



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE PAGO DE PLANILLA
EN SALUD: INSTITUTO NACIONAL
CARDIOPULMONAR/HOSPITAL DEL “TÓRAX”**

SUSTENTADO POR:

**ANA CRISTINA LANZA HERRERA
LEYLAN ORLANDY PERDOMO TÁBORA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C. F.M.,

HONDURAS, C.A.

ENERO, 2024

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE PAGO DE PLANILLA
EN SALUD: INSTITUTO NACIONAL
CARDIOPULMONAR/HOSPITAL DEL “TÓRAX”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCION EMPRESARIAL

ASESORA METODÓLOGICA

VIANNEY PATRICIA VILLALTA

ASESOR TEMATICO:

ALBERTINA NAVARRO RIOS

MIEMBROS DE LA TERNA:

NOMBRE 1

NOMBRE 2

NOMBRE 3

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2024
Ana Cristina Lanza Herrera
Leylan Orlandy Perdomo Táborá

Todos los derechos son reservados



FACULTAD DE POSTGRADO

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE PAGO DE PLANILLA EN EL SECTOR SALUD APLICADO AL INSTITUTO CARDIOPULMONAR HOSPITAL DEL TORAX

**ANA CRISTINA LANZA HERRERA
LEYLAN ORLANDY PERDOMO TÁBORA**

Resumen

El Instituto Nacional Cardiopulmonar Hospital Del Tórax enfrenta actualmente deficiencias en el proceso de pago de nómina, lo que resulta en acreditaciones tardías a los colaboradores y, consecuentemente, un notable descontento entre el personal hospitalario. En este sentido, el propósito de la investigación es realizar un análisis de las necesidades de la institución para observar cómo estas pueden mejorar. Con ello el objetivo de la indagación es el de, “Proponer un plan estratégico en el Departamento de Contratos, mediante el análisis detallado de los procesos de pago de planillas salariales en el Instituto Cardiopulmonar/Hospital 'Del Tórax', con el fin de contribuir a la optimización de procesos de pago y el bienestar de todo el personal de la institución”, para ello se observó una investigación bajo un enfoque cualitativo, un alcance descriptivo, con un diseño no experimental y un método analítico.

Palabras claves: Análisis, etapas, planilla, procesos, optimización.



GRADUATE SCHOOL

**OPTIMIZATION OF PAYROLL PROCESSES IN
HEALTHCARE: A CASE STUDY AT THE NATIONAL
CARDIOPULMONARY INSTITUTE/HOSPITAL DEL TÓRAX**

**ANA CRISTINA LANZA HERRERA
LEYLAN ORLANDY PERDOMO TÁBORA**

Abstract

The Institute Nacional Cardiopulmonary Hospital Del Tórax currently faces deficiencies in the payroll payment process, which results in late accreditations for collaborators and, consequently, notable discontent among hospital staff. In this sense, the purpose of the research is to carry out an analysis of the needs of the institution to observe how they can improve. With this, the objective of the investigation is to, “Propose a strategic plan in the Contracts Department, through the detailed analysis of the payroll payment processes at the Cardiopulmonary Institute/Hospital 'Del Tórax', in order to contribute to the optimization of payment processes and the well-being of all the institution's staff", for this, an investigation was observed under a qualitative approach, a descriptive scope, with a non-experimental design and an analytical method.

Keywords: Analysis, stages, spreadsheet, processes, optimization.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primordialmente a Dios mi padre, mi guía mi fortaleza, mi mentor en mi vida, a mis padres, cuyo amor incondicional y apoyo constante han sido mi mayor inspiración. A mi familia y amigos, por su aliento y comprensión a lo largo de este viaje académico. A mis profesores y mentores, gracias por guiarme con sabiduría y paciencia. Este logro es un testimonio de la comunidad que me rodea, y estoy agradecida por cada persona que ha influido positivamente en mi vida. ¡Este logro es para todos ustedes!

Leylan Orlandy Perdomo Tábor.

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por ser mi guía, a mis padres que siempre me han apoyado incondicionalmente impulsándome a lograr mis metas, y han velado por mi bienestar siempre, siendo un ejemplo para mí a lo largo de mi vida. Agradezco a familiares en especial a mis tías las cuales siempre han sido un apoyo y ejemplo para mí, a amigos y colegas gracias por su apoyo. A todos ustedes, mi profundo agradecimiento.

Ana Cristina Lanza Herrera.

AGRADECIMIENTO

Agradezco sinceramente a todas las personas que han contribuido de manera significativa a la realización de esta tesis. En primer lugar, quiero expresar mi gratitud a nuestros asesores, cuya orientación experta, sabiduría y paciencia fueron fundamentales en cada etapa de este proyecto.

Agradezco a la Secretaría de Salud como ente encargado de la administración del Instituto Cardio Pulmonar “Del Tórax” por proporcionar los recursos y el ambiente propicio para llevar a cabo esta investigación.

Quiero expresar mi agradecimiento a mis compañeros de clase por su colaboración, discusiones constructivas y por compartir este viaje académico conmigo. Además, agradezco a la Universidad Tecnológica Centroamericana por proporcionar los recursos y el ambiente propicio para llevar a cabo esta investigación.

Finalmente, a todas las personas que, de una forma u otra, han contribuido a este trabajo, gracias por su aporte y apoyo.

Este logro es el resultado de la colaboración, el respaldo de muchos y estoy profundamente agradecido a cada uno de ustedes.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	XIII
AGRADECIMIENTO.....	XIV
TABLA DE CONTENIDO	XV
ÍNDICE DE FIGURAS	XX
ÍNDICE DE TABLAS	XX
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	8
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	10
2.1.2.1. PROVEEDORES	12
2.1.2.2. MERCADOS.....	13
2.1.2.3. COMPETENCIA.....	14
2.1.2.4. MARCO LEGAL DE LA SALUD OCUPACIONAL EN HONDURAS. 14	
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	15
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	17
2.2.1. SIAFI HONDURAS	17

2.2.2. PLANILLA	19
2.2.3. SECRETARÍA DE SALUD DE HONDURAS (SESAL)	19
2.2.4. RECURSOS HUMANOS	20
2.2.6. EFICIENCIA/EFICACIA	21
2.2.7. OTROS SISTEMAS Y ENTIDADES RELATIVOS A LA SALUD EN HONDURAS	21
.....	21
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	22
2.3.1 BASES TEÓRICAS	22
2.3.1.1. GESTIÓN DE PROCESOS	22
2.3.1.2. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	31
2.3.1.3. CICLO DE DEMING	34
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES	38
2.3.2.1 EL CICLO DE DEMING	38
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	40
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	40
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	41
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	43
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	44
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	46
3.2.1 ENFOQUE	46
3.2.2 ALCANCE	46
3.2.3 DISEÑO	46
3.2.4 MÉTODO	46
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.3.1 POBLACIÓN	48
3.3.2 MUESTRA	48
3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	49
3.4.1 TÉCNICAS	49
3.4.2 INSTRUMENTOS	49
3.4.3 PROCEDIMIENTOS	50

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	50
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	50
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	52
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	52
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	52
4.2.1 RESULTADOS CUALITATIVOS	53
4.2.2 ANÁLISIS DE RECOLECCIÓN DE DATOS POR MEDIO DE ENTREVISTA. 54	
4.2.2.1 ANÁLISIS DE PRIMERA ENTREVISTA	54
4.2.2.2 ANÁLISIS DE SEGUNDA ENTREVISTA:.....	55
4.2.2.3 ANÁLISIS DE TERCERA ENTREVISTA:	57
4.2.2.4 ANÁLISIS DE CUARTA ENTREVISTA:	59
4.2.2.5 ANÁLISIS DE QUINTA ENTREVISTA:	61
4.2.2.6 ANÁLISIS DE SEXTA ENTREVISTA:.....	64
4.2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE ENTREVISTAS.....	67
4.2.4 ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y DIFERENCIAS DE ENTREVISTA	68
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1 CONCLUSIONES	69
5.2 RECOMENDACIONES.....	70
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	71
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	71
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	71
6.2.1 SEGMENTACION DE LA PROPUESTA:	71
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	72
6.4 MEJORA DE PROCESOS	73
6.4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL HOSPITAL DEL TÓRAX.....	74
6.5 IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ERP.....	145
6.6 PROPONER KPIS.....	146
6.7 AUDITORÍA INTERNA DE PROCESOS.....	148

6.7.1. PLAN DE AUDITORÍAS.....	149
6.7.1.1. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA.....	149
6.7.1.2. ALCANCE DE LA AUDITORÍA.....	149
6.7.1.3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....	150
6.1.7.4. ÁREAS DONDE SE APLICA LA AUDITORÍA.....	150
6.1.7.5. FECHAS, HORA Y DURACIÓN DE ACTIVIDADES.....	151
6.1.7.6. ASPECTOS PRIORITARIOS.....	152
6.1.7.7. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO AUDITOR.....	153
6.1.7.8. RECURSOS QUE SE EMPLEAN.....	153
6.8 PLAN DE CAPACITACIONES.....	154
6.8.1.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIONES.....	155
6.8.1.2. ALCANCE DE LAS CAPACITACIONES.....	155
6.8.1.3. DURACIÓN DE LAS CAPACITACIONES.....	155
6.1.8.4. CAPACITACIÓN: COMUNICACIÓN INTERNA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	155
6.1.8.5. CAPACITACIÓN: GESTIÓN DE TALENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL.....	157
6.1.8.6. CAPACITACIÓN: MEJORA DE PROCESOS.....	157
6.1.8.7. CAPACITACIÓN: RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN.....	158
6.1.8.8. CAPACITACIÓN: INDICADORES DE RENDIMIENTO (KPIs).....	159
6.1.8.9. CAPACITACIÓN: USO EFECTIVO DE TECNOLOGÍA (ERP).....	159
6.1.8.10. CAPACITACIÓN: DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES.....	160
6.1.8.11. CAPACITACIÓN: COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO....	160
6.1.8.12. CAPACITACIÓN: INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	161
6.1.8.13. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LAS CAPACITACIONES.....	161
6.1.8.14. PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACIONES.....	162
6.1.8.15. JUSTIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACIONES.....	163
6.9 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO.....	164

6.10 PRESUPUESTO.....	166
6.11 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	168
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	171
ANEXOS	176
ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN	176
ANEXO 2 - COTIZACIÓN PARA INTEGRACION DEL SISTEMA INTEGRAL ERP ODOO Y CAPACITACIONES	177
ANEXO 3 – FORMATO OFICIO DE PRESUPUESTO PARA PAGO DE PLANILLA	178
ANEXO 4 - FICHA DEL PERSONAL POR CONTRATO PARA INGRESO EN SISTEMA SIARH.....	179
ANEXO 5 - FORMATO DE CONTRATO DE TRABAJO MODALIDAD TEMPORAL	180
ANEXO 6 – GUÍA DE ENTREVISTA GESTIÓN DE PROCESOS	181
ANEXO 7 - ENTREVISTAS SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO GESTIÓN DE PROCESOS DE PLANILLA Y PAGO	182
ANEXO 8 – LISTA DE VERIFICACIÓN GESTIÓN DE PROCESOS DE PLANILLA Y PAGO.....	184
ANEXO 9 – FORMATO ESTRUCTURA DE LOS KPIS	185
ANEXO 10 – COTIZACIÓN COSTO DE CAPACITACIONES	186
ANEXO 11- ENTREVISTAS PERSONAL TEMPORAL.....	187

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Empresa.....	11
Figura 2. Organigrama de Recursos Humanos para el INC	11
Figura 3. Sistema Vigente a Nivel Nacional	12
Figura 4. Nuevo Sistema de Salud	13
Figura 5. Técnica de la Telaraña	24
Figura 6. Diagrama de Flujo.....	25
Figura 7. Elementos de un Proceso	28
Figura 8. Diagrama de Actividades de Información	30
Figura 9. Esquema de Variables de Estudio	43
Figura 10. Metodología de la Investigación	47
Figura 11. Mejora continua de los Procesos de Hospital “El Tórax”	75
Figura 12. Diagrama de Proceso Pago de Planilla	143
Figura 13. Diagrama de Proceso de Identificación y Reclutamiento de Personal.....	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica.....	41
Tabla 2. Operacional de Variables	44
Tabla 3. Distribución de Muestra	49
Tabla 4. Análisis Comparativo de Entrevista	67
Tabla 5. Cuadro Comparativo	68
Tabla 6. Análisis FODA Hospital “Del Tórax”	74
Tabla 7. Cronograma Actividades Auditoría Interna	152
Tabla 8. Presupuesto Plan de Capacitaciones.....	162
Tabla 9. Cronograma de Actividades y Tareas	164
Tabla 10. Presupuesto General	166
Tabla 11. Concordancia de los Segmentos de la Tesis con la Propuesta	168

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La gestión de pago de planilla salarial en el ámbito del sector salud constituye un desafío complejo que abarca una diversidad de factores. La eficiencia y la precisión son factores cruciales para lograr el buen funcionamiento de los procesos de planilla en las instituciones médicas.

En el caso particular del Instituto Nacional Cardiopulmonar/ Hospital “Del Tórax” una entidad del sector de salud pública dedicada a brindar atención especializada en enfermedades cardio-pulmonares depende a gran medida de un personal comprometido y altamente calificado, cuya motivación y satisfacción están relacionados con la precisión y puntualidad de sus pagos, es por ello que garantizar la optimización de estos procesos es esencial para asegurar la estabilidad financiera, la satisfacción del personal y la atención de calidad brindada a los pacientes.

El propósito de esta tesis es abordar la problemática que hoy en día se enfrenta la institución por pagos no brindados a tiempo al personal de salud y administrativo, a lo largo del estudio se analizarán los procesos existentes, se identificarán las áreas de ineficiencia y se propondrán estrategias y soluciones específicas para mejorar la administración en el pago de planillas. Además, se explorará el impacto de estas mejoras en la satisfacción del personal y en la calidad de la atención médica brindada.

Esta investigación busca contribuir a la optimización de la gestión financiera en el sector de la salud, aplicado al Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital Del “Tórax”, con el objetivo que los resultados y recomendaciones obtenidos puedan ser de utilidad para otras instituciones médicas en Honduras que maneja la Secretaría de Salud.

La gestión eficiente del proceso de pago de la planilla del personal es esencial para garantizar la continuidad de los servicios de salud y el bienestar de aquellos que dedican sus esfuerzos a brindarlos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En el año 1955 comenzó el funcionamiento de La Secretaría de Salud (SESAL), que se encuentra ubicada en el Municipio del Distrito Central, en el departamento de Francisco Morazán en la Avenida Miguel Cervantes bajo el decreto No 8 el 24 de diciembre de 1954 por el P.M Julio Lozano. Su estructura ha estado conformada por unidades y direcciones, las cuales tienen bajo su administración 10 hospitales con especialidades, 7 hospitales generales, 15 hospitales básicos y 20 Regiones ubicadas a nivel del territorio nacional.

Se define el proceso de pago de planilla como “El instrumento que permite de una manera ordenada, realizar el pago de sueldos o salarios a los trabajadores, así como proporcionar información contable y estadística, tanto para la empresa como para el ente encargado de regular las relaciones laborales.” (Gonzales, 2012)

Durante años La Secretaría de Salud ha venido experimentando crisis en la puntualidad y precisión en los pagos de salarios que se ha venido realizando por medio del área de contratos a todo el personal médico y administrativo que labora en los hospitales del sector público que laboran bajo la modalidad de contrato y que están bajo el cargo de la Secretaría de Salud, tal caso no es la excepción la problemática que hoy en día enfrenta el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital Del “Tórax”. Tomando en cuenta la ambigüedad con la que se ha venido manejando los procesos de pagos, diez años atrás todavía se utilizaba el método de pago con cheque de manera manual. Es decir no existía un sistema de tecnología que pudiera simplificar y automatizar los procesos de pago, lo anterior provocaba errores humanos, menor eficacia para realizar los pagos rápidos en tiempo y forma, desorganización en la manera de trabajo, no ha existido la estandarización al día de hoy de los procesos, lo que ha provocado la inconformidad del personal médico y administrativo que es afectado directamente y como consecuencia ha traído un bajo nivel de calidad de atención brindada a la población que recibe atención médica.

A partir del año 2012 con el objetivo de mejorar la problemática se implementó el uso de un-Sistema SIAFI (Sistema de Administración Financiera) para automatizar los procesos e integrar todos los departamentos involucrados en los procesos, de esta manera se logró que dejaran de

realizar los pagos de manera manual. En la actualidad SIAFI es el Sistema utilizado para realizar los pagos de salarios de manera automática, este sistema vino a optimizar el proceso de pago de planillas, eliminando los errores humanos por digitaciones manuales manejados en Excel y conllevó a llevar un mejor control de los empleados en reporterías. Aunque no se eliminaron por completo las tareas que se hacen de manera manual, como ser el cálculo de las horas extras que hoy en día se hace en Excel, no se logró hacer una estandarización de los procesos de pago en las instituciones médicas.

Abordar el tema del pago de planilla y salarios es adentrarse en uno de los aspectos más cruciales dentro del Instituto Nacional Cardio Pulmonar Hospital Del Tórax ya que la acreditación de la remuneración en tiempo y forma es fundamental para la satisfacción de los colaboradores, como menciona (Vargas, 2015) en su tema de tesis “La satisfacción laboral y el desempeño profesional de los colaboradores del área administrativa del gobierno” menciona que existe una relación estrecha entre el nivel de satisfacción laboral que tiene un empleado y su nivel de productividad donde no importa el puesto que desempeña el colaborador ni el lugar donde trabaja mientras “se mantenga un nivel de satisfacción aceptable será productivo”. El pago en tiempo y forma de la remuneración es clave para el desempeño del empleado dentro de su lugar de trabajo, según (Marmolejo, 2019) el desempeño laboral es el grupo de acciones observables que permite la obtención de resultados satisfactorios con relación a metas de cada organización.

Dentro del Instituto Nacional Cardiopulmonar Hospital Del Tórax existe un proceso ya establecido para la gestión del pago de planilla el cual como se mencionó anteriormente no se encuentra estandarizado, lo que genera la crisis en la puntualidad y la precisión de los pagos. Por lo que se plantea identificar las oportunidades de mejora dentro de los procesos de gestión de pago de planilla, se determina que “El pago oportuno de la nómina ha redundado en beneficio para las instituciones ya que cuenta con empleados agradecidos y comprometidos.” (Rodríguez, 2016)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La Secretaría de Salud presenta grandes retos en la administración de nómina de su personal en el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital Del “Tórax”.

Los actuales procesos de nómina presentan indicios de ineficiencia, lo que resulta en la generación de pagos imprecisos y retrasos en la compensación del personal. Esta problemática plantea la necesidad de mejorar la eficiencia en la gestión del proceso de pago de planillas en el sector salud, ya que estos problemas afectan tanto a la satisfacción del personal como a la calidad medica brindada en el país, además de poner en riesgo la estabilidad financiera de la Institución.

Dentro de esta problemática es esencial abordar los diferentes puntos que afectan el proceso de pago de planilla como: la puntualidad de los pagos la cual presenta retrasos de planillas salariales de hasta cinco meses de no pago al personal lo que genera que en ocasiones ocurran tomas de las instalaciones por los empleados exigiendo la remuneración pendiente lo que ocasiona un atraso en el cumplimiento de las labores diarias así como una deficiencia en la atención ofrecida al paciente, muchas veces la impuntualidad de estos pagos es el resultado de la desorganización de los procesos que maneja el área de recursos humanos del hospital, ya que esta área es la encargada de organizar y redactar correctamente los documentos de planilla para luego presentarlos al Departamento de Contratos para su respectiva aprobación, los documentos no son entregados completos ni con todos los requisitos necesarios por el Departamento de Contratos lo que causa un reproceso en la gestión ya que son regresados de vuelta al Hospital para su debida corrección lo que resulta en un atraso en los tiempos del proceso al tener que comenzar de nuevo, no se cuenta con un sistema que pueda integrar todos los procesos que realiza el área de contratos en conjunto con el área de recursos humanos del hospital es decir que no existe la facilidad de poder manejar de manera centralizada el flujo del proceso entre áreas, la mayoría de los procesos se realizan de manera manual, como por ejemplo el control de vistos buenos de contratación, los despidos, renunciias y cálculos de horas extras lo que aumenta el margen de error dentro de la documentación reduciendo los niveles de eficiencia y aumentando el tiempo del ciclo del proceso nuevamente. Por lo que se considera de

suma relevancia realizar un análisis del proceso de pago de planilla actual para identificar las oportunidades de mejora existentes para la búsqueda de soluciones que puedan aplicarse para optimizar la administración de planillas.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a la oportunidad de mejora encontrada en el actual sistema de pago de planilla y los beneficios que podría generar la optimización del proceso se determina realizar la siguiente investigación: ¿Qué estrategias y políticas de procesos basadas en mejores prácticas se requieren para lograr la optimización de los procesos de nómina en el Departamento de Contratos del Instituto Cardiopulmonar/Hospital del “Tórax”?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación brindó respuestas a las interrogantes que ayude a determinar los factores a cambiar y mejorar para una optimización del proceso de pago de planilla actual.

1. ¿Cuál es la situación actual en la administración de planillas en el Departamento de Contratos para lograr la precisión de pagos y puntualidad en desembolsos para el personal?

2. ¿Cuáles son los métodos ideales a aplicar para mejorar la eficiencia de los procesos en la gestión de pagos de planilla salarial?

