera de Administración Pública, tiene como finalidad la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en la Unidad de Administración de Talento Humano, 2022, motivo por el cual se ha visto conveniente el aplicar esta entrevista a fin de que la información que se pueda proporcionar sea de utilidad para realizar el análisis y diagnóstico de esta Unidad Administrativa.</p>			
Fecha de realización:			
1. Datos del entrevistador			
1.1. Nombres y Apellidos:			
1.2. Formación Académica:			
2. Datos del entrevistado			
2.1. Institución en la que labora:			
2.2. Cargo institucional:			
3. Presentación y propósito			
<p>Reciba un afectuoso saludo de parte de Stephanie Andreina Salas Guerrero, estudiante de 8vo ciclo de la Carrera de Administración Pública. Los motivos de la presente entrevista son los detallados a continuación:</p>			
<ul style="list-style-type: none">✓ Efectuar un análisis interno y externo de la gestión que realiza la Unidad de Administración de Talento Humano para con su personal, buscando como resultado el proponer una Herramienta de Gestión de Calidad denominada: Cuadro de Mando Integral.✓ Recolectar información de utilidad referente a aspectos de la Unidad de Administración de Talento Humano en relación a cuatro perspectivas: financiera, stakeholders (usuarios), procesos internos y, aprendizaje e innovación, mismos criterios que serán considerados en cuanto a calidad, para posteriormente realizar la propuesta del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad dentro de la Unidad Administrativa.			

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración propia del autor.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

4. Indicaciones Generales

- 4.1. Las preguntas a realizarse serán de carácter abierto y sus respuestas no se cerrarán a un solo tema en concreto, dando una mejor libertad de diálogo
- 4.2. Se podrá extender lo tratado en la contestación de las interrogantes si se considera necesario, así como generar más preguntas a partir de las mismas
- 4.3. No existirá tiempo límite establecido para la contestación de las interrogantes
- 4.4. Contestar de manera honesta, preferiblemente clara y concisa
- 4.5. Lo tratado en la presente entrevista será con fines académicos netamente de investigación, no se tratarán temas confidenciales de la institución

CUERPO O DESARROLLO

Objetivo Específico 1

- Diagnosticar la situación actual del Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022.

Propósito

- Efectuar un análisis interno y externo de la gestión que realiza la Unidad de Administración de Talento Humano para con su personal, buscando como resultado el proponer una Herramienta de Gestión de Calidad denominada: Cuadro de Mando Integral.

Aplicable para Analista de TTHH en calidad de proveedor del servicio de Administración de Talento Humano para el personal

Pregunta 1	¿Cuál es el propósito o finalidad de la Unidad de Administración de Talento Humano para con la gestión de personal?
Pregunta 2	¿Cómo se halla conformada la Unidad de Administración de Talento Humano encargada de la gestión de personal?
Pregunta 3	Dentro de la Unidad de Administración de Talento Humano, ¿existe algún indicador para medición del cumplimiento de objetivos propuestos?
Pregunta 4	CONTEXTO DEL ANALISIS INTERNO <i>Análisis AMOFHIT</i> Administración y gerencia Como Analista de Talento Humano, ¿considera que maneja una comunicación asertiva con el personal al que administra?
Pregunta 5	Marketing y ventas ¿Cómo se difunde la información para el reclutamiento de nuevo personal cuando se lo requiere?