3. ¿Cuál es la propuesta específica de mejora para solucionar la problemática para optimizar los procesos de planilla, garantizar pagos precisos y oportunos en el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital Del “Tórax”?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis de los procesos de pago de planillas salariales en el Instituto Cardiopulmonar/Hospital 'Del Tórax', con el fin de contribuir a la optimización de procesos de pago y el bienestar de todo el personal de la institución.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar los procesos actuales del pago de planilla que se llevan a cabo por el Departamento de Contratos del Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax”.
2. Identificar los métodos más adecuados y efectivos que pueden ser aplicadas en el Departamento de Contratos del Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax”.
3. Diseñar una propuesta específica basada en la mejora de procesos con el propósito de abordar las ineficiencias identificadas logrando la optimización de los procesos de pago del personal de contratos.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La importancia de llevar a cabo esta investigación radica en la necesidad de abordar obstáculos actuales que afectan la eficiencia de los procesos de pago para el personal médico y administrativo en el Instituto Cardiopulmonar "Del Tórax". Esta investigación proporcionará información valiosa para proponer mejoras en el departamento de contratos, lo que resultará en una optimización de los procesos de pago en la institución. Como consecuencia, se espera que el personal esté más satisfecho y motivado, lo que, a su vez, aumentará la calidad de la atención a los pacientes.

Desde una perspectiva económica, esta investigación contribuirá a reducir costos y pérdidas financieras que podrían afectar el presupuesto destinado a la planilla del hospital. Además, una nómina bien administrada permitirá una asignación más eficiente de recursos financieros, beneficiando la adquisición de equipos médicos de última generación y la capacitación del personal, lo que repercutirá positivamente en la atención a los pacientes.

Además, este estudio ayudará a evitar sanciones legales y financieras, ya que una administración inadecuada del personal puede resultar en incumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias, lo que conlleva a demandas. Resolver este problema es crucial, ya que la optimización de los procesos de pago puede tener un impacto significativo en la eficiencia

financiera, operativa y en la calidad de la atención médica brindada por la institución, beneficiando a la población hondureña.

El poder presentar un desarrollo de un plan de mejoras y estrategias estructuradas basadas en los resultados obtenidos de esta investigación permitirá proporcionar indicadores clave para fortalecer los procesos de pagos salariales en el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital Del “Tórax”. Esto posibilitará la evaluación precisa de los desafíos actuales que enfrenta la institución en términos de la administración de las planillas, así como la identificación de las consecuencias que el estado actual de los procesos ha tenido en el desempeño del personal médico y administrativo, y, por lo tanto, en el funcionamiento general del hospital.

Además, esta investigación permitirá a los directivos tomar decisiones informadas basadas en los resultados obtenidos, lo que es esencial para mejorar la eficiencia de la administración de planillas y, en última instancia, elevar el nivel de atención brindada a los pacientes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se presenta un análisis a nivel internacional y nacional en el contexto de la investigación sobre la optimización de procesos de pago de planilla en el sector salud, centrándose en el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax”. A nivel internacional, se examinan estudios sobre la gestión del personal en el ámbito de la salud en América Latina, tanto en empresas del sector público como privado. Además, se exploran enfoques específicos relacionados con organizaciones sin fines de lucro, lo cual es relevante para el Instituto Nacional Cardiopulmonar/ Hospital "Del Tórax".

Este capítulo también aborda conceptos y términos vinculados a la optimización y mejora de la gestión de procesos, así como factores que influyen a la eficiencia y eficacia de los colaboradores en el contexto de la administración de planillas en el sector de la salud. Se incorpora una revisión de la literatura existente, incluyendo metodologías e instrumentos utilizados en investigaciones previas para ofrecer un fundamento teórico sólido.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Actualmente en la región de ALC América Latina y el Caribe se utiliza un sistema de administración financiera integrada a interfaces informáticas para el procesamiento y la operacionalización de los pagos a los empleados que forman parte de la nómina del sector público. El pago de nómina es una parte importante del gasto público por lo que es fundamental la interoperabilidad entre un sistema de información de nómina en el sector público (SINSP) y un sistema de información de administración financiera (SIAFI) para garantizar la eficiencia y transparencia de los pagos (Pimienta, 2021) Actualmente la mayoría de los países utilizan un modelo de gestión de función transversal con base en entidades rectoras, lo que simplifica la operabilidad con el SIAFI, este modelo cuenta con un sistema centralizado es decir que la información y los procesos para la nómina de pagos se realizan desde una misma plataforma.

Mientras que en Estados Unidos, Canadá y Brasil utilizan un sistema administrativo descentralizado el cual se rige por un grado mayor de autonomía. El sistema descentralizado se basa en un concepto de servicios compartidos donde la responsabilidad de la gestión de la nómina es asumida por cada unidad o departamento. Lo que genera una autosuficiencia dentro de la organización y una mayor agilidad para la resolución interna de problemas. Brasil también usa el método Sistema Provincial de Administración de Personal (SIAPE) para centralizar todo el procesamiento de la nómina a través de la descentralización de la información.

Existen diversos factores externos que impactan en el proceso del sistema de nóminas dentro del sector público a continuación se exponen los más importantes.

- Factores Económicos:

Los factores económicos se definen como las variables que influyen en la en la distribución, producción y consumo de bienes y servicios dentro de la economía del país, las cuales afectan de manera directa a la política monetaria, los mercados financieros, la política fiscal, la inflación, los impuestos, la oferta y la demanda.

- Factores Políticos:

Se determina que los factores políticos afectan varios aspectos de la economía de un país, principalmente los programas de financiamiento, la inversión pública, y los tratados comerciales. De acuerdo con (Dept., 2015) Los gobiernos tienen incentivos para incrementar el gasto corriente “visible” en reducciones de impuestos, salarios públicos o programas de transferencias públicas y ganar respaldo político. Lo que puede afectar en un futuro el presupuesto asignado dentro del gasto público al pago de nóminas del sector público.

- Factores Tecnológicos:

Los factores tecnológicos se refieren a las diferentes desarrollos e innovaciones de las tecnologías utilizadas por los entes gubernamentales. La elección del desarrollo tecnológico a ser implementado por cada país depende de sus condiciones socioeconómicas, institucionales y presupuestarias. La implementación de sistemas de información y herramientas de hardware de alta capacidad dentro de los procesos de nómina del sector público permite la detección temprana de errores, control sobre las remuneraciones de cada área, reducción de costos, y una mayor autenticidad de las auditorías.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Actualmente La Secretaría de Salud por sus siglas (SESAL) es el ente encargado de dirigir, controlar, dar seguimiento, analizar políticas y normas de todos los hospitales y regiones del sector de salud pública en Honduras como es el caso del Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax”

La Secretaría de Salud opera una red de servicios que se organiza en dos niveles. El nivel secundario comprende un total de 29 unidades hospitalarias, que se dividen en tres categorías: hospitales nacionales, hospitales regionales y hospitales de área. (Portal Unico, Transparencia, 2023) Actualmente La Secretaría de Salud por sus siglas (SESAL) es el ente encargado de dirigir, controlar, dar seguimiento, analizar políticas y normas de todos los hospitales y regiones del sector de salud pública en Honduras.

El área de Contratos que está bajo la dirección de Recursos Humanos está conformada por treinta colaboradores que tienen diversas responsabilidades con el objetivo de hacer el pago efectivo de los salarios del personal médico y administrativo del sector público que labora bajo la modalidad de contrato. Actualmente se cuenta con 4,629 colaboradores a nivel nacional entre todos los hospitales y regiones a los cuales se les realiza un pago salarial de manera mensual, no hay una fecha fija establecida a la cual se le paga bajo esta modalidad a los empleados ya que esto depende de la eficacia que manejan en tiempo las partes involucradas que participan y a la vez la eficiencia para que se lleve a cabo de manera exitosa el proceso de pago, la cual ha venido afectando ya que un reproceso por desorganización y por no cumplir los procedimientos conlleva a retrasos en una planilla de pago.

Los responsables involucrados en este proceso de pago es el área de Recursos Humanos mediante el Departamento de Contratos y la Dirección General de Servicio Civil quien es el ente encargado de regular y auditar las relaciones entre la administración pública y sus servidores con la finalidad de garantizar la eficiencia de la administración.

El Instituto Nacional Cardio Pulmonar Hospital “Del Tórax” está integrado por 150 personas bajo la modalidad de contrato, siendo liderado en tema de planillas salariales por un jefe de personal y dos asistentes que son las personas encargadas de controlar el registro de las personas contratadas que laboran en el Instituto.

Organigrama Macro SESAL (INC)

ORGANIGRAMA DE LA SECRETARÍA DE SALUD

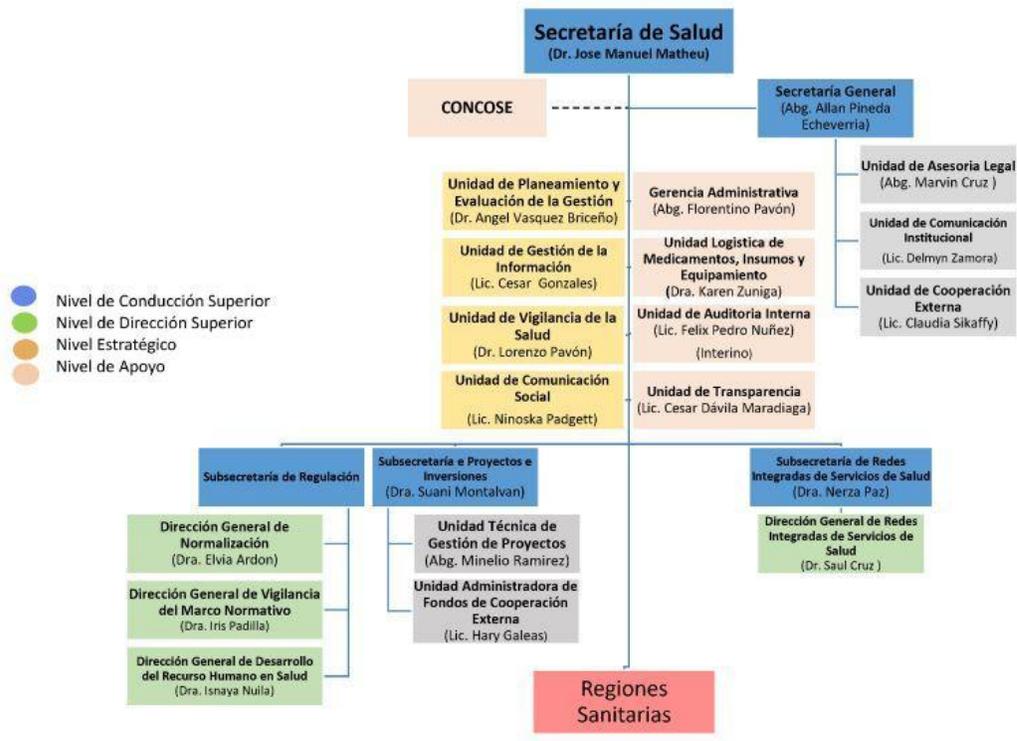


Figura 1. Organigrama de Empresa

Fuente: (Secretaria de Salud Honduras, 2023)

ORGANIGRAMA DE LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

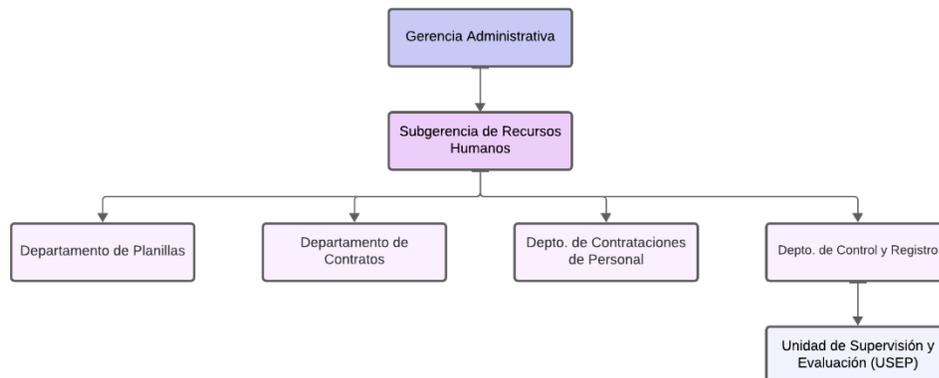


Figura 2. Organigrama de Recursos Humanos para el INC

Fuente: Elaboración Propia.

El sector salud está constituido por un subsector público, compuesto por la Secretaría de Salud (SS) a la cual le corresponde el rol rector y regulador del sector. El Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) está encargado de recaudar y administrar recursos fiscales y los provenientes de las cotizaciones obligatorias de trabajadores y empleadores. El subsector privado es conformado por instituciones con o sin fines de lucro. Según la ENDESA 05/06, el 9% de la población está afiliada al IHSS, 2.7% está cubierta por un seguro privado y el 88.3%1 correspondería a la SS. El acceso a los servicios de salud muestra un incremento constante. (Salud, Organización Panamericana de la, 2009)

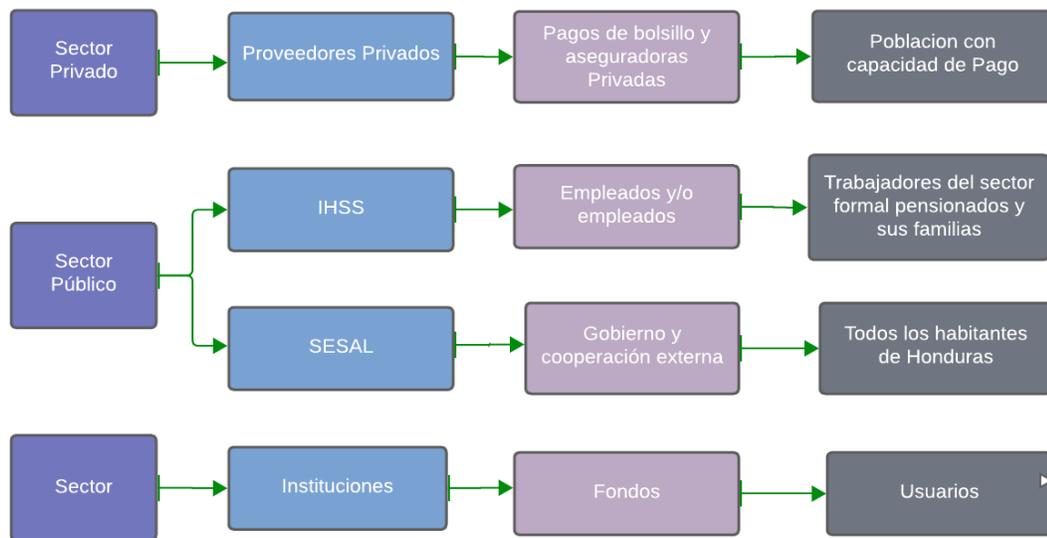


Figura 3. Sistema Vigente a Nivel Nacional

Fuente: Elaboración Propia

2.1.2.1. PROVEEDORES

Los Proveedores de servicios de salud del país se organizan en una red nacional de atención integral en salud compuesta por redes municipales o intermunicipales, que a su vez se organizan en micro redes del primer nivel de atención y de segundo nivel de atención Hospitalaria. Los suplidores prestadores de servicio afiliarse a una red, esto fue una iniciativa de OPS/OMS sobre Sistemas Integrados de Servicios de Salud, desarrollada en el marco de la renovación de la

estrategia de Atención Primaria en Salud (APS) en las Américas, aborda el problema de la fragmentación de los servicios de salud y busca dar respuesta a la necesidad de avanzar hacia la producción y entrega de cuidados a la salud integrales para todos los habitantes de la Región, en cumplimiento además, de diversos compromisos y mandatos internacionales. (Salud, OPS, 2023)



Figura 4. Nuevo Sistema de Salud

Fuente: (Carmenate-Milián, 2017)

2.1.2.2. MERCADOS

En Honduras existe una política de recursos humanos muy desactualizada y no hay planificación en el campo ni coordinación entre las diferentes instancias involucradas [2]. En 2015 la SESAL contaba con 2.546 médicos permanentes (63,2%) [11], el sector privado con 880 médicos (23,9%) y el IHSS con 474 médicos (12,9%) [3]. Hablando solo en el contexto de la SESAL que es el mayor empleador en el 2015 tenía 23,954 empleados de los cuales solo el 13% profesionales de la medicina [11], este se ha reducido gradualmente desde el 2008 el cual los profesionales de la medicina representaban un 22,9% del personal [3]. EL 68.34% son mujeres y el resto 31.66% son hombres lo que confirma la tendencia a la feminización de los trabajadores de

salud. Lo anterior representa un desempleo del 46% de los 10,995 médicos colegiados [24]. En el año 2014 se dio un importante ajuste y control salarial debido a los acuerdos firmados con Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) para la disminución de la masa salarial (Carmenate-Milián, 2017)

2.1.2.3. COMPETENCIA

De acuerdo a (Arévalo, 2018) indica en su artículo que el actual sistema de salud está altamente segmentado y fragmentado, lo que permite la diversidad de los subsistemas de salud y de los servicios que se ofrecen a la población en general. Existe un desabastecimiento de medicinas originado por el mal uso de los fondos y la corrupción lo que debilita las instituciones de salud públicas y disminuye a la calidad de atención médica ofrecida a los pacientes, aumentando el desafío para poder implementar un sistema de salud más competitivo y regulado. Debido a la alta precariedad que existe dentro del sistema de salud público la población que cuenta con la suficiente capacidad de pago recurre a la compra de pólizas privadas, así como a clínicas y hospitales privados para recibir atención médica. Actualmente existen 99 hospitales privados y 795 clínicas de atención médica privada distribuidas a lo alrededor del país que actúan como competencia directa hacia las instituciones de salud públicas.

2.1.2.4. MARCO LEGAL DE LA SALUD OCUPACIONAL EN HONDURAS

Existe un código de orden público que corresponde a la Secretaría en el Despacho de Salud Pública. El Marco Legal de la salud de los trabajadores y las trabajadoras de Honduras está fundamentado en las siguientes leyes y reglamentos:

- Constitución de la República.
- Código del Trabajo.
- Código de Salud.
- Ley de Seguro Social, su reglamento General y demás reglamentos.
- Ley Especial de VIH /SIDA.
- Código de la niñez y la Adolescencia.
- Reglamento de Salud Ambiental.

- Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional de la Pesca Submarina.
- Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y enfermedades profesionales.
- Decreto de la creación de la Comisión Nacional de Salud.
- Ocupacional o de los Trabajadores y las Trabajadoras de Honduras (CONASATH) y su reglamento interno.
- Otras leyes relacionadas con la Seguridad y Salud de los trabajadores y trabajadoras.

En el marco internacional, el país es suscriptor de varios tratados y convenios con la Organización Internacional de Trabajo (OIT) de los cuales algunos son el área de salud y seguridad en el trabajo. Sin embargo, están pendientes de ser suscritos convenios importantes que Honduras de firmar y ratificar. (Organización Internacional del Trabajo, 2023)

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

En el Instituto Nacional Cardiopulmonar Hospital “Del Tórax” se brinda atención especializada a pacientes con enfermedades cardiovasculares y pulmonares, en este hospital que pertenece al sector público se brinda atención a todos aquellos pacientes que son remitidos por otros hospitales y clínicas (públicas y privadas) que son diagnosticados con problemas respiratorios, la finalidad de esta institución especializada es separar y trasladar este tipo de pacientes de otros hospitales para reducir la demanda de los otros hospitales y evitar duplicar esfuerzos y brindar la misma atención de calidad que otorgan los otros hospitales como el San Felipe, Hospital Escuela etc. El Instituto Nacional Cardiopulmonar Hospital “Del Tórax” es hoy en día en Honduras y a nivel internacional como un centro de investigación cardio pulmonar y fija sus áreas en neumología, cardiología, cirugía torácica, cuidados intensivos y emergencia cardiovascular.

Actualmente el Instituto Nacional Cardiopulmonar Hospital “Del Tórax” trabaja bajo planes estratégicos fundamentales para brindar una atención de calidad al paciente, brindando servicio, equipo y recursos médicos, ya que cuenta con un complejo médico quirúrgico donde hay

una sala de cuidados intensivos, existe otra sala que es para pacientes de cuidados intermedios, los quirófanos donde se atienden los pacientes que son remitidos para cirugía, y cuenta con la primera unidad de hemodinamia a nivel público.

El horario de atención actual del hospital es de 24 horas al día los 7 días de la semana, el horario de atención en las clínicas es de 7:00 am a 1:00 pm de lunes a viernes. Se promedia que se atienden 60 pacientes diarios en las salas de internamiento y emergencia ya que cuenta con una moderna sala de rayos X y un excelente equipo de tecnología que permite realizar de manera eficiente el servicio de atención al paciente, dichas salas están altamente condicionadas para proporcionar el cuidado necesario.

Los servicios que actualmente brinda para consultas diarias son: enfermedades, cardiológicas, neumología, hipertensión arterial, asma bronquial, atención integrada de VIH/SIDA cesación de tabaco, inmunología y alergias, otorrinolaringología, cirugías cardiorádica y general neumología pediátrica, emergencias calificadas y urgencias cardiopulmonares debidamente referidas.

Dentro del complejo médico hay una Unidad Hemodinámica, Unidad de Cuidados Intensivos, Cuidados Intermedios y Quirófanos de Recuperación Inmediata. Cuenta con salas de hospitalización como ser: Neumología, Cardiología, Infectología, Cirugías y Pediatrías.

Dentro de los servicios de apoyo está el área de Radiología e Imagen, cuenta con un Laboratorio Clínico, Trabajo Social, Broncoscopía, Laboratorios de Función Pulmonar, Área de Psicología, Relaciones Públicas y Odontología.

Para el funcionamiento de todos estos servicios y tratamientos El Instituto Nacional Cardiopulmonar Hospital “Del Tórax” se compone de 17 áreas entre ellas el área administrativa que hacen posible brindar la atención de calidad que hoy en día se brinda, esto hace un total de 150 colaboradores distribuidos en todos los departamentos que conforman el Hospital.

Actualmente el mapa de cobertura teórica de la SESAL es del 60% según documento Salud de las Américas.¹³ La SESAL se caracteriza por tener varios horarios de atención, la consulta externa de los hospitales atiende a la población en la jornada matutina (7:00 am -1:00 pm), la emergencia y salas las 24 horas. siendo cubiertas estas últimas por servicios de turno de enfermería y médicos en residencia y estudiantes en internado rotatorio y médicos especialistas, en las unidades de salud de zonas urbanas y rurales la atención es de 7:00 am – 1:00 pm, y las 4 CLIPER

funcionan las 24 horas cumpliendo estos horarios para el Instituto Nacional Cardiopulmonar Hospital “Del Tórax”. (Salud, Indicadores básicos 2019: Tendencias de la salud en las Américas, s.f.)

En la gestión de nómina del Departamento de Contratos bajo la Dirección de Recursos Humanos la Secretaría de Salud quien es el ente encargado de realizar los pagos bajo la modalidad de trabajo temporal de contratos actualmente maneja la administración de planillas de 48 Gerencias incluyendo Nivel Central con 1,184 recursos al 2023 donde está incluido el Instituto Nacional Cardiopulmonar Hospital “Del Tórax”. Este dato considera únicamente la modalidad de contrato temporal a las que se les realiza el pago salarial de manera mensual, los pagos se realizan cada veinte días al mes, sin embargo, en la actualidad los pagos se realizan de acuerdo a la disponibilidad de presupuesto, es por esta razón que no hay precisión en fechas de pago provocando los pagos atrasados de los recursos contratados.

La estructura institucional es compleja con diversas normativas a nivel central contando con una presencia de 36 organizaciones reconocidas que protegen los derechos de los empleados; La gobernanza se vuelve complicada sobre todo en el ámbito políticos por la rotación de gobiernos cada cuatro años, causa que los recursos de puestos claves implementen cambios y nuevos procedimientos, por lo que no se logra tener un estándar en los procesos. La manera en cómo se lleva la administración de las nóminas presta a la diversidad de normativa, con múltiples leyes laborales, lo que dificulta la compatibilización y la coherencia en la legislación laboral. La secretaría se rige bajo las disposiciones de la Administración Nacional de Servicio Civil (ANSEC) quien es la autoridad competente para conocer un acto disciplinario.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1. SIAFI HONDURAS

El SIAFI se denomina el Sistema de Administración Financiera Integrada, el cual es un conjunto de subsistemas y módulos informáticos integrados, para la planificación, gestión y control de los recursos del Estado (Administración Financiera SIAFI).

El SIAFI, al ser una serie de módulos integrados, depende de la Secretaría de Finanzas de Honduras, y es pues un sistema que coadyuva con las funciones expuestas en la ley para el órgano

en mención, tales como las expuestas en el Artículo 57 del Reglamento de Organización, Funcionamiento y Competencia del Poder Ejecutivo que señala: Compete a la Secretaría de Finanzas: (República de Honduras, 1997)

1. La formulación, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas relacionadas con las finanzas públicas y el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República, asegurando su compatibilidad con las estrategias definidas por el Presidente de la República, incluyendo:
 - a. Los asuntos relativos a la administración de la Hacienda Pública;
 - b. La preparación del proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República y, aprobado éste, su ejecución y liquidación anual, observando las políticas de gasto y de inversión pública establecidas por el Presidente de la República en el Gabinete Económico, oyendo a las Secretarías de Estado;
 - c. La contabilidad gubernamental, incluyendo la preparación de los estados financieros consolidados del sector público;
 - d. Los servicios de recaudación y administración de ingresos;
 - e. El servicio de tesorería;
 - f. La publicación trimestral del Estado de Ingresos y Egresos de la Renta Pública;
 - g. El inventario, control y asignación de la propiedad estatal, mueble e inmueble;
 - h. Los registros de contratistas del Estado;
 - i. La emisión y control de especies fiscales de conformidad con las leyes.
2. Lo relativo al crédito público y la deuda pública, interna y externa, incluyendo su registro y administración;
3. La programación de la inversión pública de acuerdo con las políticas aprobadas por el Presidente de la República en el Gabinete Económico;
4. El control fiscal de las operaciones de importación o de exportación de bienes o de cualquier otra actividad relacionada, que se realicen en los puertos marítimos o terrestres y en los aeropuertos, por medio del servicio de aduanas;
5. El control fiscal de las operaciones que se realicen en zonas libres u otras zonas

- francas, y en los almacenes generales de depósito;
6. La prevención y combate del contrabando y la defraudación fiscal;
 7. Todo lo relacionado con las obligaciones tributarias a cargo de particulares, incluyendo la inspección y control de su cumplimiento, de conformidad con las leyes;
 8. El ejercicio de la superintendencia financiera de las instituciones descentralizadas, incluyendo la emisión de dictámenes relacionados con sus proyectos de presupuesto; y el seguimiento y evaluación de la ejecución del Programa de Inversión y del
 9. Los demás asuntos previstos en leyes especiales.

2.2.2. PLANILLA

La Planilla es un concepto que, constituye un registro contable que proporciona elementos para evidenciar de manera clara ante la autoridad competente la relación laboral del empleado con la empresa, incluyendo su remuneración y otros beneficios otorgados.

La planilla tiene una serie de significados, pues puede denominársele como tal a diversos tipos de este documento, así puede ser un estado de cuentas, liquidación, ajuste de gasto. Puede ser impreso o formulario con espacios en blanco para rellenar, en los que se dan informes, se hacen peticiones o declaraciones, etc., ante la Administración pública. (Real Academia Española, 2014)

Sin embargo, una de las definiciones más usadas de la palabra planilla, refiere al efecto del control de pagos que se realizan en departamentos como el de recursos humanos, o la serie de pagos que se realizan en una entidad por algún concepto, cabe destacar que es un documento de suma utilidad con una función de gestión y registro.

2.2.3. SECRETARÍA DE SALUD DE HONDURAS (SESAL)

La Secretaría de Salud de Honduras denominada SESAL, en sus inicios Ministerio de Salud, es el ente encargado de lo concerniente a la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas relacionadas con la protección, fomento, prevención, preservación, restitución y rehabilitación de la salud de la población, las regulaciones sanitarias relacionadas con la producción, conservación, manejo y distribución de alimentos destinados al consumo humano, el control sanitario. (Secretaria de Salud Honduras, 2023)

La Secretaría de Salud de Honduras, tiene una serie de funciones al efecto del derecho de la salud de los hondureños, entre estos se encuentran lo expuesto en el artículo 3 del Código de Salud, en donde se expresa que, “le corresponde a la Secretaría de Estado en el Despacho de Salud Pública, la definición de la política nacional de salud, la normalización, planificación y coordinación de todas las actividades públicas y privadas en el campo de la salud. En los niveles departamental y municipal actuará por medio de las jefaturas regionales y áreas sanitarias, respectivamente, bajo un racional principio de coordinación y descentralización administrativa. (República de Honduras, 1991)

Así la Secretaría de Salud de Honduras, es el máximo ente que se encarga de los efectos de la salud de Honduras, para lo cual cuenta con una estructura nacional, regional y local, y se subdivide en diversas ramas de la salud, donde se encuentra el Instituto u Hospital Del Tórax.

2.2.4. RECURSOS HUMANOS

Es la sección que se encarga de planificar, organizar y gestionar las diferentes labores de los empleados dentro de la empresa. Esta división es el primer contacto de los empleados con la organización y es, por tanto, la responsable de admitir a aquellas personas que ejecutan las actividades principales de una entidad. (Chavez, Recursos Humanos, 2023)

El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, al menos, para reducir sus diferencias. (Chiavenato, 2009)

El departamento de recursos humanos, es el departamento de gestión del personal, hoy día se le conoce también como Gestión del Talento Humano, y a ese talento humano se les conoce como asociados, tratando de destacar que la relación se da por el hecho de que existe una relación laboral que busca favorecer a ambas partes laborales.

2.2.6. EFICIENCIA/EFICACIA

Se entiende según el artículo de (Chavez, 2023) la eficiencia laboral a la capacidad que tiene un empleado en realizar apropiadamente sus actividades utilizando la menor cantidad de recursos posibles, como tiempo, dinero y esfuerzo. En este sentido, un trabajador es eficiente si logra un buen resultado con un uso óptimo de los recursos disponibles.

La eficacia se puede definir como la capacidad de una empresa para alcanzar los objetivos o metas que se ha marcado. Cuanto más capaz sea una organización de cumplir los objetivos económicos predefinidos, más eficaz será. (SoftwareDelSol, 2021)

2.2.7. OTROS SISTEMAS Y ENTIDADES RELATIVOS A LA SALUD EN HONDURAS

En Honduras, en el sector público, existen otra serie de sistemas que coadyuvan con el efecto de la administración pública y que son relativos al efecto de la gestión de recursos humanos o a fin con el sistema de planillas, entre estos se encuentran:

1. SINSF: Este sistema se centra en la gestión de información relacionada con la nómina en el sector público.
2. CUT: Esta cuenta representa un instrumento financiero utilizado para centralizar los recursos del Estado en una única cuenta.
3. SIAPF: Este sistema se enfoca en la administración de personal a nivel provincial.
4. INC: Esta entidad está especializada a brindar servicios de atención medicada relacionadas con la salud cardiopulmonar a nivel nacional.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1. GESTIÓN DE PROCESOS

(Carrasco, 2011) Indica que: La gestión de procesos es una disciplina de la gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son los facilitadores.

A continuación, se presentan beneficios y métodos según (Carrasco, 2011) de cómo llevar una correcta gestión de procesos en una organización:

A. TÉCNICAS PARA LA GESTION DE PROCESOS:

- Análisis de la cadena de valor según Porter y la cadena extendida mediante SCM (Gestión de la Cadena de Suministro)
- Evaluación de costos de actividad e inactividad mediante el método ABC (Activity-Based Costing)
- Supervisión basada en indicadores de gestión
- Gestión del riesgo operativo
- Implementación de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning)
- Obtención de certificaciones en normas de calidad y otras
- Auditoría y supervisión de la gestión
- Análisis de BPM (Gestión de Procesos de Negocio) y flujo de trabajo
- Mejora continua, rediseño y optimización.

(Carrasco, 2011) menciona que la gestión de procesos debe de tener un grado de madurez, y plante cinco grados de madurez que se pueden encontrar en la gestión de los procesos dentro de la organización:

B. NIVELES DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE PROCESOS:

- Nivel 1: Se cuenta con una descripción visual actualizada de los procesos, evidenciándose mejoras notables. Se ha creado un mapa de procesos.
- Nivel 2: Se ha integrado la perspectiva de procesos en la organización. Los flujogramas de información están expuestos en las paredes y todos los participantes los comprenden y aplican, siguiendo el curso normal de los eventos, la temporalidad y las nuevas pautas del modelado visual. Aunque la mejora continua se implementa, no está completamente sistematizada.
- Nivel 3: Se ha incorporado formalmente al cliente del proceso, reconociendo sus requisitos y replanteando los procesos según sus demandas. Existe una estructura de gestión de procesos formal, con monitoreo de los indicadores de procesos por parte de los responsables y una mejora periódica mediante proyectos.
- Nivel 4: Se ha formalizado la mejora continua y el rediseño planificado de los procesos, con la participación activa de todos los actores. Se dispone de un plan para mejorar los indicadores de los procesos.
- Nivel 5: La estrategia de la organización se formula en términos de procesos y se promueve el empoderamiento de las personas. Existe una mejora continua metódica y se trabaja sistemáticamente en todos los aspectos de la gestión de procesos.

Otra forma de complementar es realizando un diagnóstico mediante la técnica de la telaraña que se presenta en la figura 5, consiste en asignar una nota al avance en cada uno de los puntos que se consideran relevantes (área gris oscura), en conjunto con el nivel esperado para alcanzar en ese punto durante un periodo específico (área de tonalidad más clara). De esta manera, se consigue ilustrar de manera visual la situación de la empresa en materia.

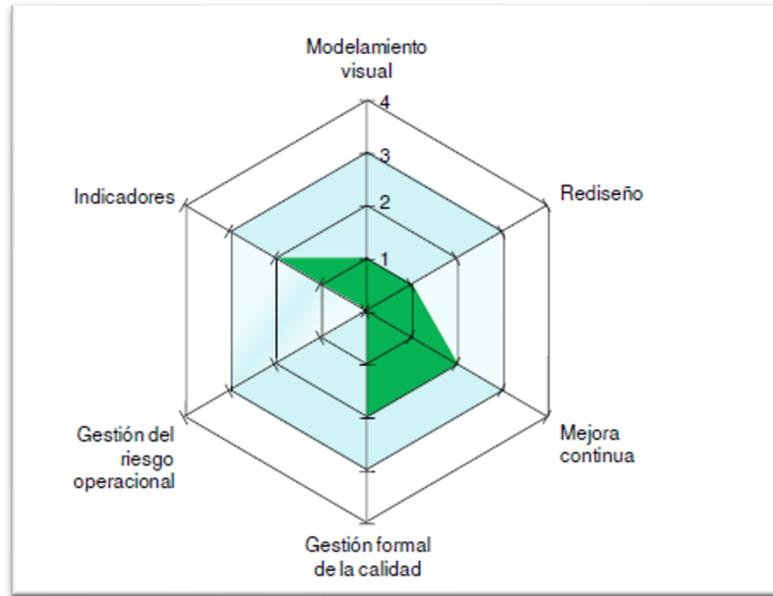


Figura 5. Técnica de la Telaraña

Fuente: (Carrasco, 2011, pág. 67)

C. FLUJOGRAMA DE INFORMACION

Un diagrama de flujo de información (FI) describe un proceso, y si este se subdivide internamente, se crea un FI para cada etapa o versión. En el FI, los rectángulos representan actividades, la secuencia sigue la temporalidad (las actividades más abajo ocurren después) y, sobre todo, se busca lograr una comprensión inmediata, de modo que con una simple mirada se pueda recordar cómo es el proceso. Cuando decimos "recordar", implicamos que cada usuario del proceso debería haber participado en su creación o haber recibido formación al respecto. La simplicidad es fundamental: con letra grande, contenido conciso en las cajas, entre otros aspectos. Para lograr esta comprensión inmediata, es esencial que el diagrama de flujo de información esté colocado en una pared, visible para guiar el proceso.

En la Figura 6, se presenta un diagrama de flujo de información detallado, diseñado de manera que pueda comprenderse sin necesidad de explicaciones adicionales. Este gráfico simplifica y agiliza la interpretación, lo cual es esencial, dado que no se incluyen las contingencias en el diagrama, reservando esta información exclusivamente para el texto del procedimiento.

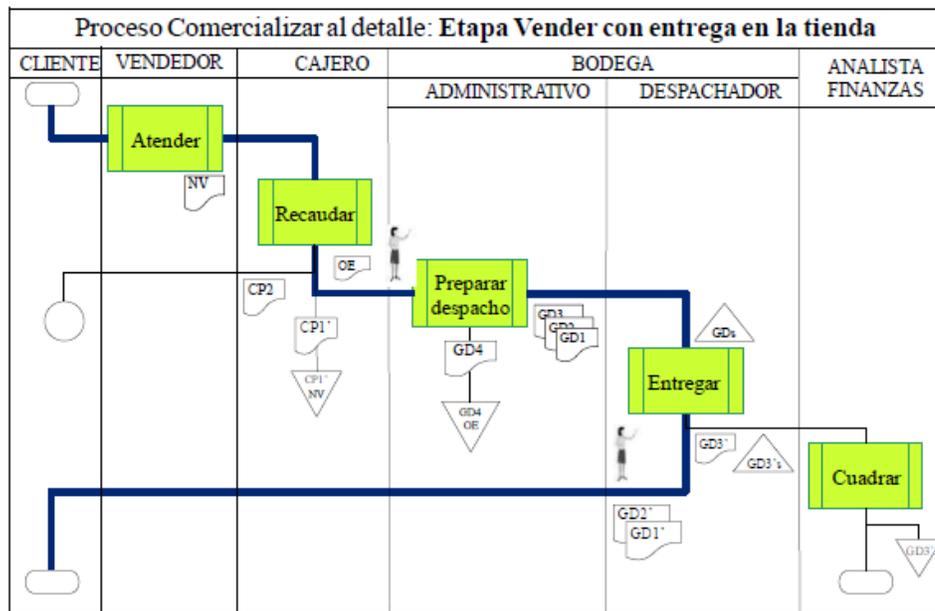


Figura 6. Diagrama de Flujo

Fuente: (Carrasco, 2011)

(Rodríguez Cabrera, 2018) en su tesis titulada “Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la productividad de la empresa de calzado Roxana, Trujillo 2018” desarrollada en la Universidad César Vallejo, se propone el objetivo de mejorar la productividad organizacional mediante la aplicación de herramientas de gestión por procesos. La investigación adoptó un enfoque aplicado y utilizó el método deductivo. La población de estudio comprendió todos los procesos productivos de la empresa, así como a los clientes internos y externos.

En cuanto a las técnicas empleadas, se llevaron a cabo observaciones, cuestionarios y entrevistas. Para analizar los procesos, se utilizaron herramientas como el mapeo de procesos y el diagrama de Pareto. Se implementó una propuesta de solución que incluía el establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) en las áreas identificadas, así como la modificación de actividades críticas para estandarizar los procesos. Como resultado, se logró una reducción del 17.15% en los tiempos y del 3.69% en los costos.

En conclusión, la optimización de la productividad de la mano de obra, la materia prima y

los equipos, expresada en valores de 0.98 pares/h, 0.12 pares/S/ y 97.22 pares/S/, respectivamente, refleja el éxito de las medidas implementadas en la mejora de la eficiencia de la empresa.

En la próxima sección se presentará el contexto teórico que aborda diversas definiciones relevantes. Se consideran significativas ciertas bases teóricas que guardan relación con las variables y el tema de investigación. Este enfoque busca facilitar una comprensión más sólida del tema de investigación de esta tesis.

- **Procesos:**

(Davenport, 1996) un destacado precursor de la reingeniería, explica que un proceso se define simplemente como un conjunto estructurado y medible de actividades concebidas para generar un producto específico destinado a un cliente o mercado determinado. Este enfoque implica una atención significativa en la ejecución del trabajo dentro de la organización, en contraste con la atención centrada en el producto que caracteriza la focalización en el qué característico de la focalización del producto.

Según (Alvarez, 2017) define los procesos como las actividades que no actúan de manera independiente, sino que están interconectadas y se relacionan entre sí. Además, define que son repetitivas, ya que cada vez que se inicia el proceso, se activa la secuencia de actividades correspondiente. Las actividades se llevan a cabo de manera consistente, y esa consistencia es deseable para lograr un resultado uniforme en cada ejecución del proceso. Es crucial que todos los procesos generen valor al transformar las entradas en un resultado que satisfaga las necesidades del cliente. Clasifica los procesos en estratégicos, operativos y de soporte.

- **Procesos Estratégicos:** Los procesos estratégicos son actividades fundamentales alineadas con la estrategia a largo plazo de una organización. Se centran en áreas clave para la ventaja competitiva, como la formulación de estrategias y la gestión de la innovación, contribuyendo a los objetivos a largo plazo de la empresa en el entorno empresarial.
- **Procesos Operativos:** Los procesos operativos son actividades diarias esenciales para el funcionamiento de una organización. Se centran en la ejecución eficiente de tareas

rutinarias y la producción de bienes o servicios. Están orientados a optimizar la productividad y cumplir con los objetivos operativos de la empresa. Estos procesos son fundamentales para el flujo continuo de actividades en la organización.

- **Procesos de Soporte:** Los procesos de soporte son actividades esenciales para el funcionamiento eficiente de una organización, aunque no están directamente vinculados a la producción principal. Incluyen funciones como recursos humanos, tecnología de la información y contabilidad, destinadas a respaldar y mejorar las operaciones fundamentales de la empresa.

(Michael Hammer, 1996) distingue claramente entre una tarea y un proceso de negocio, enfatizando que una tarea es una actividad realizada por individuos o grupos, mientras que un proceso de negocio consiste en un conjunto de actividades que, en su totalidad, generan valor para el cliente externo. (Michael Hammer, 1996) compara esta diferencia con la existente entre las partes y el todo.

En consonancia, (OULD, 1995) enumera características esenciales para los procesos de negocio, respaldando la perspectiva de Hammer. Según Ould, un proceso de negocio incluye actividades con un propósito definido, se ejecuta colaborativamente con trabajadores de diversas especialidades, a menudo atraviesa las fronteras de áreas funcionales y es desencadenado por agentes externos o clientes.

Todo proceso consta de tres elementos: a) un input (entrada principal) que justifica la ejecución del proceso; b) una secuencia de actividades que requiere factores y recursos específicos para su ejecución, algunos de los cuales son inputs necesarios, pero no desencadenantes; y c) un output (salida) con la calidad exigida por el estándar del proceso, destinado a usuarios o clientes internos o externos.