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración propia del autor.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Pregunta 6	Operaciones y logística ¿Dentro de la Unidad Administrativa se tienen establecidas políticas de control de calidad?
Pregunta 7	Finanzas y contabilidad ¿La administración de sueldos y salarios destinada al talento humano es efectiva?
Pregunta 8	Recursos Humanos ¿La estructura orgánica creada para la institución considera que es la adecuada?
Pregunta 9	Sistema de Información y Comunicaciones ¿La Unidad Administrativa cuenta con un sitio web donde refleje información actualizada de interés tanto para el personal como para la ciudadanía?
Pregunta 10	Tecnología, investigación y desarrollo ¿Ha implementado sistemas informáticos que le permitan ser más eficiente en los procesos que realiza a su cargo?
Pregunta 11	¿Considera usted que cuenta con la capacidad tecnológica necesaria para la implementación y manejo de sistemas informáticos?
Pregunta 12	CONTEXTO DEL ANALISIS EXTERNO Análisis PESTEL Factores políticos ¿Las políticas institucionales han contribuido favorablemente en el desarrollo de los establecimientos de salud?
Pregunta 13	¿Considera oportuna la designación de autoridades por parte de la Dirección Distrital de Salud para con los establecimientos de salud?
Pregunta 14	Factores económicos ¿Considera usted que la infraestructura de los establecimientos de salud se encuentra en óptimas condiciones para el ejercicio de las funciones de quienes laboran en las mismas?
Pregunta 15	¿Cómo se encuentra la estabilidad económica de los establecimientos de salud acorde al presupuesto que se les asigna por parte de la Dirección Distrital de Salud?

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración propia del autor.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Pregunta 16	Factores socioculturales ¿Dentro de los establecimientos de salud existe el debido respeto por la interculturalidad?
Pregunta 17	Factores tecnológicos ¿Los establecimientos de salud cuentan con los insumos tecnológicos adecuados y necesarios para su buen desempeño?
Pregunta 18	Factores ecológicos ¿Considera usted que el personal tiene pleno conocimiento acerca de la aplicación de Normativas de Responsabilidad Social Corporativa dentro de sus funciones?
Pregunta 19	Factores legales ¿Qué leyes, reglamentos o normativas rigen en los establecimientos de salud para su buen funcionamiento?
Pregunta 20	¿Se han llevado a cabo las medidas necesarias en cuanto a la seguridad laboral de su personal de acuerdo a la Normativa de seguridad y salud ocupacional en el Ecuador?
Observación:	
Objetivo Específico 2	
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar la propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022. 	
Propósito	
<ul style="list-style-type: none"> Recolectar información de utilidad referente a aspectos de la Unidad de Administración de Talento Humano en relación a cuatro perspectivas: financiera, stakeholders (usuarios), procesos internos y, aprendizaje e innovación, mismos criterios que serán considerados en cuanto a calidad, para posteriormente realizar la propuesta del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad dentro de la Unidad Administrativa. 	
Aplicable para Analista de TTHH en calidad de proveedor del servicio de Administración de Talento Humano para el personal	
Pregunta 1	¿Tiene usted conocimiento acerca de algún Sistema de Gestión de Calidad?

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración propia del autor.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Pregunta 2	¿Conoce la importancia de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad?
Pregunta 3	En la gestión de personal realizada por la Unidad de Administración de Talento Humano ¿se ha implementado antes un Sistema de Gestión de Calidad?
Pregunta 4	<u>PERSPECTIVA FINANCIERA</u> ¿Considera que a la Unidad de Administración de Talento Humano se le asignan los recursos financieros necesarios?
Pregunta 5	¿Cómo considera usted que se encuentra la infraestructura de la Unidad de Administración de Talento Humano?
Pregunta 6	¿Considera suficientes los recursos materiales disponibles para el desempeño de sus funciones?
Pregunta 7	¿Existen señaléticas de información y seguridad en la Unidad Administrativa, mismas que puedan aportar guiando al personal o ciudadanía a prevenir accidentes o ubicarse mejor dentro del lugar?
Pregunta 8	<u>PERSPECTIVA DE STAKEHOLDERS</u> ¿Planifica y organiza capacitaciones constantes para el personal?
Pregunta 9	¿Considera que los resultados de la evaluación de desempeño aplicada al personal son favorables para lograr una mejora continua de los establecimientos de salud?
Pregunta 10	¿Cómo calificaría usted su relación laboral con el personal?
Pregunta 11	<u>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</u> ¿Considera usted que la realización de procesos internos en la Unidad de Administración de Talento Humano es óptima o requiere de mejoras?
Pregunta 12	¿Cuenta usted con algún manual o guía estandarizada que le permita conocer plenamente los procesos y actividades que realiza?
Pregunta 13	¿A su cargo, realiza la automatización de procesos internos para aumentar la eficiencia dentro de la Unidad de Administración de Talento Humano?