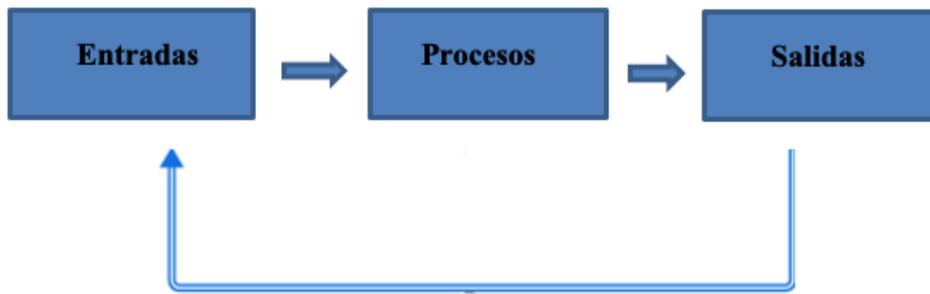


Figura 7. Elementos de un Proceso

Fuente: Elaboración Propia

- **Mapa de Procesos:**

Un mapa de procesos es la representación gráfica de la manera en que se interrelacionan todos los procesos que se desarrollan dentro de la empresa. Funciona como un diagrama de valor en el que se pone de manifiesto la importancia de cada uno de ellos dentro de la maquinaria global de funcionamiento de tu compañía. (Gama, 2021)

En su investigación “Gestión de Procesos” (Maldonado, 2023) menciona que, para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

- **Productividad :**

Según (Robbins, 2019) describe que una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. La productividad total involucra en cambio a todos los recursos (entradas) utilizadas por el sistema, es decir el cociente entre la salida y el agregado del conjunto

de entradas (Paz, 2012).

(Criollo, 2005) define que la Productividad Total = Eficiencia x Eficacia.

- Eficacia:

(Criollo, 2005) menciona que la eficacia implica la obtención de los resultados deseados y puede ser un reflejo de cantidades, calidad percibida o ambos, mientras que (Mary, 2005) lo define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos

- Eficiencia:

En su libro denominado "La eficiencia Productiva" (Ruffier, 1998) menciona que la manera de medir la eficiencia se refiere más bien a la capacidad de que dispone un sistema productivo para mantenerse en la duración que de realizar los mejores resultados inmediatos posibles. Para sustentar lo anterior (Criollo, 2005) dice que la eficiencia se logra cuando se obtiene un resultado deseado con el mínimo de insumos; es decir, se genera cantidad y calidad y por ende se incrementa la calidad.

$$\text{Eficiencia: } \frac{\text{Resultados alcanzados/Costo real} * \text{Tiempo invertido}}{\text{Resultado Esperado/Costo estimado} * \text{Tiempo Previsto}} \quad X 100$$

- Calidad:

Se puede definir como el grado de excelencia o cumplimiento de estándares que posee un producto, servicio o proceso. Implica la satisfacción de requisitos específicos, la ausencia de defectos, y la capacidad de cumplir con las expectativas o necesidades del usuario o cliente. La calidad puede medirse en términos de durabilidad, precisión, confiabilidad y otras características que aseguran el grado de excelencia de lo que se ofrece o produce.

$$\text{Calidad alcanzada} = \frac{\text{Total del Producto Conforme}}{\text{Total de unidades}} \quad X 100$$

Herramientas utilizadas para la documentación y mejora de los procesos:

- **Fichas de Procesos:**

En este artículo escrito por (Villoldo, 2023) describe que la ficha de proceso constituye una herramienta que nos facilita visualizar de manera esquemática las diversas etapas de un proceso, las responsabilidades de los participantes y la documentación generada. Aunque comparte el concepto con un procedimiento, se distingue por su enfoque visual más pronunciado.

- **Diagramas de Flujos:** Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, su objetivo es proporcionar una imagen clara de toda la secuencia de acontecimientos del proceso, ayuda a comparar métodos, eliminar tiempos improductivos y escoger operaciones para su estudio detallado (Criollo, 2005)

- **Diagrama de Actividades de Procesos (DAP):** se pueden definir para efectos de estudio de esta investigación como representaciones visuales que ilustran las etapas y acciones dentro de un proceso utilizando símbolos gráficos. Estos diagramas facilitan la comprensión de la lógica y el flujo de trabajo, permitiendo identificar mejoras, asignar responsabilidades y comprender la ejecución de actividades en proyectos u organizaciones.

Símbolo	Actividad	Uso
	Operación	Algo que se lleva a cabo realmente. Puede ser la elaboración de un bien; la transformación de un insumo (material o persona); una actividad principal o de apoyo, o cualquiera que resulte directamente productiva en su naturaleza.
	Transporte	El elemento objeto de estudio (material o persona) se mueve de un punto a otro.
	Inspección	El elemento se observa para determinar su calidad y perfección.
	Retraso o espera	El elemento objeto de estudio debe esperar antes de iniciar la siguiente etapa en el proceso.
	Almacenamiento	El elemento es almacenado, ya sea como producto terminado formando parte de las existencias o como documento finalizado en un archivo.

Figura 8. Diagrama de Actividades de Información

Fuente: (Ipinza, 2013)

2.3.1.2. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Definimos el capital humano como el conjunto de talentos, habilidades técnicas, destrezas y experiencias laborales que forman parte de los colaboradores de la organización. El capital humano es uno de los aspectos más importantes dentro de la organización y para gestionarlo de forma correcta es imprescindible garantizar el bienestar de los colaboradores dentro de esta. Es importante invertir en el capital humano ya que esto permite: aumentar la productividad laboral ya que los empleados se sienten satisfechos con su lugar de trabajo lo que les genera un sentido de pertenencia y de motivación lo que se refleja directamente en el correcto funcionamiento de la organización.

De acuerdo a (Arias, 2023) mediante la inversión en capital humano se aumenta la productividad de los factores y se impulsa el progreso tecnológico. Se determina que el desarrollo del capital humano está ligado directamente con la planificación: estratégica, de sucesión, de conocimiento, de fuerza laboral, y con las gestiones: de cambio, de recursos humanos, y de talento.

A continuación, se desarrollará cada una:

Planificación Estratégica: Según (Roncancio, 2023) La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. Se toma como una de las herramientas claves al ser aplicadas para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. La importancia de la creación de una planificación estratégica es que proporciona un marco visual para que los líderes y miembros que forman parte de la organización puedan entender y evaluar en tiempo real la situación actual, y así se logra establecer el que hacer de cada miembro para poder garantizar que el plan de acción a ejecutar este direccionado hacia el cumplimiento.

Entre los beneficios que se pueden lograr están los siguientes:

- Establecimiento de responsabilidades individuales donde el personal

comprende claramente los puntos asignados a realizar asignados mediante el plan de acción.

- Mejor comunicación entre los miembros de la organización ya que el tener claro como el desempeño de su trabajo afecta los indicadores establecidos esto de inmediato aumenta su sentido de responsabilidad y su efectividad.
- Facilita la distribución del tiempo a los miembros de la organización ya que se establece un orden de prioridades dentro de las actividades asignadas a realizar, lo que ayuda a ordenar sus responsabilidades diarias y a realizarlas de una forma más ordenada garantizando su cumplimiento.
- Reduce la cantidad de recursos que se invierten al tener que corregir los errores dentro del proceso, ya que se cuenta con más control y coordinación de las actividades que forman parte del flujo y al tener un mayor control sobre el proceso se logra orientar el flujo hacia una aplicación eficiente y constante.
- Se fomenta una buena actitud hacia el cambio ya que se crea una cultura diferente dentro de la organización donde se aumenta la conciencia sobre los resultados del trabajo de cada colaborador y se crea un entendimiento sobre la importancia de la efectividad de su trabajo.

Planeación de conocimiento: Esta planeación facilita el proceso de aprendizaje del capital humano ya que funciona como una herramienta clave para liderar el proceso dentro de la organización. Se anticipa a las necesidades de entrenamiento de los colaboradores, ya que establece las habilidades, aptitudes y destrezas necesarias de conocimiento para poder desarrollar el puesto laboral. Mediante la correcta dirección de los conocimientos laborales a impartir se permite que los empleados puedan tener las herramientas adecuadas para lograr un desempeño efectivo y adecuado que cumpla las expectativas de la empresa. La planeación de conocimiento debe tener como prioridad al personal nuevo de la empresa, pero también debe tener como segunda prioridad al personal existente, ya que debe cubrir con el conocimiento de ambos sectores. En cuanto al personal nuevo es importante crearle un plan de capacitación de acuerdo al conocimiento que necesitara tener para desempeño de su nuevo puesto laboral y a las funciones que desempeñara para poder garantizar un capital humano efectivo mientras que al personal existente es importante mantenerlo bajo un plan de conocimiento continuo para poder estar al día en el caso que surjan

cambios dentro del área de trabajo, cambios dentro del sistema, cambios de procedimientos, introducción de nuevas herramientas o actualizaciones de equipos.

Planeación de fuerza laboral: Esta planeación es el proceso utilizado para garantizar que la organización cuente con el capital humano adecuado para que se puedan cumplir con los objetivos de esta, es importante asegurarse tener las personas adecuadas en el lugar adecuado para un correcto funcionamiento. La planeación de fuerza laboral también evalúa las necesidades de talento a futuro a través del análisis de las capacidades actuales para mantener una operatividad óptima. Se puede garantizar la equidad dentro del proceso de selección del personal es decir tener la capacidad de realizar un proceso de contratación que sea equitativo y cuente con la diversidad necesaria. Se aborda la alta rotación de los empleados ya que las herramientas de planificación apoyan con brindar información estratégica con el fin de retener a los empleados. También se desarrollan programas de capacitaciones eficaces para mantener siempre cubiertas las brechas del conocimiento necesarias en tiempo real entre el personal y la organización.

La gestión de cambio para el desarrollo de capital humano de acuerdo a (Iberdrola, 2023) busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia a los mismos, podemos determinar que el cambio usualmente genera incertidumbre y las personas suelen ser reacias a este ya que no todos tienen la misma capacidad de adaptación por lo que una gestión adecuada de cambio resulta fundamental para evitar malas consecuencias entre los empleados como inestabilidad, ausentismo, o frustración. Es importante establecer un panorama claro y estructurado para poder gestionar los resultados que se obtendrán a través de los cambios generados. Se recomienda comenzar creando un sentido de urgencia en el cual los colaboradores puedan ver el cambio como una oportunidad de mejora que les facilitará mucho más su parte laboral asignada, se debe crear una forma de comunicación efectiva donde se tendrá que explicar de manera clara y asertiva los cambios que se estarán realizando, de esta forma se podrá anclar el cambio dentro de la empresa para luego consolidarlo y convertirlo en parte de la cultura de la misma organización.

Gestión de recursos humanos y de talento: Ambas gestiones se enfocan en apoyar y mejorar el talento del capital humano, para velar por el desarrollo de los colaboradores teniendo como prioridad su crecimiento profesional. Ambas gestiones buscan establecer una estrategia que facilite los procesos de reclutamiento y selección para la posterior contratación del capital humano. Es importante que se engloben las necesidades de la organización junto con el desempeño de los colaboradores ya que no existiría una función en ausencia de la otra. Puesto que al organizar el capital humano se procede a buscar cómo lograr retener y comprometer al colaborador para que pueda estar dentro de la organización por un largo plazo de tiempo. Al mantener colaboradores satisfechos y comprometidos mediante la correcta asignación de estrategias y objetivos se logra como resultado la efectividad dentro de los resultados deseados.

2.3.1.3. CICLO DE DEMING

El Ciclo de Deming es una metodología que tiene como objetivo principal la mejora constante de los procesos y tiene como finalidad garantizar la calidad del proceso y también asegurar que este se lleva a cabo completamente. Fue creado originalmente por Walter A. Shewhart en la década de 1920, el ciclo consistía en 3 etapas planificar, hacer y ver. Unos años después su discípulo el Dr. Edwards Deming a través de su experiencia como físico matemático e ingeniero trajo a la realidad la estandarización de los procesos para que funcionaran a escala y en conjunto con la ciencia de la estadística. Mediante la integración de sus propias etapas al ciclo el cual se conocería como PHVA por sus siglas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar o por sus siglas en inglés PDCA: Plan, Do, Check, Act.

Después de la Segunda Guerra Mundial Edwards Deming fue designado a impartir una serie de seminarios sobre el control estadístico y la gestión de la calidad a un grupo de empresarios japoneses ya que su economía se encontraba fragmentada y totalmente paralizada, las mismas fuerzas de ocupación estadounidenses tomaron la decisión de apoyarlos en la reconstrucción de su economía enviando a un grupo de expertos entre ellos el Dr. Edward Deming. Se determinó que su filosofía tuvo un impacto trascendental en la cultura empresarial japonesa y a la fecha se le considera como el principal impulsador de la maravillosa recuperación económica del país japonés. Puesto que las enseñanzas fueron aplicadas en 3 áreas fundamentales: su trato a los empleados, su manera de pensar y su forma de administrar. Dichos cambios ayudaron de tal manera a la economía

japonesa que giraron totalmente su productividad y economía convirtiéndose en los líderes del mercado mundial. Durante los siguientes 30 años el Dr. Edward Deming dedicaría su esfuerzo y tiempo a la enseñanza de los japoneses. Actualmente se le rinde tributo mediante el premio Anual de Deming otorgado por la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (Vallés, 2020) para las aportaciones a la calidad y fiabilidad de los productos.

De acuerdo con (Martins, 2022) El ciclo PHVA (Deming) es uno de los métodos más utilizados para la gestión de mejora continua de procesos ya que se puede ejecutar de manera constante para identificar, analizar y resolver problemas. Los resultados se centran en mejorar la competitividad, aumentar la calidad o rentabilidad del producto o servicio, y optimizar la productividad. Trabajando en una secuencia lógica dicha herramienta lidera el camino hacia el mejoramiento continuo y a la gestión efectiva. Basándose en la repetición y en los subsecuentes intentos de mejora continua de procesos.

A continuación, se desglosan las cuatro etapas:

- **Planificar:** En esta primera etapa se definen e identifican las actividades del proceso las cuales deben incluir: la recopilación de los datos para conocer a fondo el proceso, la definición de las métricas para poder detallar correctamente las especificaciones de los resultados deseados, así como los problemas que existen dentro del proceso analizado. Inicialmente se debe realizar un diagnóstico para poder determinar cuáles son los problemas existentes dentro del proceso, donde se definirán las oportunidades de mejora, una vez establecidas se desglosarán por prioridades para poder crear metas realistas y tangibles. Luego se planteará la estrategia y actividades que conllevaran a la mejora del proceso, es sumamente importante que exista una buena planificación ya que se deben establecer fechas y responsables para el seguimiento oportuno. En esta etapa se busca entender cuál es el objetivo que se desea lograr para poder crear un plan de acción con actividades específicas donde se establecen objetivos medibles, plazos de tiempo, y la designación de los responsables para fijar un calendario de ejecución. Esta etapa también es determinada como la etapa de investigación ya que se trazará un mapa operativo y se planteará como se logrará la mejora y que pasos se necesitarán tomar para lograrlo. Es vital comprender en que parte del proceso se encuentran localizados los errores y oportunidades de mejora ya que esto facilita la

identificación del problema a resolver, lo que se necesita para solventarlo, como medir la efectividad del plan a aplicar para determinar el éxito de este. Es fundamental tener claro cuál es el objetivo que se desea alcanzar para poder trazar el plan de acción en el cual se fijaran las actividades a realizar para cumplir los objetivos deseados, fijar plazos y un calendario de ejecución al mismo tiempo designar responsables para medir resultados.

- Hacer: En la segunda etapa se pondrá en marcha el plan de acción establecido en la etapa de planificación, se deben realizar con cambios a pequeña escala comenzando desde una partida específica, para ir realizando pequeñas modificaciones en los procesos probando diferentes variables del plan. Es importante apegarse a los objetivos trazados para lograr cambios de manera lenta y segura. Se podría llamar también la etapa de prueba en donde ya que se dará un seguimiento a las acciones planeadas y ejecutadas para posteriormente analizar los resultados. La retroalimentación recibida de parte de los empleados es fundamental para la comprensión de los resultados y su éxito o fracaso. En esta etapa la organización se va directamente al origen del problema donde luego ejecuta las acciones que comprenden el plan de acción para poder erradicar sus causas, en la mayoría de los casos se recomendará el seguimiento de una persona sobre cada actividad. Se tomará esta etapa también como una fase de prueba y error, ya que a medida que se vaya aplicando el plan se podrá determinar si es necesario realizar cambios dentro del plan de acción para poder reproducirlo a gran escala, por lo que se deberá llevar a cabo con paciencia y paso a paso para no poner en riesgo los procesos de la organización ya que se tendrá que llevar un seguimiento para medir las consecuencias de la aplicación del plan. La retroalimentación servirá para la comparación de datos antes y después del plan. Los registros se deberán de llevar al unísono con la aplicación de los cambios determinados para llevar una bitácora como seguimiento de los cambios realizados independientemente de los resultados obtenidos se deberá llevar un control detallado de cada uno de los cambios establecidos y de los resultados obtenidos por cada uno.

- **Verificar:** En la tercera etapa se verificará el alcance de los objetivos planteados donde se determina los aciertos y fallos dentro del plan de acción. Se determinará si los resultados fueron congruentes con las predicciones, se encontrarán las diferencias entre los resultados y las predicciones, la etapa de verificación será clave según el Dr. Edward Deming esta etapa es considerada la más importante ya que aquí se reflejarán las acciones de las dos primeras etapas y se podrá concluir si el proceso en cuestión fue exitoso, también se verá con claridad donde existieron aciertos y donde existieron fallos. Esta etapa brindara la oportunidad de determinar en qué puntos se deberán realizar ajustes y cambios. Una vez se encuentren las oportunidades de mejora para la organización esta podrá realizar ajustes o cambios necesarios dentro del plan para su optimización. Es importante la relevancia que brinda esta etapa a la organización ya que provee una amplia visión del estado de esta, donde existe lugar a entrevistar a los empleados que forman parte de etapas clave del proceso, se obtendrá un seguimiento de las actividades realizadas junto con métricas y resultados del flujo del proceso. En el caso que el plan ejecutado coincida con las acciones planteadas dentro del plan de acción y se hayan concretado los objetivos establecidos resultando en el éxito de la optimización del proceso. De acuerdo con el Dr., Edward Deming aquí se presentará la siguiente interrogativa: ¿Por qué Funciono?, esta interrogante presentará una lección aprendida ya que se podrá marcar un antes y después dentro del proceso
- **Actuar:** En la cuarta etapa se aplicarán las mejoras previamente identificadas durante la etapa anterior, como resultado de haber puesto el plan de acción en ejecución. Se procederá a realizar los ajustes necesarios para modificar, reemplazar y mejorar. Se deberán aplicar los cambios necesarios para poder aplicar nuevamente el plan de acción a una escala mayor y con un nivel de confianza mucho más alto debido a que los resultados favorables ya estarán garantizados. Los datos recopilados como lecciones ayudaran a cambiar los métodos, a reformular y ampliar el plan de acción para poder ajustarlo para el próximo objetivo. Esta etapa es conocida como la última y al mismo tiempo como la primera ya que muestra el final el del proceso y una vez realizados los ajustes se convierte en la primera etapa del nuevo Ciclo de Deming, ya que proveerá las mejoras y la base del conocimiento para agregar más cambios al

proceso o los que este necesite para volver a ponerse en práctica. Puesto que los ajustes se harán dentro del plan de acción nuevamente ejecutado con el fin de garantizar el éxito cada vez que este sea aplicado. No existen límites para la aplicación del Ciclo de Deming ya que se ganará conocimiento útil y se podrá aplicar una y otra vez actuando como un ciclo interminable donde el estándar de calidad y éxito se convertirán en resultados constantes.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES

2.3.2.1 EL CICLO DE DEMING

La investigación denominada PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INPLASA, (Martinez Martínez & Sánchez Díaz, 2023), dicha investigación se llevó a cabo en el contexto hondureño, y la misma se basó en el objetivo de, “Proponer un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión del talento humano, a través del análisis de indicadores de desempeño y que sirva para contribuir al fortalecimiento institucional y a la optimización de los índices de eficiencia, estabilidad y relaciones de sus colaboradores”, para la misma se adoptó una metodología en base a un enfoque mixto, un alcance descriptivo, con un diseño no experimental, del tipo transversal, con un método deductivo.

En su tesis “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO, IMPLEMENTACION Y ANALISIS, DEL PROCESO DE RECEPCION DE CARGA MEDIANTE LA METODOLOGIA DEL CICLO DE DEMING, CASO: MARTINAIR HOLLAND N.V” (Vasquez Peñafiel, 2013) concluye que mediante la aplicación del ciclo de Deming se logró detectar la falta de mediciones de productividad en los procesos, generando una falta de información para análisis y control de los mismos. Conclusión: La aplicación de la metodología de Deming impacta de manera directa en los niveles de calidad, detectando la falta de KPIS para la regular y medir la eficiencia de los procesos.

En la investigación CONSULTORIA SOBRE ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN CON ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE COSTOS, PARA LA EMPRESA AGROINDUSTRIAS BUENAVISTA, S.A. DE C.V., realizada por, (Escobar Orellana y otros, 2014), observan que, se deben estandarizar los procesos y por ende,

generar una propuesta de solución, donde se impliquen los insumos, los procesos y el resultado obtenido, estableciendo que la estandarización de procesos refiere la identificación de los procesos, secuencia e interacciones entre los procesos, asignación de misión y objetivos, fijación de límites input, output, planificar el proceso, asignación de recursos, ejecución del proceso, medición y seguimiento, mejora continua.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En la investigación realizada por (Martínez Martínez & Sánchez Díaz, 2023), se utilizaron como instrumentos de investigación, la encuesta y la entrevista, bajo el muestreo probabilístico, se acudió a un listado provisto por la empresa de 339 colaboradores, a los cuales se les aplicaron dichos instrumentos de investigación, la encuesta se dirigió hacia la percepción del talento humano, siendo un instrumento estructurado de naturaleza cerrada con 15 ítems de respuesta, de igual forma se aplicó un análisis FODA con 8 ítems de respuesta lo que se consideró como una entrevista.