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración propia del autor.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Pregunta 14	¿Cuál es el estado de documentos físicos y digitales de los que hace uso en las funciones a usted encaminadas?
Pregunta 15	<u>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACION</u> ¿En las gestiones que usted realiza como Analista de Talento Humano hace uso de sistemas informáticos o softwares?
Pregunta 16	¿Cuál es la condición de los recursos tecnológicos que usted emplea en las gestiones llevadas a cabo por la Unidad de Administración de Talento Humano?
Pregunta 17	¿Considera adecuado el servicio de internet que usted dispone para el desarrollo de sus funciones?
Observación:	

DESPEDIDA

Me complace dirigirme a usted para mostrarle mi agradecimiento por el tiempo que dedicó a mi entrevista de tipo investigativa y con fines académicos, así como también por tomarse el tiempo de enseñarme mucho más acerca de las funciones y gestiones que usted realiza a su cargo. Fue muy amable de su parte el colaborar conmigo en la puesta en marcha de la presente entrevista, deseándole los mejores éxitos laborales y personales, y esperando que las conclusiones obtenidas a raíz de mi trabajo de investigación mediante la propuesta de la Herramienta de Gestión de Calidad: Cuadro de Mando Integral, sean de su utilidad y faciliten la realización de las funciones a usted encaminadas.

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración propia del autor.

Dirigida a usuarios externos del servicio de Administración de Talento Humano



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Guía de entrevista para el diagnóstico y levantamiento de información del servicio de Administración de Talento Humano para el manejo de la gestión de calidad en la Unidad de Administración de Talento Humano

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación efectuado en la Carrera de Administración Pública, tiene como finalidad la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en la Unidad de Administración de Talento Humano, 2022, motivo por el cual se ha visto conveniente el aplicar esta entrevista a fin de que la información que se pueda proporcionar sea de utilidad para realizar el análisis y diagnóstico de esta Unidad Administrativa.

Fecha de realización:

1. Datos del entrevistador	
1.1. Nombres y Apellidos:	
1.2. Formación Académica:	
2. Datos del entrevistado	
2.1. Institución en la que labora:	
2.2. Cargo institucional:	
3. Presentación y propósito	
Reciba un afectuoso saludo de parte de Stephanie Andreina Salas Guerrero, estudiante de 8vo ciclo de la Carrera de Administración Pública. Los motivos de la presente entrevista son los detallados a continuación:	
<input checked="" type="checkbox"/> Recolectar información de utilidad referente a aspectos del servicio de Administración de Talento Humano proporcionado por la Unidad de Administración de Talento Humano en relación a cuatro perspectivas: financiera, stakeholders (usuarios), procesos internos y, aprendizaje e innovación, mismos criterios que serán considerados en cuanto a calidad, para posteriormente realizar la propuesta del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad dentro de la Unidad Administrativa.	
4. Indicaciones Generales	
4.1. Las preguntas a realizarse serán de carácter abierto y sus respuestas no se cerrarán a un solo tema en concreto, dando una mejor libertad de diálogo	
4.2. Se podrá extender lo tratado en la contestación de las interrogantes si se considera necesario, así como generar más preguntas a partir de las mismas	
4.3. No existirá tiempo límite establecido para la contestación de las interrogantes	

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración propia del autor.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

4.4. Contestar de manera honesta, preferiblemente clara y concisa

4.5. Lo tratado en la presente entrevista será con fines académicos netamente de investigación, no se tratarán temas confidenciales de la institución

CUERPO O DESARROLLO

Objetivo Específico 2

- Diseñar la propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022.

Propósito

- Recolectar información de utilidad referente a aspectos del servicio de Administración de Talento Humano proporcionado por la Unidad de Administración de Talento Humano en relación a cuatro perspectivas: financiera, stakeholders (usuarios), procesos internos y, aprendizaje e innovación, mismos criterios que serán considerados en cuanto a calidad, para posteriormente realizar la propuesta del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad dentro de la Unidad Administrativa.