En tanto que, en la investigación realizada por (Vasquez Peñafiel, 2013), en la cual la técnica es un estudio de caso, por lo que, se hace uso de herramientas de planeación, herramientas de mejora continua, ciclo de Deming donde se encuentra la planeación, la acción y la verificación. En base a esta dinámica se realizó la metodología expuesta en la investigación por los autores.

Por su parte, (Escobar Orellana y otros, 2014), se lleva a cabo por medio de un diagnóstico situacional de la empresa, con lo que se supone se generan los resultados de los cambios pertinentes de la estandarización de procesos, generando a partir de ello la conceptualización de la propuesta.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En esta introducción exploraremos la importancia de la congruencia metodológica, en el presente tema de investigación y se revelará cómo esta se convierte en el hilo conductor que vincula de manera coherente cada fase de la investigación, desde la formulación de preguntas hasta la interpretación de hallazgos. Este enfoque meticuloso no solo fortalecerá la credibilidad de los resultados, sino que también respaldará la contribución sustancial de la tesis al cuerpo existente de conocimiento en el campo de estudio.

Este enfoque meticuloso busca perfeccionar los procesos internos de pago de planilla, contribuyendo a la eficacia operativa del Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital Del Tórax. Al examinar la congruencia metodológica en el contexto de la optimización, delinearemos cómo esta se convierte en el elemento que vincula coherentemente cada fase de la investigación, fomentando resultados sólidos y aplicables en este ámbito específico de estudio.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica

Título de la investigación	Objetivos de Investigación		Variables	Dimensiones	Ítems
	General	Específicos			
Optimización de Procesos de Pago de Planilla en Salud: Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital Del “Tórax”	Proponer un plan estratégico en el Departamento de Contratos, mediante el análisis detallado de los procesos de pago de planillas salariales en el Instituto Cardiopulmonar/Hospital 'Del Tórax', con el fin de contribuir a la optimización de procesos de pago y el bienestar de todo el personal de la institución.	1. Evaluar los procesos y procedimientos actuales del departamento de contratos del Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax” relacionados con la administración de planillas.	Procesos de Pago de Planilla	Eficiencia operacional	Resultado de los procesos
				Calidad de Ejecución	Mejora constante aplicada
		2. Identificar las metodologías más adecuadas y efectivas que puedan ser aplicadas en el Departamento de Contratos que labora para el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax”.	Métodos	Innovación Tecnológica	Integración de Tecnologías
				Eficiencia Organizativa	Identificar cuellos de Botellas.
		3. Diseñar una propuesta específica basada en la mejora de procesos con el	Optimización	Efectividad de la Propuesta	Generación de mejora continua.

		propósito de abordar las ineficiencias identificadas logrando la optimización de los procesos de pago del personal de contratos.		Seguimiento y Evaluación	Evaluación periódica KPIS
--	--	--	--	--------------------------	---------------------------

Fuente: (Elaboración Propia, 2023)

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

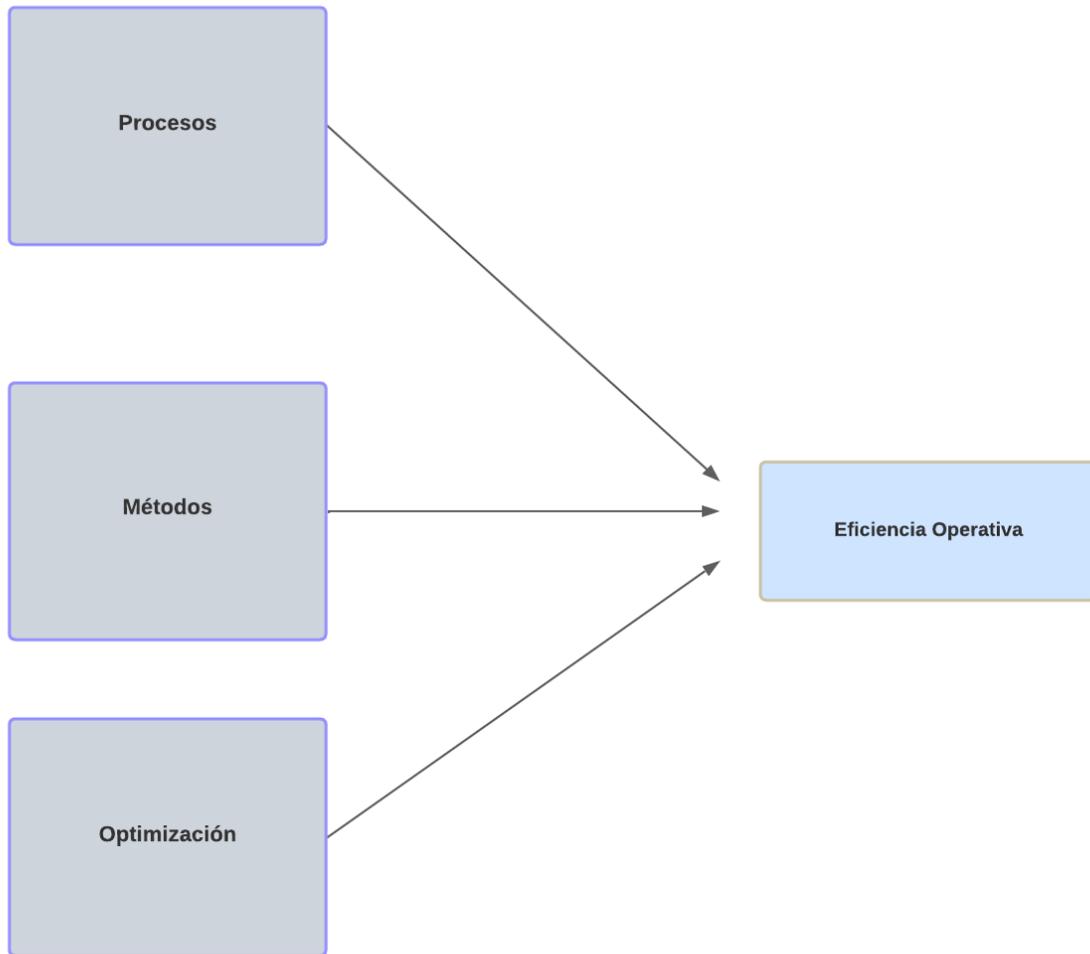


Figura 9. Esquema de Variables de Estudio

Fuente: (Elaboración Propia, 2022)

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Operacional de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Procesos	Se refieren a las secuencias de actividades y operaciones interrelacionadas que se llevan a cabo en el Departamento de Contratos del Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital "Del Tórax". Estos abarcan desde la recepción de información para el cálculo de la planilla hasta la ejecución de pagos, buscando una gestión eficiente y precisa del personal médico y administrativo.	Para medir la eficiencia de los procesos, se registrarán y analizarán los tiempos de ejecución de tareas específicas, la frecuencia de errores en la recopilación de datos de planillas y el cumplimiento de los protocolos establecidos. Se utilizarán registros cronometrados, revisiones de procedimientos y análisis de la calidad de los datos recopilados como indicadores.	Eficiencia operacional	Resultado de los procesos
			Calidad de Ejecución	Mejora constante aplicada
Métodos	Se define como procedimientos sistemáticos aplicados en el Departamento de Contratos del Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital "Del Tórax" basados en teorías de gestión y organización.	Se define mediante la descripción detallada de los procesos aplicados en el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital "Del Tórax". La obtención de datos implica, observación directa entrevistas y revisión de documentos internos que describan los métodos aplicados en la gestión de Contratos.	Innovación Tecnológica	Integración de Tecnologías de Sistema
			Eficiencia Organizativa	Identificar cuellos de Botellas

Fuente: (Elaboración Propia, 2023).

CONTINUACIÓN DE LA TABLA 2

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Optimización	La optimización se refiere a la aplicación de estrategias y cambios continuos en los procesos y la gestión financiera y administrativa para mejorar la eficiencia operativa y financiera del Departamento de Contratos.	Se concreta operacionalmente a través de la implementación de estrategias destinadas a mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos utilizando la metodología del Ciclo de Deming, la gestión de procesos y el desarrollo del talento humano.	Efectividad de la Propuesta	Generación de mejora continua.
			Seguimiento y Evaluación	Evaluación periódica KPIS.

Fuente: (Elaboración Propia, 2023)

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1 ENFOQUE

La elección de una metodología cualitativa en esta tesis se justifica por la naturaleza compleja y multifacética del problema investigado. La administración de planillas en el Instituto Nacional Cardiopulmonar Del Tórax involucra una serie de procesos interrelacionados, desafíos financieros y dinámicas organizativas que no pueden capturarse completamente mediante un enfoque cuantitativo. Se opta utilizar una metodología cualitativa ya que permite sumergirse en las experiencias, percepciones y contextos específicos de las personas involucradas en estos procesos, brindando una comprensión más rica y holística. Además, la flexibilidad inherente a los métodos cualitativos permite ajustar las preguntas realizadas durante las entrevistas para explorar aspectos inesperados y obtener una visión más completa de las complejidades que rodean la administración de planillas en el contexto específico que están afectando hoy por hoy las impuntualidades de pagos salariales del personal que laboran para el Instituto Nacional Cardiopulmonar Del Tórax. En resumen, la metodología cualitativa se elige para capturar la riqueza y la profundidad de la realidad de la Institución, ofreciendo una perspectiva más holística y contextualizada del fenómeno estudiado.

3.2.2 ALCANCE

La presente investigación tiene un alcance descriptivo ya que este busca determinar y entender la raíz de las causas principales que afectan el proceso de planilla de pago y un alcance descriptivo ya que este busca describir características del fenómeno de investigación.

3.2.3 DISEÑO

La presente investigación tiene un diseño no experimental ya que se basa en la observación del proceso de planilla de pago para determinar e interpretar las causas o la raíz del problema.

3.2.4 MÉTODO

Se pretende utilizar el método analítico ya que se realizó un estudio de todo el proceso de

planilla de pago y sus etapas para identificar las oportunidades de mejora.

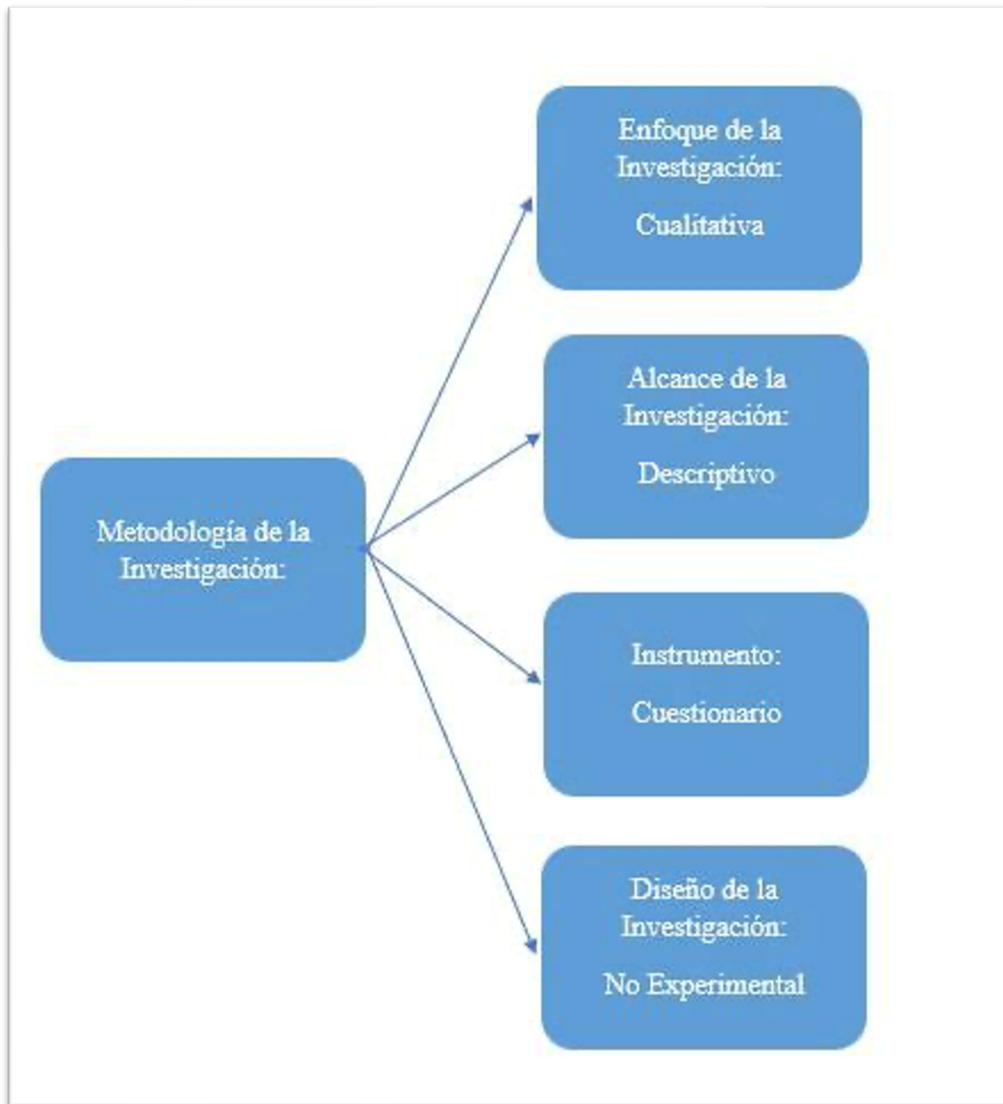


Figura 10. Metodología de la Investigación

Fuente: (Elaboración Propia, 2023)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el diseño de investigación de esta tesis, se tomó como base para la determinación de la muestra, el muestreo no probabilístico en base a juicio, pues tal como lo sugiere (Hernández Sampieri y otros, 2014), este tipo de muestreo es aplicable cuando el abordaje de la muestra suele ser difícil, por lo que se establece a la conveniencia del investigador. Dada la naturaleza de las entidades gubernamentales de salud, es preciso hacer un abordaje en base a la disponibilidad de la muestra y de la conveniencia de los investigadores.

3.3.1 POBLACIÓN

La población que se consideró como objeto de estudio para la recolección de datos es de seis empleados que son clave, debido al tipo de cargos que desempeñan día a día para lograr la gestión de pagos de planillas del Instituto Nacional Cardio Pulmonar “Del Tórax” y se encuentran distribuidos en las instalaciones ubicadas en la Colonia Lara en el Municipio del Distrito Central, Tegucigalpa.

3.3.2 MUESTRA

Dada la focalización de la investigación en la optimización de los procesos de pago de planilla en el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital Del Tórax, se tomó una muestra de seis de un total 30 empleados que están concentrados el área administrativa y que participan en los procesos para llevar a cabo las acreditaciones de salarios al personal del hospital. Sin embargo, al utilizar la técnica de entrevistas como instrumento principal de recolección de datos, se identificó la inviabilidad logística de entrevistar a toda la población. En consecuencia, se decidió seleccionar estratégicamente a 6 personas clave que desempeñan roles directos en el proceso de pago de planillas. Esta muestra se elige no solo por su viabilidad práctica, sino también por su capacidad para ofrecer una visión detallada y experta del proceso, permitiendo identificar áreas críticas y proponer mejoras para la optimización del sistema de planilla.

Tabla 3. Distribución de Muestra

Área	Cantidad
Subgerencia de RRHH de Hospitales Médicos de Honduras (SESAL)	1
Jefatura de Contratos de Hospitales Médicos de Honduras (SESAL)	1
Técnico Hospital Nacional Cardiopulmonar “Del Tórax”	1
Jefe de Personal Hospital Nacional Cardiopulmonar “Del Tórax”	1
Asistente de Jefe de Personal Hospital Nacional Cardiopulmonar “Del Tórax”	1
Administrador de Planillas Hospital Nacional Cardiopulmonar “Del Tórax”	1
Total	6

Fuente: (Elaboración Propia,2023).

3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

La elección de la técnica de entrevista para la recolección de información se fundamenta en la necesidad de obtener datos detallados y contextualizados que vayan más allá de las respuestas cuantitativas que puede proporcionar un cuestionario. En el contexto de la investigación sobre la administración de planillas en el Instituto Nacional Cardiopulmonar “Del Tórax”, la complejidad de los procesos y desafíos identificados requería una comprensión profunda y específica. La técnica de entrevista permitió explorar en detalle las percepciones, experiencias y opiniones de las personas clave dentro del Departamento de Contratos, así como capturar información valiosa que podría no haberse revelado a través de un cuestionario estándar. Además, la interacción directa con los entrevistados facilitó la posibilidad de hacer aclaraciones, profundizar en áreas de interés y adaptar las preguntas en tiempo real, asegurando así una recopilación de datos más rica y significativa para abordar los objetivos de la investigación.

3.4.2 INSTRUMENTOS

En el desarrollo de la metodología para la investigación, se empleó la técnica entrevista. El

instrumento que se utilizó fue el cuestionario y se diseñó con el propósito de abordar las preguntas de investigación de manera estructurada y recopilar datos, mientras que la técnica de entrevista se utilizó para obtener información más detallada y contextual a través de preguntas abiertas. Se aplicaron siete preguntas investigativas en total, cuidadosamente diseñadas para explorar a fondo la situación actual en la administración de planillas del Instituto Nacional Cardiopulmonar “Del Tórax”. Estas preguntas se dirigieron a seis personas clave dentro de la institución, específicamente aquellas vinculadas al Departamento de Contratos donde se realizan las funciones administrativas en cuanto a la gestión de pagos de planilla salarial. La combinación de cuestionarios y entrevistas permitió un enfoque integral en la recopilación de datos, proporcionando una visión más completa y detallada de los desafíos y procesos relacionados con la gestión de pago de planillas en el contexto específico de la institución de estudio el Hospital “Del Tórax”. (Ver Anexo 6)

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Para efectos de la investigación se realizó el siguiente proceso:

1. Se definió el problema de la investigación.
2. Se estructuró el objetivo.
3. Se diseñó el instrumento de investigación, el cual consta de 7 interrogantes de naturaleza abierta.
4. Se solicitó la autorización dentro del Ministerio de Salud para la aplicación de la encuesta a 6 personas claves dentro del proceso de planilla de pago. Con el fin de recopilar información de diferentes áreas que forman parte del mismo proceso.
5. Se aplicó el instrumento de investigación, para efectos de la recopilación de la información.
6. Se realizó el análisis de la información obtenida.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

La Fuente Principal de recolección de datos de esta investigación se llevó a cabo a través de entrevistas aplicadas al personal clave que está a cargo de las gestiones que involucran los procesos de pago de planilla salarial que pertenecen al Instituto Nacional Cardio Pulmonar

Hospital “Del Tórax” y que se encuentran ubicado en el edificio administrativo en el municipio del Distrito Central, por lo que esta constituyó la fuente primaria de la investigación.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Estas fuentes se refieren a la adquisición de datos mediante la consulta de libros, bases de datos disponibles en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), revistas científicas, tesis, informes de investigación de instituciones de Secretaría de Estado, e investigaciones previas como las que se realizaron en la presente investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se llevó a cabo un estudio detallado sobre los procesos de pago de planillas en el Instituto Nacional Cardiopulmonar "Del Tórax". Se utilizó un cuestionario aplicado de manera presencial a personal clave del hospital y del personal que labora para el Hospital Del "Tórax" en la Secretaría de Salud (SESAL), con el objetivo de comprender cada etapa del proceso y los factores involucrados. Se seleccionó una muestra de 6 entrevistas basada en roles fundamentales en la gestión de procesos de administración de planillas y pago del personal.

El cuestionario constó de 7 preguntas diseñadas para analizar las respuestas de los entrevistados y obtener una visión interna del proceso de planillas. Se decidió la aplicación presencial para recopilar información de primera mano y proporcionar comodidad y seguridad a los entrevistados.

La tasa de respuesta del 100% indica que todos los miembros de la muestra participaron activamente, fortaleciendo la validez y representatividad de los datos. Esto ofrece una visión completa de las percepciones y experiencias de los roles clave en la Secretaría de Salud que contribuyen al funcionamiento del Instituto Nacional Cardiopulmonar "Del Tórax".

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

La aplicación de la técnica cualitativa de entrevistas se presenta como una estrategia valiosa para abordar la problemática multifacética relacionada con los desembolsos tardíos, eficiencia operacional, seguimiento de procesos, planificación de presupuesto y comunicación interna en el contexto de la optimización de procesos de pago de planilla en el sector salud.

4.2.1 RESULTADOS CUALITATIVOS

A continuación, se presenta los resultados de la técnica de los cuestionarios aplicados como entrevistas al personal clave que labora para el Instituto Nacional Cardio Pulmonar “Del Tórax” y su pertinencia en la investigación:

La falta de presupuesto suficiente para cubrir las planillas del hospital es un problema recurrente mencionado en la mayoría de las entrevistas. Este hallazgo indica una limitación financiera crítica que afecta directamente la puntualidad en los pagos y repercute en la satisfacción del personal. La insuficiencia de recursos presupuestarios no solo impacta la capacidad para cumplir con las obligaciones salariales, sino que también genera efectos negativos en la moral y motivación del personal. Además, la falta de presupuesto afecta la eficiencia de los procesos, lo que contribuye a la demora en la ejecución de los trámites y generando retrasos significativos en el proceso de administración de planillas.