Aplicable para personal en calidad de usuarios externos del servicio de Administración de Talento Humano

	<u>PERSPECTIVA FINANCIERA</u>
Pregunta 1	¿Está de acuerdo en cómo se encuentran distribuidos los recursos financieros para con la Unidad Administrativa?
	<u>PERSPECTIVA DE STAKEHOLDERS</u>
Pregunta 2	¿Considera suficientes las capacitaciones planificadas por el Analista de Talento Humano para el personal?
Pregunta 3	¿Considera que los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas al personal han resultado favorables para lograr una mejora continua de la institución?
Pregunta 4	¿Considera usted que existe una comunicación asertiva entre el Analista de Talento Humano y el personal al que administra?

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración propia del autor.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



Pregunta 5	<u>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</u> ¿Considera que los procesos para Administración de Talento Humano se realizan en los tiempos establecidos o son tardíos?
Pregunta 6	¿Considera una necesidad la automatización de procesos internos para aumentar la eficiencia de la Unidad de Administración de Talento Humano?
Pregunta 7	<u>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACION</u> ¿Considera que el empleo de sistemas informáticos o softwares dentro de la gestión de procesos realizados por la Unidad de Administración de Talento Humano pueden mejorar la calidad institucional?
Pregunta 8	¿Considera que la Unidad de Administración de Talento Humano cuenta con los recursos tecnológicos necesarios y en buenas condiciones para la realización de sus funciones?
Observación:	

DESPEDIDA

Me complace dirigirme a usted para mostrarle mi agradecimiento por el tiempo que dedicó a mi entrevista de tipo investigativa y con fines académicos, así como también por tomarse el tiempo de enseñarme mucho más acerca de su percepción externa en cuanto al servicio de Administración de Talento Humano que brinda la Unidad de Administración de Talento Humano. Fue muy amable de su parte el colaborar conmigo en la puesta en marcha de la presente entrevista, deseándole los mejores éxitos laborales y personales, y esperando que las conclusiones obtenidas a raíz de mi trabajo de investigación mediante la propuesta de la Herramienta de Gestión de Calidad: Cuadro de Mando Integral, sean de su utilidad y faciliten la realización de las funciones a usted encaminadas.

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración propia del autor.

Anexo 2.
Ficha de observación

		Universidad Nacional de Loja	Carrera de Administración Pública		
Guía de observación para el diagnóstico y levantamiento de información de la Unidad de Administración de Talento Humano para el manejo de la gestión de calidad					
<p>📌 Nombres y apellidos del observador:</p> <p>📌 Fecha:</p> <p>📌 Hora de inicio:</p> <p>📌 Hora de finalización:</p> <p>📌 Escenario (área):</p>					
<p>Formulación de Ficha para observación y posterior estudio del manejo de la gestión de calidad en la Unidad de Administración de Talento Humano, año 2022.</p>					
<p>OE1. Levantamiento de información del Diagnóstico Situacional en la Unidad de Administración de Talento Humano</p> <p>OE2. Levantamiento de información de perspectivas para elaboración del Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión de calidad</p>					
Nro.	Criterios de Observación	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
<u>PERSPECTIVA FINANCIERA</u>					
1	La infraestructura de la Unidad Administrativa se encuentra en buen estado				
2	La Unidad Administrativa cuenta con todos los recursos materiales necesarios para el desempeño de las funciones de su responsable				
3	Mantenimiento óptimo de instalaciones				
4	Visualización de señaléticas de información y de seguridad				
<u>PERSPECTIVA DE STAKEHOLDERS</u>					
5	La comunicación es activa entre los funcionarios				
6	Trato cordial entre funcionarios				
7	Ambiente laboral adecuado				

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración propia del autor



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

8	Funcionario con buen conocimiento acerca de las funciones que desempeña				
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
9	Eficacia y eficiencia en gestión de actividades				
10	Documentos físicos en buen estado				
11	Documentos físicos archivados y ordenados adecuadamente				
12	Los responsables de las actividades se encuentran bien definidos				
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN					
13	Recursos tecnológicos en buen estado				
14	Servicio de internet en condiciones favorables				
Observaciones:					

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración propia del autor.