Como tendencia se puede identificar la complejidad y la burocracia en los procesos, así como la falta de comunicación interna, son tendencias comunes identificadas en todas las entrevistas. Esta tendencia sugiere que la institución enfrenta desafíos estructurales en los procesos y de comunicación que contribuyen a la ineficiencia en la gestión de planillas. La falta de un manual de procesos, la ausencia de un sistema integrado y la dependencia de múltiples niveles de aprobaciones conllevan a tener obstáculos significativos.

El proceso de administración de planillas en el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax” enfrenta desafíos sustanciales relacionados con la falta de presupuesto, la complejidad de los procesos y la deficiencia en la comunicación interna. Estos problemas no solo afectan la puntualidad en los pagos, sino que también tienen un impacto negativo en la satisfacción y motivación del personal, lo que puede repercutir en la calidad de la atención médica.

Para mejorar la eficiencia, es crucial abordar la falta de presupuesto mediante una planificación de presupuesto sólido. Además, se debe implementar un enfoque estructurados y sistemático en los procesos, incluyendo la creación de un manual de procesos y la consideración de soluciones tecnológicas para la automatización de actividades. Mejorar la comunicación interna y la coordinación entre los diferentes niveles de autoridad es esencial para agilizar la toma de

decisiones y optimizar los procesos.

4.2.2 ANÁLISIS DE RECOLECCIÓN DE DATOS POR MEDIO DE ENTREVISTA

4.2.2.1 ANÁLISIS DE PRIMERA ENTREVISTA

SUB-GERENTE DE RRHH

- **Descripción del Proceso Actual:**

El Entrevistado proporciona una descripción detallada del proceso actual de administración de planillas en el Instituto Nacional Cardiopulmonar Del Tórax. Se destaca la importancia del Visto Bueno, la revisión presupuestaria, la elaboración de contratos y la colaboración con diferentes departamentos. (Ver Anexo 6)

- **Desafíos en la Puntualidad de los Desembolsos:**

Se identificó que la puntualidad en los desembolsos está condicionada por la eficiencia en otros departamentos. El entrevistado destaca la dependencia de la cooperación y eficiencia de otras áreas, lo que puede afectar directamente la capacidad del Departamento de Contratos para cumplir con los plazos lo que significa que el flujo de cada una se puede tardar desde 1 semana hasta un máximo de 2 meses, lo que causa un retraso enorme y repercute directamente en la puntualidad del pago de la planilla mensual. Mediante la entrevista se pudo entender cuáles son los cuellos de botella que cada una de las personas identifica, el proceso general en si del pago de planillas consta de varias etapas las cuales son realizadas en su mayoría con herramientas manuales, las que deben ser trasladadas a cada una de las 3 personas que deben firmar, se identificó que no existe un tiempo establecido para la recolección de las firmas por lo que no existe un orden de primeras entradas y primeras salidas, además no existe un día establecido para las firmas de los documentos por ende muchas veces la persona encargada posiblemente no se encuentre o este asignada a otras actividades es decir que el proceso se acopla al funcionario en vez de que el funcionario se acople al proceso.

- **Principales Deficiencias en los Procesos Actuales:**

En esta información proporcionada por el entrevistado menciona la falta de adherencia a procedimientos establecidos y la carencia de un manual de procesos aprobado. Además, se resalta la necesidad de mejorar la comunicación interna y las relaciones interpersonales entre el personal,

así como la falta de un sistema integrado.

- **Impacto de los Retrasos en la Satisfacción del Personal:**

Se subraya la fuerte influencia negativa de los retrasos salariales en la satisfacción y motivación del personal. Se destaca que estos retrasos generan mal humor, desinterés en las tareas diarias, paros laborales y afectan la retención del talento humano.

- **Mejora en la Eficiencia del Proceso de Presupuesto:**

Sugiere mejorar la planificación del presupuesto, anticipar la solicitud de presupuesto a Finanzas y capacitar al personal. La agilidad y la capacitación son consideradas esenciales para evitar retrasos y garantizar la eficiencia en la gestión de procesos presupuestarios.

- **Cumplimiento de Obligaciones Legales:**

El entrevistado destaca la colaboración cercana con el Área Legal para garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias. Hace énfasis en la importancia de mantenerse actualizado con los cambios en la legislación laboral y ajustar los procesos.

- **Propuestas para Optimizar Procesos y Mejorar Puntualidad en Desembolsos:**

El subgerente del área de recursos humanos propone medidas como la implementación de un manual de procesos, mejora en la planificación presupuestaria, capacitación continua, implementación de KPIs, fomento de un ambiente colaborativo y evaluación de soluciones tecnológicas.

4.2.2.2 ANÁLISIS DE SEGUNDA ENTREVISTA:

JEFATURA DE CONTRATOS PARA EL INSTITUTO NACIONAL CARDIO PULMONAR “DEL TÓRAX”

- **Proceso Actual de Administración de Planillas:**

La jefatura del área explica el proceso de administración de planillas y comienza con la presentación de documentos y un Visto Bueno de contratación de la máxima autoridad de la Secretaría de Salud, que es el punto esencial para poder validar si el proceso sigue su curso o se detiene el proceso. Asegura que la revisión del presupuesto es crucial para asegurar fondos

disponibles antes de proceder con la contratación, ya que si esto, no está validado, será un factor para que ocurran los retrasos en los pagos, ya que en la mayoría este es el denominador común del por qué se paga tarde al empleado. La Jefatura destaca en la entrevista la necesidad de una revisión exhaustiva de los contratos y la documentación por parte del personal del Departamento de Contratos, si esta revisión no se hace con calidad, repercute en un reproceso que se regresa de un avance del 70% de los procesos.

- **Desafíos en Puntualidad de Desembolsos:**

La agilidad y eficiencia de las áreas precedentes y subsecuentes son esenciales para mantener la puntualidad en los desembolsos. Es decir que implica que los desafíos principales están vinculados a la necesidad de depender de la eficiencia de otras áreas dentro del proceso. La rapidez y eficacia de las etapas anteriores y posteriores son críticas para garantizar que los pagos se realicen según lo programado. En otras palabras, la puntualidad en los desembolsos depende directamente de la eficiencia tanto de las áreas previas como de las posteriores en la cadena de procesos.

- **Deficiencias en los Procesos Actuales:**

La falta de seguimiento a los procesos establecidos y la ausencia de un manual de procesos aprobado son identificadas como deficiencias significativas. Se señala la falta de comunicación interna y las tensiones interpersonales como obstáculos para la eficiencia.

- **Impacto de Retrasos en la Satisfacción del Personal:**

Los retrasos en los pagos generan mal humor, molestia y una disminución en la eficiencia y cumplimiento de procesos. Se destaca la relación directa entre la insatisfacción del personal y la calidad de la atención médica brindada a los pacientes.

- **Mejora en la Eficiencia del Proceso de Presupuesto:**

Propuestas incluyen una mejor planificación del presupuesto, anticipación en la solicitud de presupuesto, capacitación del personal y la implementación de un sistema integral. La capacitación del personal es crucial, especialmente en puestos claves, para mejorar la eficiencia y evitar reprocesos presupuestarios.

- **Cumplimiento de Obligaciones Legales y Reglamentarias:**

La colaboración estrecha con el Área Legal es esencial para mantenerse al día con cambios en la legislación laboral y asegurar el cumplimiento de obligaciones legales. Se enfatiza la importancia de implementar modificaciones requeridas por cambios en la legislación laboral.

- **Propuestas para Optimizar Procesos de Pago:**

En esta propuesta, el entrevistado sugiere la adopción de varias medidas con el objetivo de mejorar la eficiencia y organización de los procesos del INC (Instituto Nacional Cardiopulmonar). En primer lugar, se propone estandarizar una política que establezca procedimientos ordenados y que sean coherentes. Además, sugiere la implementación de programas de capacitación para el personal como una necesidad con el fin de asegurar que estén familiarizados y competentes en estos procesos estandarizados.

Otra sugerencia es la reevaluación de puestos clave, posiblemente para asegurar que las responsabilidades refiriéndose a las autoridades estén alineadas de manera efectiva con los objetivos organizativos. Se propone también la realización de auditorías, lo que implicaría una revisión sistemática de los procesos para identificar áreas de mejora y garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas.

Además, como medida específica para agilizar los procesos, propone la introducción de un sistema automatizado para aprobaciones electrónicas. Este sistema podría contribuir significativamente a acelerar y simplificar la toma de decisiones al eliminar procesos manuales y reducir tiempos de espera.

En conjunto, estas sugerencias apuntan a la implementación de prácticas más eficientes y estructuradas en la gestión de procesos, desde la estandarización de políticas hasta la introducción de tecnología automatizada.

4.2.2.3 ANÁLISIS DE TERCERA ENTREVISTA:

TÉCNICO DEL INSTITUTO NACIONAL CARDIOPULMONAR HOSPITAL “DEL TÓRAX”

- **Proceso de Administración de Planillas:**

En esta descripción, el entrevistado examina de manera detallada un procedimiento específico que comienza con la presentación de una solicitud de aprobación y la revisión del presupuesto asociado. Se destaca la importancia de llevar a cabo una revisión exhaustiva con el propósito de evitar posibles errores en la asignación de fondos y, al mismo tiempo, garantizar que dicha asignación esté alineada de manera precisa con las necesidades reales del proceso o proyecto en cuestión. En resumen, se subraya la necesidad de una revisión minuciosa para optimizar la asignación presupuestaria y asegurar la congruencia con las exigencias reales del proyecto.

- **Desafíos en Puntualidad de Desembolsos:**

La falta de un presupuesto anual y la limitación a presupuestos de corto plazo se destacan como desafíos significativos de la Instituto Nacional Cardiopulmonar “Del Tórax”.

Los conflictos internos y la falta de comunicación entre el personal del Hospital también se mencionan como obstáculos para la eficiencia de los procesos.

- **Deficiencias en los Procesos Actuales:**

La falta de planificación a largo plazo en el presupuesto es señalada como una deficiencia clave. La dependencia de las autoridades para la firma y la falta de tiempo establecido en los procesos también se identifican como áreas problemáticas.

- **Impacto de Retrasos en los Pagos:**

Los retrasos en los pagos afectan negativamente la motivación del personal, lo que puede dar lugar a paros laborales y disminución en la calidad del trabajo. Se destaca que el personal se siente desmotivado y realiza sus funciones de manera deficiente debido a la falta de remuneración oportuna.

- **Eficiencia en el Proceso de Presupuesto:**

En esta sugerencia, se propone mejorar la planificación presupuestaria extendiendo el horizonte temporal para abarcar períodos más largos. La idea es solicitar los recursos financieros necesarios con antelación, de manera que se eviten interrupciones en los pagos y se asegure una gestión financiera más fluida y previsor.

Además, el personal entrevistado del Instituto Hospital “Del Tórax” destaca la importancia de la comunicación efectiva y coordinación entre las autoridades involucradas. La idea que el

expresa es que, al mantener una comunicación clara y una coordinación eficiente entre los diferentes niveles de autoridad, se pueda agilizar la toma de decisiones y mejorar la eficiencia en la gestión de recursos y procesos.

En resumen, las sugerencias que brindó apuntan a una gestión financiera más estratégica y a la mejora de la coordinación y comunicación interna como medios para optimizar la eficiencia en el manejo de presupuestos y recursos.

- **Cumplimiento de Obligaciones Legales:**

Se destaca la importancia del respaldo legal en todo el proceso, desde la firma de contratos hasta la gestión de despidos y demandas. El Departamento parece estar bien respaldado legalmente, asegurando el cumplimiento de las regulaciones laborales.

- **Propuestas para Optimización:**

Se proponen varias sugerencias, incluyendo una mejor planificación presupuestaria, capacitaciones para el personal, implementación de KPIs y políticas de tiempo en el sistema. La mejora en la comunicación y trabajo en equipo entre las autoridades se destaca como crucial para optimizar los procesos.

4.2.2.4 ANÁLISIS DE CUARTA ENTREVISTA:

JEFE DE PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL CARDIOPULMONAR HOSPITAL “DEL TÓRAX”

- **Proceso Actual de Administración de Planillas:**

El proceso inicia con la gestión de un visto bueno por parte de las autoridades del hospital ante la Secretaría de Salud. Se verifica la disponibilidad presupuestaria para las contrataciones.

Este paso inicial el entrevistado explica una estructura jerárquica y de aprobación que involucra múltiples niveles de autoridad es decir las firmas para que el proceso de inicio. La verificación de la disponibilidad presupuestaria antes de las contrataciones indica una práctica responsable y anticipada en la gestión de recursos financieros. Esto ayuda a prevenir problemas financieros y asegura la alineación con las limitaciones presupuestarias.

El departamento de contratos recibe los contratos elaborados por el jefe de personal, los revisa y los remite a Secretaría General para la firma de las autoridades. Se realiza una revisión exhaustiva de la documentación adjunta a los contratos, como antecedentes, identificación, solvencias, entre otros en esta parte del proceso se desempeña un papel crucial al recibir, revisar y remitir los contratos para su firma. La revisión exhaustiva de la documentación adjunta, como antecedentes e identificación, indica un enfoque riguroso en la validación de la información antes de la firma de las autoridades.

Se elabora un oficio de presupuesto que se envía para su firma a las autoridades correspondientes. Posteriormente, se escanean los contratos y el oficio de presupuesto para cargarlos en la plataforma de Servicio Civil. La documentación pasa por diversos procesos en Servicio Civil, incluyendo revisión legal y emisión de un dictamen legal. Finalmente, se realiza la carga de información en el sistema interno para la generación de las planillas y se inicia el proceso de aprobación y pago.

- **Desafíos Significativos:**

El desafío principal que enfrenta el proceso descrito radica en la ausencia de presupuesto al momento de recibir nuevas contrataciones, lo cual conlleva a considerables retrasos en la ejecución del procedimiento. La falta de recursos financieros disponibles en el momento crítico de la contratación puede requerir la búsqueda de aprobaciones adicionales o la revisión de asignaciones presupuestarias, prolongando significativamente la duración del proceso. Además, se destaca la complejidad inherente al procedimiento, caracterizado como engorroso, y la participación de múltiples instituciones, aspecto que añade un nivel adicional de complicación. La coordinación entre estas entidades puede resultar desafiante, implicando la necesidad de alinear agendas, superar obstáculos burocráticos y gestionar diferentes procedimientos internos, factores que en última instancia contribuyen a la dificultad para mantener la puntualidad en los pagos.

- **Principales Deficiencias:**

La deficiencia principal identificada es la mala planificación, especialmente en cuanto a la disponibilidad de presupuesto. La falta de presupuesto adecuado provoca la firma de contratos por periodos cortos, generando acumulación de tiempo en el retraso del pago.

- **Impacto de los Retrasos en la Satisfacción y Motivación del Personal:**

Los retrasos afectan la estabilidad financiera del personal y generan estrés, lo que impacta negativamente en su moral y motivación. Se señala que la desmotivación puede resultar en baja calidad en la prestación de servicios médicos y administrativos.

- **Mejora en la Eficiencia del Proceso de Presupuesto:**

Se destaca la importancia de recibir desembolsos de presupuesto para al menos seis meses. La falta de presupuesto para cubrir periodos más extensos dificulta cumplir con los pagos de manera oportuna.

- **Aseguramiento del Cumplimiento de Obligaciones Legales:**

Aunque el departamento opera siguiendo las leyes laborales, la falta de planificación y presupuesto impide garantizar el cumplimiento del 100% de las obligaciones legales.

- **Propuestas de Optimización:**

Realizar un estudio detallado de los procesos actuales para identificar cuellos de botella y áreas de mejora. La capacitación constante del personal y la automatización son propuestas para mejorar la eficiencia. Se destaca la importancia de la comunicación interna efectiva y propone auditorías periódicas para evaluar el cumplimiento de objetivos.

4.2.2.5 ANÁLISIS DE QUINTA ENTREVISTA:

ASISTENTE DE JEFE DE PERSONAL INSTITUTO NACIONAL CARDIOPULMONAR HOSPITAL “DEL TÓRAX”

- **Proceso de Administración de Planillas:**

El asistente del jefe de personal explica que el proceso comienza con la revisión y firma de contratos en el hospital, lo posterior indica que conoce el proceso y concuerda con las demás entrevistas, Luego detalla que los contratos se envían al Departamento de Contratos para una verificación adicional. Después de la revisión, se envían a la viceministra para su firma, Los contratos firmados se remiten a Servicio Civil para su aprobación, Una vez aprobados, regresan al técnico y van a Finanzas para completar el proceso de pago. Con este análisis se puede determinar que hay una secuencia lógica y que existe una interdependencia de etapas en el proceso, señalando

una estructura jerárquica.

- **Desafíos en Puntualidad de Desembolsos:**

El principal desafío identificado que detalla el entrevistado se centra en la prolongada duración de los procesos, específicamente desde la fase de firma inicial hasta la aprobación en las instancias de Servicio Civil y Finanzas. La complejidad y la extensa duración de los pasos que conllevan tienen un impacto significativo en la puntualidad de los desembolsos. La demora en la culminación de estas fases puede generar retrasos en la ejecución y aprobación final de contratos, lo que, a su vez, repercute directamente en la agilidad y cumplimiento de los pagos. Este análisis sugiere que abordar la eficiencia y acelerar estas etapas críticas se presenta como una prioridad para mejorar la puntualidad y fluidez en el proceso de gestión de contratos y pagos.

- **Deficiencias en los Procesos Actuales:**

La observación clave en este punto resalta una deficiencia fundamental en la lentitud y burocracia de los procesos, identificando este factor como la principal barrera que afecta la eficiencia del pago. La demora en la ejecución de los procedimientos es un obstáculo crítico que repercute directamente en la capacidad del sistema para realizar pagos de manera oportuna. Esta limitación temporal puede originarse en una variedad de factores, como la complejidad de los trámites, la necesidad de múltiples aprobaciones o posibles cuellos de botella en las fases de revisión y validación. Un análisis más detallado de los procesos y la implementación de medidas para mejorar y agilizar cada etapa podría ser esencial para abordar esta deficiencia y fortalecer la eficacia general del sistema de pagos.

- **Impacto de los Retrasos en la Satisfacción del Personal:**

La situación descrita evidencia una conexión directa entre los retrasos en los pagos y el impacto negativo y la insatisfacción del personal médico y administrativo. La demora en los desembolsos no solo representa un inconveniente financiero, sino que también tiene consecuencias significativas en el bienestar emocional y la motivación de los empleados. La falta de pago genera descontento, ya que los empleados pueden experimentar preocupaciones económicas y estrés financiero. Este descontento, a su vez, influye en la motivación y satisfacción laboral, afectando la percepción general del trabajo y compromiso con la organización. Para abordar esta problemática, sería crucial implementar medidas que agilicen los procesos de aprobación y pago,

asegurando así un ambiente laboral más positivo y motivador para el personal.

- **Mejora en la Eficiencia del Proceso de Presupuesto:**

La sugerencia de llevar a cabo capacitaciones continuas para los responsables dentro del hospital destaca la importancia de mantener actualizados a los individuos que ocupan roles clave en el proceso. La naturaleza dinámica de los entornos de trabajo, especialmente en instituciones como hospitales, puede llevar a cambios frecuentes en los puestos de mando. La rotación en estos roles puede generar desafíos, ya que los nuevos responsables pueden no estar completamente familiarizados con los procedimientos y requerimientos específicos del proceso. La realización de capacitaciones continuas busca abordar esta posible falta de familiaridad, proporcionando a los responsables la información y las habilidades necesarias para desempeñar efectivamente sus roles. Esto, a su vez, contribuirá a prevenir errores y retrasos en la presentación de la documentación, mejorando la consistencia y eficiencia del proceso en general.

- **Cumplimiento de Obligaciones Legales y Reglamentarias:**

En este análisis se destaca la interdependencia entre el cumplimiento de obligaciones legales y la correcta ejecución de funciones por parte de los jefes de personal. La eficacia en la gestión de recursos humanos, centrada en los roles y responsabilidades de los líderes de personal, se presenta como un factor clave para garantizar el cumplimiento normativo y legal en la organización. Además, se enfatiza que el Departamento de Contratos desempeña un papel crucial en el cumplimiento de sus obligaciones cuando sigue rigurosamente los procedimientos y reglamentos establecidos. Esto sugiere que una gestión precisa y adherencia a las normativas internas son fundamentales para mantener la integridad legal de la organización. En resumen, el análisis resalta la importancia de la colaboración efectiva y la ejecución precisa de funciones para asegurar el cumplimiento de obligaciones legales en la organización.

- **Propuestas para Optimizar Procesos y Mejorar Puntualidad en Desembolsos:**

La falta de propuestas específicas sugiere que, desde la percepción del entrevistado, no se identifican problemas o deficiencias significativas que requieran intervención o mejora inmediata.

4.2.2.6 ANÁLISIS DE SEXTA ENTREVISTA:

ADMINISTRADOR DE PLANILLAS PARA INSTITUTO NACIONAL CARDIOPULMONAR HOSPITAL “DEL TÓRAX”.

- **Proceso Actual de Administración de Planillas:**

El análisis del proceso revela una secuencia lógica y detallada en la gestión de contratos, con varios puntos de control y aprobación. Inicia con la recepción de contratos firmados, destacando la importancia de la documentación completa. La verificación mediante una lista en Excel sugiere un enfoque sistemático para garantizar la integridad de los contratos antes de proceder. La revisión y firma por parte del técnico del Hospital en la Secretaría de Salud representa una fase interna de validación.

La siguiente etapa implica la remisión de contratos y documentación a Servicio Civil, indicando la participación de una entidad externa para auditoría y aprobación. Este paso refleja la consideración de normativas y procedimientos externos en la gestión de contratos. Una vez que Servicio Civil aprueba los contratos, se procede a la firma en tesorería y a la realización de los pagos, marcando el final del proceso.

Este análisis resalta la importancia de la coordinación entre entidades internas y externas, así como la implementación de controles rigurosos para garantizar la validez y legalidad de los contratos. Además, se subraya la necesidad de una fluidez eficiente en las fases de revisión y aprobación para evitar demoras en los pagos. En conjunto, el proceso refleja una estructura que busca equilibrar la eficiencia interna con la conformidad externa en la gestión de contratos y pagos.

- **Desafíos en Puntualidad de Desembolsos:**

En este análisis se destaca un desafío central que afecta directamente la operación financiera la falta de presupuesto suficiente para cubrir las planillas. Esta limitación financiera emerge como un factor crítico que conduce a retrasos significativos en los pagos. La insuficiencia de recursos presupuestarios no solo impacta la capacidad para cubrir las obligaciones salariales, sino que también genera un efecto dominó de demoras en los procesos de pago, afectando la puntualidad y la consistencia en la compensación del personal. Este desafío subraya la importancia de una planificación financiera sólida y la necesidad de abordar las limitaciones presupuestarias para garantizar un flujo de efectivo adecuado y evitar retrasos perjudiciales en los pagos. La

resolución de este problema podría requerir estrategias como la búsqueda de fuentes de financiamiento adicionales o la optimización de la asignación presupuestaria para priorizar las obligaciones salariales.

- **Principales Deficiencias en los Procesos Actuales:**

La alta rotación de personal nuevo sin contratos firmados y la falta de comunicación sobre nuevas contrataciones son mencionadas como deficiencias. La demora en la firma de contratos para personal ya trabajando genera problemas y molestias.

- **Impacto de los Retrasos en la Satisfacción y Motivación del Personal:**

En este análisis destaca un impacto significativo de los retrasos, que va más allá de lo financiero y se extiende al bienestar y la eficacia operativa del Hospital. La conexión directa entre los retrasos y la afectación de la moral y motivación del personal es evidente, sugiriendo que la consistencia y puntualidad en los pagos son elementos críticos para mantener un ambiente laboral positivo. La mención de la posibilidad de paros por parte del personal resalta la gravedad de la situación, ya que estos paros pueden tener consecuencias directas en la atención y cuidado de los pacientes. Este análisis sugiere que abordar los retrasos no solo es esencial para mantener la estabilidad financiera, sino también para preservar la moral del personal y garantizar la continuidad de la atención médica sin interrupciones perjudiciales para los pacientes. La resolución de estos retrasos no solo impactaría positivamente en el aspecto financiero, sino que también contribuiría al bienestar general y la eficiencia operativa del Hospital.

- **Afectación de la Eficiencia en los Procesos de Pago al Presupuesto:**

El análisis destaca un problema central relacionado con la falta de orden en los procesos, evidenciando sus impactos tanto en la eficiencia como en la gestión presupuestaria. La ausencia de un orden estructurado puede conducir a la ineficiencia en la ejecución de tareas y procesos, lo que a su vez afecta la capacidad del hospital para optimizar recursos y mantener un flujo operativo eficiente. Además, la conexión directa entre la falta de orden y la insuficiencia presupuestaria para cubrir los salarios resalta cómo los procesos desorganizados pueden contribuir a problemas financieros significativos.

Se puede analizar que se debe establecer un orden claro en los procesos, según lo que indica el entrevistado considera la implementación de prácticas de gestión más eficientes y protocolos

estructurados, podría ser esencial para mejorar la eficiencia y, en última instancia, para garantizar que el presupuesto sea adecuado para cubrir las obligaciones salariales. Este enfoque no solo tendría beneficios financieros, sino que también podría mejorar la calidad general de la gestión y la operación del Hospital.

- **Cumplimiento de Obligaciones Legales y Reglamentarias:**

Aquí el entrevistado destaca un aspecto positivo y estratégico dentro del Departamento de Contratos, específicamente la presencia de un área legal dedicada a proporcionar asesoría y revisar las leyes laborales para ajustar los contratos. Esta práctica demuestra un enfoque proactivo y consciente de la conformidad legal en la gestión de contratos. La presencia de un equipo legal especializado sugiere que la organización reconoce la importancia de adherirse a las leyes laborales y busca garantizar que los contratos estén alineados con las normativas vigentes.

Este enfoque no solo contribuye a la legalidad y validez de los contratos, sino que también ayuda a mitigar posibles riesgos legales. Este análisis resalta la importancia de contar con una asesoría legal interna dentro del Departamento de Contratos para fortalecer la conformidad legal y la robustez de los contratos gestionados por la organización.

- **Propuestas para Optimizar los Procesos de Pago:**

En este análisis resalta la identificación de un problema fundamental en la falta de orden en los procesos y destaca la necesidad de establecer un enfoque estructurado y sistemático. La sugerencia de implementar un manual de procesos evidencia el reconocimiento de la importancia de contar con un marco organizado y detallado que guíe a todos los involucrados. Este enfoque puede contribuir significativamente a la estandarización de los procedimientos, garantizando consistencia y transparencia en las operaciones.

La propuesta de un mayor control sobre las contrataciones y procesos de pago de planilla sugiere un reconocimiento de la necesidad de reforzar la supervisión y la gestión de estos aspectos críticos. Esta medida no solo puede mejorar la eficiencia, sino también fortalecer la integridad y la conformidad con las normativas legales y organizativas.

En conjunto, este análisis indica una comprensión clara de la importancia de la organización y la estandarización en los procesos, con propuestas prácticas para mejorar la eficacia y la consistencia en las operaciones organizativas.

4.2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE ENTREVISTAS

Tabla 4. Análisis Comparativo de Entrevista

Persona Entrevistada	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
Puntos Destacados	Subgerencia de RRHH INC	Jefatura de Contratos INC	Técnico INC	Jefe de Personal INC	Asistente de Jefe de Personal INC	Administrador de Planillas
Desafíos Financieros	Destaca la complejidad del proceso y la necesidad de recursos humanos adicionales.	El entrevistado menciona la falta de coordinación entre departamentos como un problema clave	Destaca la limitación a presupuestos de corto plazo como desafío significativo.	Enfatiza la falta de presupuesto al recibir nuevas contrataciones como el principal desafío.	Resalta el problema de recibir contrataciones sin presupuesto y la falta de planificación	Menciona que el presupuesto siempre se queda corto, afectando los pagos
Procesos Actuales	Destaca la necesidad de automatización y sistemas más eficientes.	Resalta la dependencia de la eficiencia de otras áreas.	Subraya la falta de planificación a largo plazo en el presupuesto	Destaca la revisión exhaustiva de contratos y documentación	Menciona la revisión y firma de contratos en el hospital en donde los procesos son burocráticos	Destaca la recepción de contratos firmados y la revisión en Excel de manera manual.
Impacto en la Motivación del Personal	Destaca que los retrasos generan mal humor y desinterés en tareas diarias.	Señala que la insatisfacción del personal afecta la calidad de la atención médica.	Resalta que los retrasos generan estrés y desmotivación.	Destaca que los retrasos afectan la estabilidad financiera y generan estrés.	Menciona que la falta de pago genera descontento y afecta la motivación.	Destaca que los retrasos llevan a paros que perjudican a los pacientes.
Deficiencias en los Procesos Actuales:	Resalta la falta de recursos humanos y falta de manual de procesos.	Señala la ausencia de un manual de procesos aprobado y falta de comunicación interna.	Destaca la falta de planificación a largo plazo en el presupuesto.	Menciona la mala planificación y la dependencia de autoridades para la firma.	Identifica la lentitud de los procesos como la principal deficiencia.	Destaca la falta de orden en los procesos y la falta de comunicación sobre nuevas contrataciones.
Propuestas de Mejora	El entrevistador sugiere la necesidad de automatización y sistemas más eficientes.	Propone un enfoque más estratégico y medidas de eficiencia.	Sugiere una mejor planificación del presupuesto y capacitación constante.	Propone realizar un estudio detallado de los procesos y capacitación continua.	Sugiere estandarizar políticas de procesos y realizar auditorías periódicas.	Destaca la necesidad de orden en los procesos y mayor control sobre las contrataciones.

Fuente: (Elaboración Propia, 2023)

4.2.4 ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y DIFERENCIAS DE ENTREVISTA

Tabla 5. Cuadro Comparativo

	Tendencia Común	Diferencias Destacadas.
Desafíos Financieros	Todas las entrevistas coinciden en que la falta de presupuesto es un desafío crítico que impacta la puntualidad en los desembolsos de pago. Diferencias Destacadas:	Las entrevistas varían en las causas adicionales de desafíos financieros, como la falta de recursos humanos, la falta de coordinación entre las áreas y la limitación a presupuestos de corto plazo.
Procesos Actuales	Todas las entrevistas describen que los procesos son burocráticos que involucran revisión de contratos, solicitud de presupuesto y aprobaciones de manera manual.	Las diferencias radican en los énfasis en la necesidad de automatización, la dependencia de la eficiencia de otras áreas, la falta de planificación a largo plazo en el presupuesto y la revisión exhaustiva de contratos y documentación.
Impacto en la Motivación del Personal	Los retrasos en los pagos afectan negativamente la moral y motivación del personal en todas las entrevistas.	Las entrevistas concuerdan en cómo los retrasos afectan la calidad de la atención médica y generan estrés y desmotivación en el personal.
Deficiencias en los Procesos Actuales:	Se menciona la falta de adherencia a procedimientos establecidos y carencia de manuales de procesos aprobados en todas las entrevistas.	Las diferencias incluyen la falta de recursos humanos y manuales de procesos, la ausencia de comunicación interna, la falta de planificación a largo plazo en el presupuesto, la mala planificación y la dependencia de autoridades para la firma.
Propuestas de Mejora	Se proponen medidas como la implementación de manuales de procesos, mejora en la planificación presupuestaria y capacitación continua en todas las entrevistas y automatización de sistemas.	Las propuestas difieren en la necesidad de automatización, un enfoque más estratégico, una mejor planificación del presupuesto, estudios detallados de procesos, estandarización de políticas y auditorías periódicas.
Problemas de Rotación y Contratación:	La alta rotación de personal y la contratación de nuevos empleados sin contratos firmados son problemas recurrentes en varias entrevistas.	Sugiere capacitación constante y mejor comunicación interna.

Fuente: (Elaboración Propia, 2023)

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. 1 CONCLUSIONES

1. Tras un análisis de los procedimientos del Departamento de Contratos del Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax” relacionados con la administración de planillas, se ha logrado identificar algunos cuellos de botella en la gestión del área financiera y administrativa destaca la necesidad de capacitaciones continuas para el personal del Departamento de Contratos. La mejora de la eficiencia organizativa y la integración de tecnologías innovadoras requieren un equipo capacitado y actualizado.
2. La revisión de los procesos actuales del Departamento de Contratos pone en manifiesto la necesidad de implementar metodologías como un sistema integral que abarque no solo los procesos de pagos de planillas, sino también las áreas de Recursos Humanos área de finanzas, administración. Este enfoque holístico permitirá una coordinación más efectiva entre los distintos Departamentos, mejorando así la eficiencia operativa y la calidad de ejecución. Se propone, por tanto, diseñar e implementar un sistema integrado que centralice la información y optimice la comunicación entre los departamentos clave que forman parte del proceso.
3. Finalmente, se concluye que es esencial crear un plan estratégico integral que no solo aborde la optimización de procesos, sino que también contemple la planificación financiera a largo plazo. Este plan debe ser flexible, enfocándose en la efectividad de la propuesta y estableciendo un sistema de seguimiento y evaluación continuo, especialmente a través de indicadores clave de rendimiento (KPIs).
4. La investigación destaca la necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico integral que atienda específicamente los hallazgos y desafíos del Departamento de Contratos. Este plan estratégico debe abordar la falta de presupuesto, mejorar la eficiencia operativa y asegurar pagos precisos y oportunos.

5.2 RECOMENDACIONES

1. A partir del análisis integral de los procesos y procedimientos actuales del Departamento de Contratos del Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax” relacionados con la administración de planillas en este sentido, se propone implementar programas regulares de capacitación que aborden tanto las nuevas tecnologías como las mejores prácticas en la administración de contratos y planillas.
2. Posterior a la identificación de metodologías adecuadas y efectivas que puedan ser aplicadas en el Departamento de Contratos que labora para el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax”, se propone, por tanto, diseñar e implementar un sistema integrado que centralice la información y optimice la comunicación entre los departamentos clave que forman parte del proceso.
3. Se recomienda el diseño de una propuesta específica basada en la mejora de procesos con el propósito de abordar las ineficiencias identificadas logrando la optimización de los procesos de pago del personal de contratos.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Propuesta para la optimización de procesos de pago de planilla en el Departamento de Contratos del Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax”.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El surgimiento de la propuesta "Innovación y Eficiencia" encuentra su raíz en una profunda evaluación de los procesos existentes en el Departamento de Contratos del Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital "Del Tórax". La complejidad inherente a las operaciones del departamento, especialmente en los pagos de planillas, ha revelado un panorama que demanda una revisión integral. Los procedimientos actuales han evidenciado deficiencias en la coordinación interdepartamental y la ejecución de tareas cruciales. Este análisis exhaustivo ha dejado claro que para superar estos desafíos y mejorar la eficiencia operativa, se requiere una intervención estratégica y significativa.

6.2.1 SEGMENTACION DE LA PROPUESTA:

Mejoras en los Procesos:

La revisión detallada de los procesos actuales resalta la existencia de una desconexión notable entre las áreas del Departamento de Contratos que labora para el Hospital “Del Tórax”. La falta de un sistema integral impacta directamente en la eficacia de los procedimientos, generando cuellos de botella que afectan la calidad y agilidad operativa. La propuesta se centra en abordar este problema mediante la implementación de un sistema integral que centralice la información y optimice la comunicación entre los departamentos clave. Este enfoque holístico no solo agilizará los procesos de pagos de planillas, sino que también fortalecerá la colaboración entre Recursos Humanos, Finanzas y Administración, creando un entorno más integrado y eficiente.

Integración de un Sistema ERP:

Para abordar las deficiencias específicas en los procesos de pago de planillas, se propone la

adopción de un sistema ERP. Este sistema integrado se selecciona cuidadosamente por su capacidad para automatizar los procesos, reducir errores y acelerar los tiempos de ejecución. La elección de un sistema ERP se basa en su capacidad para unificar las operaciones, mejorando la visibilidad y coordinación entre las áreas críticas del departamento. La implementación de esta tecnología de vanguardia garantizará una transformación integral y sostenible en el manejo de los procesos de contratos y pagos de planillas en el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital "Del Tórax".

Auditoría de Procesos:

Esta es aplicable al efecto de generar la Mejora continua de los Procesos de Hospital "Del Tórax", con lo cual hay que definir, medir, analizar, mejorar y controlar, la auditoría además es una medida que contribuye al efecto de la toma de decisiones dentro de las instituciones.

Proponer KPIs:

La identificación de cuellos de botella durante el análisis subraya la necesidad de una evaluación constante del rendimiento. La propuesta incluye la definición y seguimiento de Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs), estableciendo un marco objetivo para medir el progreso y la efectividad de las mejoras implementadas. Estos KPIs no solo proporcionarán una visión clara del rendimiento actual, sino que también facilitarán ajustes oportunos, asegurando un enfoque ágil y orientado a resultados.

Plan de Capacitaciones:

La carencia de programas continuos de capacitación se ha identificado como un obstáculo significativo para la eficiencia organizativa. La propuesta recomienda un programa de formación continuo que no solo abarque las habilidades técnicas necesarias para una gestión eficaz, sino que también ofrezca actualizaciones sobre nuevas tecnologías y mejores prácticas. Este enfoque integral no solo mejora la capacidad del personal para adoptar nuevas prácticas, sino que también contribuye a un ambiente laboral más satisfactorio y eficiente.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta de Implementación "Innovación y Eficiencia" representa un cambio integral

en la dinámica operativa del Departamento de Contratos, con el propósito implícito de superar los desafíos identificados. Cada componente de la propuesta tiene un enfoque estratégico, alineándose con los hallazgos y conclusiones de la investigación aplicada. En este sentido se estructuran los siguientes objetivos:

1. Mejora en los procesos, para la transformación de la operatividad del departamento, redefiniendo la coordinación entre Recursos Humanos, Finanzas y Administración.
2. Definir indicadores claves de rendimiento (KPIS) para centrarse en aspectos cuantificables y medibles del desempeño del departamento.
3. Elaborar una propuesta para realizar una auditoría de procesos de forma anual para dar seguimiento a la introducción de la mejora de procesos dentro de la institución.
4. Desarrollar un sistema ERP con una evolución significativa en los procesos de pago de planillas, orientada a la automatización de procesos financieros, la reducción de errores y la aceleración de los tiempos de ejecución.
5. Establecer un plan de capacitaciones, para fortalecer las habilidades técnicas y fomentar la actualización constante sobre nuevas tecnologías, construir un equipo más competente y motivado.

6.4 MEJORA DE PROCESOS

En la presente sección de mejora de procesos en el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax”, se refiere la mejora de procesos con identificación de la problemática y aplicación de metodologías, aplicando un enfoque holístico que abordará la identificación de cuellos de botella, la optimización de flujos de trabajo y la coordinación efectiva entre los departamentos clave.

La mejora de procesos refiere entonces, la identificación de los procesos críticos, de las necesidades y con ello se observa la aplicación de soluciones sustanciales que es lo que en realidad se pretende hacer en la institución, destacando que, en toda entidad existen diversas problemáticas y el Hospital Del Tórax no es la excepción.

Por tanto, en la mejora de procesos se pretende la aplicación de las metodologías referidas, las cuales se entienden como: Lean se enfoca en la entrega de valor al cliente a través de la eliminación de actividades que no agregan valor, mientras que BPM busca diseñar y mejorar procesos que sean orientados al cliente. (Pérez Ortiz, 2023)

No obstante, que las metodologías van enfocadas a las necesidades del cliente interno de la institución que son los colaboradores, puesto que son aplicables en primer lugar al proceso de identificación y selección de personal, en base a las necesidades expuestas del personal de la institución. Con el objetivo de encontrar acciones de mejora que contribuyan con la conformación de los objetivos aplicables de la propuesta en el Hospital Del “Tórax”.

6.4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL HOSPITAL DEL TÓRAX

A efecto de conocer a detalle las debilidades y fortalezas del proceso y conocer el entorno interno y externo de la institución se realizó un Análisis FODA, con el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, involucrando a líderes de departamento y expertos en procesos para obtener una comprensión completa del entorno organizativo, lo cual se observa en la Tabla 6.

Tabla 6. Análisis FODA Hospital “Del Tórax”

ANÁLISIS FODA HOSPITAL "EL TORAX" FODA FACTORES INTERNOS FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	Hay un alto compromiso del Personal en el Departamento Acceso a recursos tecnológicos Disponibilidad de Datos Históricos
DEBILIDADES	Resistencia al Cambio: Complejidad Organizativa Limitaciones Presupuestarias para la Implementación de Tecnología
OPORTUNIDADES	Innovación Tecnológica Colaboración Interdepartamental, practicas colaborativas efectivas Capacitación Continua
AMENAZAS	Complejidad Burocrática de los procesos Riesgos Tecnológicos, problemas de integración Limitaciones Temporales, plazos ajustados

Fuente: (Elaboración Propia, 2023)

Así a partir de la realización del análisis FODA, se logró identificar la problemática donde se aplican las siguientes soluciones:

A) Identificación de Cuellos de Botella:

- A través de entrevistas detalladas con el personal.
- Se identificarán áreas específicas que afectan la eficiencia, como los retrasos en la aprobación de documentos o la falta de comunicación entre departamentos. (Ver Anexo 6 y 7)

B) Diseño de Procesos Mejorados:

- Utilizando plantillas de levantamiento de procesos.
- Documentación y visualización de los procesos actuales programas como Lucid Chart y BPMN para diagramar el proceso de pagos de planillas.
- Diseño de mejoras para buscar la optimización de los procesos, teniendo en cuenta las sugerencias del personal.