Anexo 3.*Matriz de análisis de perspectivas del Cuadro de Mando Integral desde enfoque al usuario*

Perspectiva		Detalle	Caracterización
Financiera	Asignación de recursos financieros	<p>Director del HBS: Buena asignación presupuestaria para la Unidad Administrativa de acuerdo a proyecciones de la Dirección Distrital en base a presupuesto ejecutado el año anterior</p> <p>Médico residente: Falta de mejor asignación presupuestaria, los recursos económicos destinados a la Unidad Administrativa no son los suficientes para subsanar sus necesidades</p> <p>Enfermera: No existe una buena gestión presupuestaria de los recursos económicos asignados por parte de la Dirección Distrital hacia la Unidad Administrativa</p>	Amenaza
	Planificación de capacitaciones para personal	<p>Director del HBS: Durante el presente año 2022, la Unidad Administrativa no ha planificado ningún tipo de capacitación para el personal</p> <p>Médico residente: No se han planificado ni realizado capacitaciones, el personal se auto prepara por sus propios medios</p> <p>Enfermera: Las capacitaciones que planifica la Unidad Administrativa no son suficientes, las únicas capacitaciones al personal han sido externas y por obligación del MSP</p>	Debilidad
Stakeholders (grupos de interés)	Evaluaciones de desempeño aplicadas a personal	<p>Director del HBS: Evaluaciones de desempeño fueron aplicadas y sus resultados son buenos, pero aun así pueden mejorarse mucho más</p> <p>Médico residente: Buenos resultados de evaluaciones de desempeño aplicadas a los profesionales médicos para valoraciones óptimas del servicio entregado a los pacientes</p> <p>Enfermera: Evaluaciones de desempeño son aplicadas anualmente al personal y se han obtenido buenos resultados, sin embargo, se solicita que sean realizadas periódicamente para mejor rendimiento del mismo</p>	Fortaleza

Stakeholders (grupos de interés)	Comunicación interinstitucional entre personal profesional y responsable de la Unidad de Administración de Talento Humano	<p>Director del HBS: Existe una buena relación laboral y de convivencia entre dichos funcionarios</p> <p>Médico residente: Trato favorable y buena comunicación por parte del Analista hacia el personal</p> <p>Enfermera: La comunicación y valores compartidos entre el Analista de Talento Humano y el personal al que administra son muy buenos e incentivadores</p>	Oportunidad
Procesos internos	Gestión de tiempos en realización de procesos para Administración del Talento Humano	<p>Director del HBS: Procesos y actividades realizadas a cargo del Analista son tardías y requieren mejor control y disciplina</p> <p>Médico residente: Necesidad de optimización de procesos y actividades realizadas para mayor efectividad del cumplimiento de lo establecido y planificado</p> <p>Enfermera: Retraso en la ejecución de las gestiones planificadas por la Unidad Administrativa, requiere de mejor eficiencia</p>	Debilidad
Procesos internos	Automatización de procesos internos de la Unidad de Administración de Talento Humano	<p>Director del HBS: Necesidad de implementar la automatización de los procesos para lograr mejor productividad en la gestión interna</p> <p>Médico residente: Falta de aprovechamiento de las nuevas tecnologías para operacionalizar y hacer eficientes los procesos</p> <p>Enfermera: Ausencia de automatización en los procesos para volverlos generadores de valor y eficientes acorde a sus finalidades dentro de la Unidad Administrativa</p>	Debilidad
Aprendizaje e innovación	Empleo de sistemas informáticos o softwares para gestión de procesos internos	<p>Director del HBS: Falta de utilización de sistemas informáticos o softwares que puedan ser de apoyo para mejorar el desempeño de gestiones realizadas en la UATH</p> <p>Médico residente: Ausencia de aplicación de sistemas informáticos para agilizar los procesos internos</p> <p>Enfermera: Necesidad de implementación de sistemas informáticos que faciliten el control y den seguimiento a las gestiones internas de la Unidad Administrativa</p>	Debilidad
Aprendizaje e innovación	Implementación de sistemas de gestión de calidad	<p>Director del HBS: No existen sistemas de gestión de calidad que puedan ser aplicados por el Analista, y es por ello que se resalta la ineficiencia en sus labores</p> <p>Médico residente: Es necesario que el Analista opte por aplicar un sistema de gestión de calidad en sus</p>	Debilidad

Aprendizaje e innovación	<p>funciones, ya que es de suma importancia para facilitar el cumplimiento de lo planificado</p> <p>Enfermera: Dentro de la Unidad Administrativa no se han aplicado antes estas herramientas de calidad, caso contrario las gestiones realizadas por el funcionario siempre fueran eficientes y efectivas</p>	
Estado de recursos tecnológicos empleados y asignados desde el MSP a través de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	<p>Director del HBS: Requerimiento de reposición de equipos tecnológicos en mal estado para efectivizar las gestiones internas de la Unidad de Administración de Talento Humano</p> <p>Médico residente: Necesidad de reposición de equipos tecnológicos en malas condiciones para actualización de sistemas operativos y empleo de nuevos sistemas informáticos</p> <p>Enfermera: Existencia de recursos tecnológicos en malas condiciones, mismos que son causa del incumplimiento y retraso de ciertas actividades y procesos internos</p>	Amenaza

Nota. Elaboración propia 2022 con base a la recolección de datos de entrevistas aplicadas a los actores clave de investigación en calidad de usuarios externos del servicio de Administración de Talento Humano

Anexo 4.

Matriz de actividades para cumplimiento de estrategias del Cuadro de Mando Integral

Estrategia	Objetivo	Actividad	Meta	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable	Presupuesto

Nota. Formato de Matriz de actividades para elaboración de Cuadro de Mando Integral en la Unidad de Administración de Talento Humano. Elaboración propia del autor.

Anexo 5.

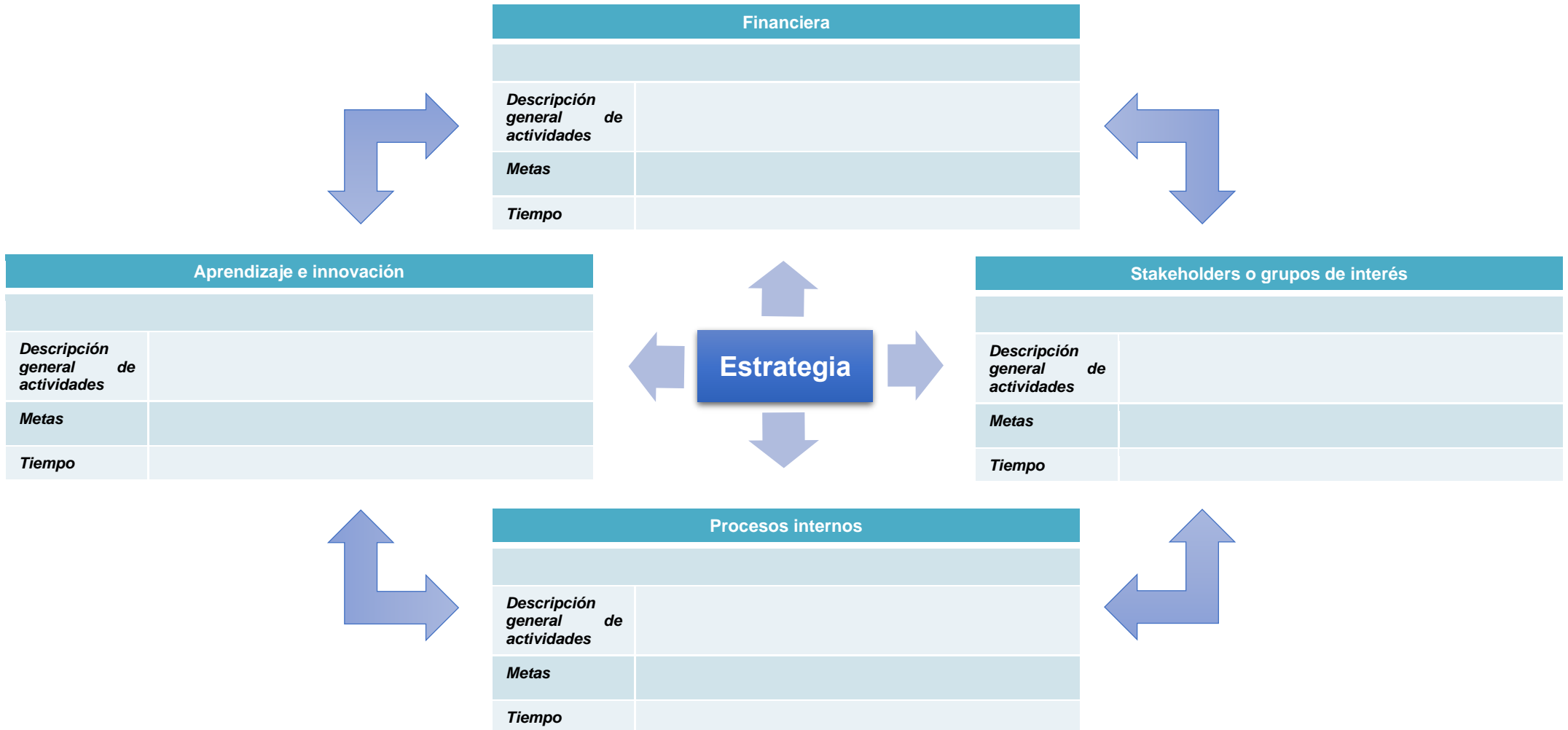
Matriz de indicadores con criterios de semaforización para Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Estrategia	Objetivo	Actividad	Meta	Fórmula del indicador	Criterio de Aceptación	Frecuencia de medición	Responsable
Financiera/ Stakeholders / Procesos Internos/ Aprendizaje e innovación						Verde>70%		
						Ambar [65%-70%]		
						Rojo<65%		
						Verde>70%		
						Ambar [65%-70%]		
						Rojo<65%		
						Verde>70%		
						Ambar [65%-70%]		
						Rojo<65%		

Nota. Formato de Matriz de indicadores con criterios de semaforización para elaboración de Cuadro de Mando Integral en la Unidad de Administración de Talento Humano. Elaboración propia del autor.

Anexo 6.


Cuadro de Mando Integral para Unidad de Administración de Talento Humano



Nota. Formato de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para la Unidad de Administración de Talento Humano. Elaboración propia del autor.

Anexo 7.

Plantilla de Ficha KPI para Unidad de Administración de Talento Humano

 <p>República del Ecuador</p>	<p>FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DISTRITAL DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</p>	<p>Ministerio de Salud Pública Coordinación Zonal 7 - Salud DIRECCION DISTRITAL 11D08 SARAGURO-SALUD</p>												
<p>Nombre del proceso:</p>														
<p>Perspectiva del indicador:</p>	<input type="checkbox"/> Financiera	<input type="checkbox"/> Clientes	<input type="checkbox"/> Procesos internos	<input type="checkbox"/> Aprendizaje e innovación										
<p>Tipo de indicador:</p>	<input type="checkbox"/> De Eficacia	<input type="checkbox"/> De Eficiencia	<input type="checkbox"/> De Esfuerzo	<input type="checkbox"/> De Resultado										
<p>Descripción del indicador</p>														
<p>Nombre:</p> <input type="text"/>														
<p>Objetivo:</p> <input type="text"/>														
<p>Fórmula (según el periodo):</p> <input type="text" value="="/>				<p>Unidad de medida:</p> <input type="text" value="%"/>										
<p>Tendencia deseable:</p>	<input type="checkbox"/> Creciente	<input type="checkbox"/> Mantenimiento	<input type="checkbox"/> Decreciente											
<p>Meta 2023:</p>	<p>> 71%</p>													
<table border="1"> <tr><td>No cumple</td><td>< 60%</td></tr> <tr><td>Por mejorar</td><td>Entre 61% y 70%</td></tr> <tr><td>Bueno</td><td>Entre 71% y 80%</td></tr> <tr><td>Muy bueno</td><td>Entre 81% y 90%</td></tr> <tr><td>Excelente</td><td>> 91%</td></tr> </table>	No cumple	< 60%	Por mejorar	Entre 61% y 70%	Bueno	Entre 71% y 80%	Muy bueno	Entre 81% y 90%	Excelente	> 91%				
No cumple	< 60%													
Por mejorar	Entre 61% y 70%													
Bueno	Entre 71% y 80%													
Muy bueno	Entre 81% y 90%													
Excelente	> 91%													
<p>Fuente de información:</p>														
<p>Responsable de la medición:</p>			<p>Responsable de la evaluación:</p>											
<p>Analista de Talento Humano</p>			<p>Analista de Talento Humano</p>											
<p>Observaciones y/o comentarios:</p>														

Nota. Elaboración propia 2022. Tomado en base a plantillas para fichas de indicadores de gestión KPI's

Anexo 8.
Evidencias del proceso investigativo



Nota. Aplicación de instrumentos de recolección de información (entrevista y ficha de observación a Analista de Talento Humano en calidad de proveedor del servicio de Talento Humano). Tomado de *fuentes propias del autor.*



Nota. Aplicación de instrumento de recolección de información (entrevista a Director del Hospital Básico de Saraguro en calidad de usuario externo del servicio de Talento Humano). Tomado de *fuentes propias del autor.*



Nota. Aplicación de instrumento de recolección de información (entrevista a médico residente en calidad de usuario externo del servicio de Talento Humano). Tomado de *fuentes propias del autor.*



Nota. Aplicación de instrumento de recolección de información (entrevista a enfermera en calidad de usuario externo del servicio de Talento Humano). Tomado de *fuentes propias del autor.*



Nota. Visita a la Unidad de Administración de Talento Humano. Tomado de *fuentes propias del autor.*



Nota. Verificación de la presencia de sala de parto intercultural en el Hospital Básico de Saraguro. Tomado de *fuentes propias del autor.*

Oficio Nro. MSP-CZ7-DD-11D08-S-S-2022-0069-O

Loja, 10 de noviembre de 2022

Asunto: En atención a: Solicitud de información para proyecto de tesis "Propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022"

Joven Estudiante
Stephania Andreina Salas Guerrero
En su Despacho

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo.

En atención a comunicación en la que solicita información acerca de: ¿Cuántos integran y qué cargo ocupan los funcionarios encargados del Departamento/Área de Talento Humano de la Dirección Distrital 11D08? con la finalidad de dar inicio al proyecto de tesis denominado "Propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022", se autoriza lo referido y solicito comedidamente coordinar la actividad con el Ing. Juan Carlos Castro Muñoz Analista Distrital de Talento Humano.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Med. Yonder Maria Mogrovejo Naranjo
DIRECTOR DISTRITAL 11D08 SARAGURO-SALUD

Referencias:
- MSP-CZ7DD11D08SS-GDVUAU-2022-0166-E

Copia:
Señor Ingeniero
Juan Carlos Castro Muñoz
Analista Distrital de Talento Humano



Dirección: Av. Calasanz y Juan Antonio Castro Código postal: 110801 / Saraguro Ecuador
Teléfono: 593-2-200113 – www.salud.gob.ec

Nota. Solicitud aceptada de obtención de información acerca de la Unidad de Administración de Talento Humano. Tomado de *Archivo de la Dirección Distrital 11D08 - Saraguro.*

Anexo 9.
Certificación del Abstract



1859



Universidad
Nacional
de Loja



Loja, 25 de agosto de 2023

Lic. Marlon Armijos Ramírez Mgs.
**DOCENTE DE PEDAGOGIA DE LOS IDIOMAS
NACIONALES Y EXTRANJEROS – UNL**

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular titulado: **“Propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en el Departamento de Talento Humano del Hospital Básico de Saraguro, año 2022”**, autoría de Stephanie Andreina Salas Guerrero con CI: 1105105587 de la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifica en honor a la verdad y autorizo a la parte interesada hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Atentamente,



Firmado a través del sistema por:
**MARLON RICHARD
ARMIJOS RAMIREZ**

MARLON ARMIJOS RAMÍREZ
DOCENTE DE LA CARRERA PINE-UNL
1031-12-1131340
1031-2017-1905329



Educamos para **Transformar**