Por tanto, se realizó el siguiente proceso, el cual se introduce en la figura 11:

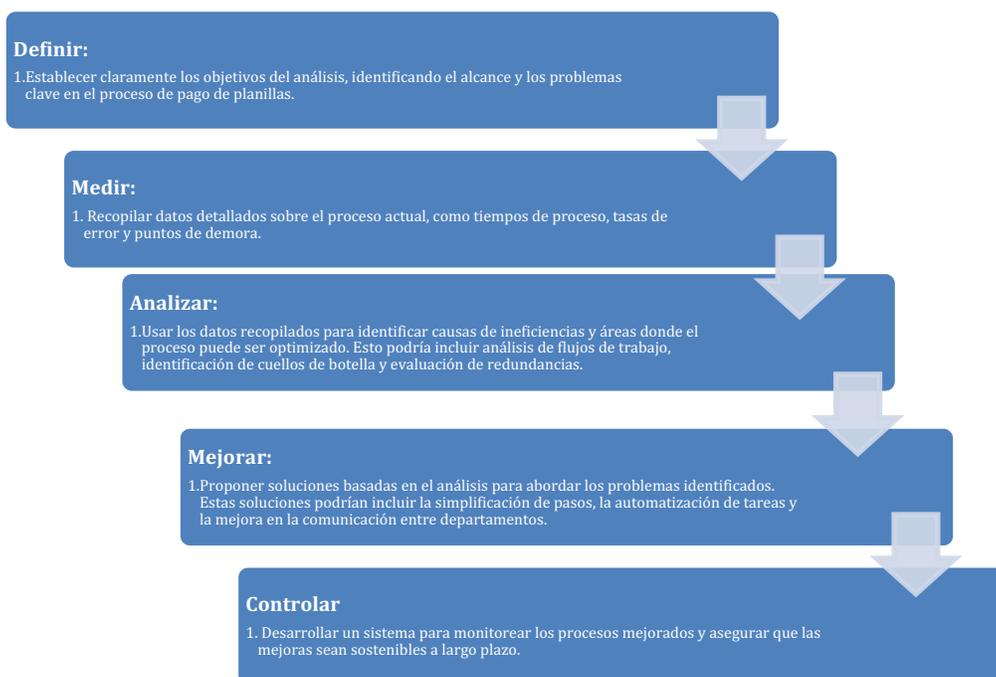


Figura 11. Mejora continua de los Procesos de Hospital “Del Tórax”

Fuente: (Elaboración Propia, 2023)

1. **Definición:** Uno de los objetivos clave de la propuesta es el de generar un plan estratégico en el Departamento de Contratos, mediante el análisis detallado de los procesos de pago de planillas salariales en el Instituto Cardiopulmonar/Hospital 'Del Tórax', otro de los obtenidos es el de contribuir a la optimización de procesos de pago y el bienestar de todo el personal de la institución.
2. **Medición:** Lo cual atiende a la definición de cada uno de los procesos, en este sentido procesos como:
 - a. Proceso de Identificación y Selección de Recursos Humanos.
 - b. Proceso Gestión de Presupuesto para Contratación de Personal
 - c. Petición de Visto Bueno para Contratación de Personal
 - d. Entrega y Revisión de Petición de Visto Bueno
 - e. Gestión Post-Autorización de Visto Bueno
 - f. Revisión y Gestión por el Técnico
 - g. Remisión y Revisión de Contratos a Secretaría de Redes Integradas
 - h. Recepción y Revisión de Documentos en el Departamento de Contratos
 - i. Preparación de plantilla para Pago
 - j. Revisión y Elaboración de Oficio de Remisión para Firma de planilla Salarial
 - k. Revisión de Documentos y Creación de Plantilla para Cargar a DGSC
 - l. Revisión Final de Documentos para Cargar Documentación a Servicio Civil
 - m. Carga en Plataforma de Servicio Civil
 - n. Control de Expedientes en la Plataforma de Servicio Civil
 - o. Creación de la Estructura II en el Sistema de SIAFI
 - p. Ingreso de Estructura II a la Plataforma de Servicio Civil
 - q. Creación de la Estructura III en el Sistema de SIAFI
 - r. Carga de Planilla en el Sistema SIREP
 - s. Validaciones Financieras y Firma de Documentos.

En cada uno de estos procesos se detectan algunos cuellos de botella ya que, el proceso general del pago de planillas consta de diferentes etapas, las cuales son realizadas en su mayoría con herramientas manuales, las que deben ser trasladadas a cada una de las 3 personas que deben firmar, por lo que no existe un tiempo establecido para la recolección de las firmas y un orden de

primeras entradas y primeras salidas, además no existe un día establecido para las firmas de los documentos por ende muchas veces la persona encargada posiblemente no se encuentre o este asignada a otras actividades es decir que el proceso se acopla al funcionario en lugar de que el funcionario se acople al proceso. Por tanto, cada uno de los procesos determinados y detectados, deben ser modificados y el tiempo de medición de los mismos varia de un mes a 12 meses dependiendo a complejidad de los mismos.

Análisis y seguimiento: Con ello se analiza la situación y se proponen los aspectos de mejora, para dar seguimiento al proceso. Cambios como gestión integrada de los procesos, verificación y control de los mismos, procesos de auditoría interna.

A continuación, se presentan las fichas y los diagramas de flujo de los procesos ya optimizados, respaldados por una propuesta que asegura eficiencia y adecuación, contribuyendo así a la mejora operativa de los procedimientos gestionados en el Departamento de Contratos del Hospital “Del Tórax”.

1. Proceso de Identificación de Recursos Humanos:

Se plantea la implementación de un sistema de gestión integral que perfile descriptores de puestos. A raíz de ello es preciso identificar el actual proceso de identificación de recursos humanos, atendiendo a las necesidades de personal de acuerdo a la naturaleza de trabajo del Hospital Del Tórax, en este sentido, se da inicio con un análisis de las necesidades de personal y como ello se puede efficientar, de acuerdo a lo expuesto en la Ley de Contratación del Estado y eso se aúna a la necesidad vigente de personal de la institución.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entradas se encuentra la solicitud de personal, de acuerdo a las necesidades de personal. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es la selección de personal.

Página 1 de 1	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-01		
Revisión:		

Objetivo: Asegurar que el personal contratado cumpla con los requisitos de idoneidad establecidos por el Servicio Civil.

Alcance: Este proceso abarca la identificación de las necesidades de Recursos Humanos en hospitales y regiones.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Identificación de Necesidades:	Jefe de Personal	El jefe de personal se mantiene en constante comunicación con las diversas áreas funcionales de la institución a través de una comunicación personalizada con cada área en reuniones periódicas, no obstante, de igual forma el personal de áreas realiza sus peticiones de necesidades de personal, lo que genera una comunicación en ambos sentidos, a partir de ello se determinan las plazas vacantes y los perfiles requeridos.
2. Recepción de Solicitudes	Jefe de Personal	La recepción de solicitudes, se reciben vía correo electrónico, la institución cuenta con su correo de índole institucional y entre ellos el asignado al área de reclutamiento y Recursos Humanos, así las áreas con requerimientos de personal realizan sus peticiones.
3. Revisión de las solicitudes	Jefe de Personal	El Jefe de personal revisa las solicitudes, verifica la necesidad, y toma la decisión de proceder a la publicación de vacantes en la institución. Aquí se toman en cuenta los aspectos que la solicitud debe cumplir, descriptor del puesto, firma y sello del director del hospital, área, perfil de puesto indicado.
4. Publicación de vacantes	Jefe de Personal	Se elabora y publica la convocatoria del puesto vacante, y aquí se verifica que se especifique el perfil de puesto que se requiere, primero se acude a hacerlo de forma interna y posteriormente de forma externa de no encontrar candidatos a lo interno, se realiza por medio de correos electrónicos, redes sociales internas, externas, páginas gubernamentales, puesto que las publicaciones se hacen según lo expuesto por la Ley de Contratación del Estado.
5. Revisión de candidatos	Jefe de Personal y encargados de área	Aquí se revisa la documentación del aspirante, generales, nivel educativo, especialización,

Actividades	Responsable	Descripción
		experiencia, capacidades, habilidades, curriculum vitae, contraste de perfil y curriculum vitae y selección de aspirantes.

Formatos Utilizados
Anexos

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Solicitud de la necesidad de personal	▪ Indefinida	▪ Jefe de Personal	▪
▪ Anuncio de la convocatoria	▪ Indefinida	▪ Jefe de Personal	▪

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud de las necesidades de personal ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

2. Proceso de Selección de Recursos Humanos:

Para este proceso se identifican los perfiles más compatibles con las necesidades de personal y con la filosofía, misión y visión de la institución, se verifican habilidades, aptitudes, conocimientos, experiencia y otros aspectos que son de suma relevancia para el puesto. En esta etapa se hace aplicación de pruebas de aptitud y test psicométricos que generan información de confianza para efectos de una selección certera.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entradas se encuentra las entrevistas de personal que ha sido previamente seleccionado para el proceso de selección. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de gestión de los recursos presupuestales de la contratación de personal.

Página 1 de 2	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-02		
Revisión:		Proceso de Selección de Recursos Humanos

Objetivo: Asegurar que el personal contratado cumpla con los requisitos de idoneidad establecidos por el Servicio Civil.

Alcance: Este proceso abarca la ejecución del proceso de reclutamiento y selección para cubrir las plazas vacantes.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Reclutamiento	Jefe de Personal	Se procede a las entrevistas personales con cada aspirante, aplicación de pruebas practicas y psicometricas, se verifican referencias laborales y de acuerdo a los resultados se aplica la selección del personal que cumple con todos los requisitos y el perfil de puesto indicado.
2. Selección:	Jefe de Personal y jefe de área o áreas	Se procede a una evaluación entre el jefe de recursos humanos y los jefes de áreas interesados, en este sentido se selecciona al mejor candidato para el puesto.
3. Comunicación al candidato sobre la disponibilidad del puesto	Jefe de Personal	Se comunica vía llamada telefonica y correo electronico al candidato seleccionado sobre la decisión de brindarle la oportunidad laboral y se procede a pactar la última reunión antes de finalizar el proceso, en esta se pactan las condiciones de oferta de la institución para la propuesta laboral y se conocen las aspiraciones del puesto y salariales del candidato.
4. Contratación	Jefe de Personal	Se procede a la contratación mediante el proceso del periodo de prueba y la generación de la documentación oficial, posteriormente al periodo de prueba se procede a la conformación del contrato de trabajo e integración de planilla, derechos, beneficios, seguro y demás.
5. Gestión de los recursos presupuestales de la contratación de personal.	Jefe de Contratos y Contabilidad.	Si se cumple con las actividades del proceso de selección de personal, entonces se procede al siguiente que es el de gestión de los recursos presupuestados de la contratación de personal.

Formatos Utilizados
Anexos

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Curriculum vitae	▪ Indefinida	▪ Jefe de Personal	▪
▪ Expediente de personal	▪ Idenfinida	▪ Jefe de Personal	▪

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curriculum Vitae ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de pruebas de habilidades, capacidades, psicométricas.

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

3. Proceso de Gestión de Presupuesto para Contratación de Personal:

La gestión de presupuesto, se observa por medio de una petición formal al ente encargado, procediendo a la planificación de presupuesto en cuanto a los requerimientos de personal para el pago de salario, para lo cual se propone que en primera instancia se verifique la conformación de los procesos anteriores que refieren la identificación y reclutamiento del personal para efectos de conformar el requerimiento presupuestal.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entradas se encuentra la estimación detallada de los costos asociados a la contratación de cada funcionario, incluyendo salarios, beneficios y otros gastos. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de petición de visto bueno de las instancias correspondientes.

Página 1 de 3	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-03		
Revisión:	Proceso de Gestión de Presupuesto para Contratación de Personal	

Objetivo: Obtener y gestionar el presupuesto necesario para cubrir salarios, beneficios y otros gastos asociados a la contratación de nuevos funcionarios

Alcance: Este proceso abarca la planificación y obtención de los recursos financieros requeridos para la contratación de personal, asegurando la cobertura adecuada de los costos asociados.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Planificación del Presupuesto:	Jefe de Contratos y Contabilidad, Jefe de Personal	Se realiza una estimación detallada de los costos asociados a la contratación de cada funcionario, incluyendo salarios, beneficios y otros gastos, se realiza en base a ley, condiciones del mercado, y en base a la oferta y demanda salarial.
2. Verificación de presupuesto	Jefe de Contratos	En esta etapa se verifica la estructura presupuestal que será parte del costo del personal contratado en la institución.
3. Solicitud de Presupuesto:	Jefe de Contratos	Se prepara una solicitud formal de presupuesto, detallando los costos previstos y justificando la necesidad de contratación observando el costo/beneficio de la contratación para el efecto de la justificación, posterior a ello se recopilan y revisan las solicitudes de los candidatos y se presenta la solicitud al Departamento Financiero para su aprobación.
4. Revisión y Aprobación:	Jefe de Contratos	Se presenta la solicitud de presupuesto a las autoridades competentes de la institución y con ello se procede a la revisión, se verifica el costo/beneficio de la propuesta y se procede bien sea a su aprobación o a su reestructuración y aprobación.
5. Gestión de Fondos:	Jefe de Contratos y Contabilidad	Una vez aprobada la propuesta de los fondos, se asegura que los fondos asignados estén disponibles y listos para ser utilizados en el momento de la contratación
6. Petición de Visto Bueno.	Jefe de Contratos	Al finalizar la planeación presupuestal para efectos de nuevas contrataciones si ya se ha cumplido con lo expuesto en el proceso actual, se procede entonces al proceso de petición de visto bueno de las instancias correspondientes.

Formatos Utilizados
Anexos

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud de presupuesto. ▪ Aprobación firmada y sellada.

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud de presupuesto 	▪	▪	▪

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
1. Solicitud de presupuesto. <ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

4. Proceso de Petición de Visto Bueno para Contratación de Personal:

Con el objetivo de optimizar el proceso de Elaboración de Petición de Visto Bueno para Contratación de Personal, se propone una mejora centrada en la digitalización y automatización. La implementación de un sistema de gestión documental electrónico permitirá una recopilación eficiente de la información requerida, eliminando la redundancia y minimizando los errores asociados a la entrada manual de datos. Se integrará un flujo de trabajo electrónico que facilite la revisión y aprobación interna, agilizando el proceso y reduciendo los tiempos de espera. Adicionalmente, se establecerá un mecanismo de seguimiento automatizado para garantizar la conformidad con los requisitos antes de la presentación formal. Esta transformación se llevará a cabo mediante la capacitación del personal en el uso de la nueva plataforma, asegurando una transición fluida y una adopción efectiva de las mejoras propuestas.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entradas se encuentra la información completa de cada empleado seleccionado, incluyendo nombre completo, identidad, sueldo mensual, cargo y la efectividad del contrato (fechas de inicio y fin), exponiendo los datos personales y profesionales del colaborador para la generación de una hoja de vida, curriculum vitae, y expediente. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de entrega y revisión de petición de visto bueno.

Página 1 de 4	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-04		
Revisión:		

Objetivo: Formalizar la solicitud de visto bueno para la contratación de personal seleccionado, presentando la información relevante a la máxima autoridad de la Subsecretaría de Redes Integradas de Servicios de Salud

Alcance: Preparación de una petición detallada que incluye la información esencial sobre el personal seleccionado y los términos asociados a su contratación, destinada a obtener el visto bueno de la autoridad competente.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Recopilación de Información y preparación de expediente para la petición	Jefe de Contratos	Se recopila la información completa de cada empleado seleccionado, incluyendo nombre completo, identidad, sueldo mensual, cargo y la efectividad del contrato (fechas de inicio y fin), exponiendo los datos personales y profesionales del colaborador para la generación de una hoja de vida, curriculum vitae, y expediente.
2. Cálculo del Monto Planilla	Jefe de Contratos	Este procede de la aprobación presupuestal para el pago de planilla y contratación de personal, se realiza mediante el calculo del monto total por pagar, incluyendo el sueldo mensual y cualquier otro colateral asociado a la contratación durante la efectividad del contrato.
3. Elaboración del Oficio:	Jefe de Contratos	Posterior al calculo se redacta un oficio dirigido a la máxima autoridad de la Subsecretaría de Redes Integradas de Servicios de Salud, solicitando el visto bueno para la contratación del personal seleccionado, para ello se adjunta una planilla que contiene la información recopilada, estructurada de acuerdo con los elementos mencionados anteriormente.
4. Aprobación	Subsecretaría de Redes Integradas	Se obtiene la aprobación interna antes de proceder con la presentación formal.
5. Entrega y Revisión de Petición de Visto Bueno	Jefe de Personal	Posterior al proceso de Petición de Visto Bueno para Contratación de Personal, si se ha cumplido ya con dicho proceso, se procede a la entrega y revisión de la petición.

Formatos Utilizados
Anexos
Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficio de solicitud de visto bueno.

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficio de solicitud de visto bueno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indeterminado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

5. Proceso de Entrega y Revisión de Petición de Visto Bueno:

Con el objetivo de fortalecer la eficiencia y transparencia en el proceso de Entrega y Revisión de Petición de Visto Bueno, se propone una mejora basada en la implementación de un sistema de gestión integrada. La introducción de una plataforma digital centralizada permitirá el acceso inmediato y remoto a la petición de visto bueno, agilizando la revisión por parte del jefe del Departamento de Contratos y reduciendo el tiempo de espera. Se integrará un módulo de notificaciones automáticas para alertar sobre la disponibilidad de presupuesto y permitir una comunicación instantánea en casos de observaciones o ajustes necesarios. Además, se establecerán indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir la eficacia y eficiencia del proceso, proporcionando datos cuantitativos para futuras mejoras continuas. La implementación de esta propuesta se llevará a cabo mediante capacitaciones específicas para el personal involucrado, asegurando una transición efectiva hacia el nuevo sistema y maximizando los beneficios de esta transformación.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entradas se encuentra la petición de visto bueno. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Gestión Post-Autorización de Visto Bueno.

Página 1 de 5	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-05		
Revisión:		

Objetivo: Obtener la aprobación formal de la Subsecretaría de Redes Integradas de Servicios de Salud para las contrataciones propuestas, asegurando que exista presupuesto disponible y que la efectividad solicitada sea viable.

Alcance: Involucra la presentación de la petición de visto bueno al jefe del Departamento de Contratos y posteriormente a la Subsecretaría de Redes Integradas de Servicios de Salud.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Presentación al Jefe del Departamento de Contratos	Jefe de Personal	El jefe de personal redacta la petición de visto bueno, y se presenta con el jefe del Departamento de Contratos, entregando la petición de visto bueno.
2. Verificación de la disponibilidad presupuestaria	Jefe de Contratos	Se realiza una revisión breve para asegurar la disponibilidad presupuestaria.
3. Escenarios de Revisión	Jefe de Contratos	Si no hay presupuesto disponible, se comunica al jefe de personal la imposibilidad de aprobar la totalidad de la efectividad solicitada, no obstante si existe disponibilidad presupuestaria el jefe del Departamento de Contratos coloca observaciones sobre la efectividad que sí puede ser cubierta con el presupuesto disponible.
4. Presentación a la Subsecretaría y Análisis de la Solicitud	Jefe de Contratos	El jefe de personal presenta la solicitud al Subsecretario de Redes Integradas de Servicios de Salud, para que la solicitud sea analizada por las autoridades correspondientes.
5. Resolución	Subsecretaría de Redes Integradas	Se emite una respuesta formal mediante oficio, indicando la aprobación del VoBo. Entrega al Departamento de contratos para que se dé inicio con el proceso de contratación.
6. Gestión Post-Autorización de Visto Bueno	Aistente Administrativo	Si se cumple con las actividades del proceso actual, entonces se procede al siguiente que es el de gestión para adquirir la post autorización del visto bueno.

Formatos Utilizados
Anexos
Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪ Solicitud de petición de visto bueno

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Documento de Visto Bueno	▪ Indeterminado	▪ Jefe de Contratos	▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

6. Gestión Post-Autorización de Visto Bueno:

Con el objetivo de optimizar el proceso de Gestión Post-Autorización de Visto Bueno, se propone la implementación de un sistema de gestión documental electrónico. Este enfoque se centrará en la digitalización de los contratos y documentos asociados, permitiendo un acceso más rápido y eficiente para todas las partes involucradas. La propuesta incluye la adopción de firmas electrónicas seguras para las autoridades competentes, acelerando el proceso de firma y eliminando la necesidad de documentos físicos. Además, se establecerá un flujo de trabajo digital que automatice las notificaciones y recordatorios para garantizar la prontitud en la firma y recopilación de documentación para la siguiente contratación. La implementación de esta mejora se realizará de manera escalonada, con capacitaciones detalladas para el personal, asegurando una transición sin problemas hacia un entorno más eficiente y sostenible.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada la emisión de dos copias del Visto Bueno. El original se archiva en el expediente de jefatura. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Remisión para Revisión y gestión con el Técnico.

Página 1 de 6	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-06		
Revisión:		

Objetivo: Emitir los contratos y la documentación necesaria después de recibir la autorización de Visto Bueno para la contratación de personal, asegurando la adecuada distribución de la información y la preparación de los documentos necesarios.

Alcance: Abarca la emisión de contratos, la distribución de copias autorizadas, la recopilación de documentos y la preparación para la firma de autoridades competentes.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Emisión de Copias del Visto Bueno:	Asistente Administrativo	Se emiten dos copias del Visto Bueno: una para el técnico y otra para el personal de apoyo para registro. El original se archiva en el expediente de jefatura.
2. Emisión de Contratos generación de números de Contrato	Técnico Especializado	El jefe de personal emite los contratos y las planillas del personal a contratar, por su parte el técnico proporciona los números de contrato a las unidades ejecutoras, según lo autorizado.
3. Recopilación de Documentación:	Jefe de Personal	Se recopila la documentación requerida para cada funcionario, según el tipo de contratación y se asegura de que los empleados completen las fichas informativas correspondientes.
4. Elaboración de Planilla para Firma de Autoridades:	Asistente II	Se prepara una planilla con los contratos para la firma de las autoridades competentes, incluyendo el director, el administrador y el jefe de personal.
5. Firma de Autoridades:	Gerencia Administrativa	Las autoridades competentes, incluyendo director, administrador y jefe de personal, firman la planilla y los contratos.
7. Remisión para Revisión y gestión con el Técnico:	Técnico	Si se cumple con las actividades del proceso actual, entonces se procede al siguiente que es el de Revisión y Gestión por el Técnico.

Formatos Utilizados
Anexos
Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copias de visto bueno ▪ Contratos ▪ Planilla

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copias de Visto Bueno ▪ Contratos ▪ Planillas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indefinido. ▪ Indefinido. ▪ Indefinido. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistente Administrativo ▪ Técnico especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

7. Revisión y Gestión por el Técnico:

Con el objetivo de agilizar y fortalecer el proceso de Revisión y Gestión por el Técnico, se propone la implementación de un sistema de revisión asistida por inteligencia artificial (IA). Este enfoque se centrará en la utilización de algoritmos de procesamiento de lenguaje natural (NLP) para identificar automáticamente posibles errores y discrepancias en la documentación. Además, se integrará un sistema de notificación instantánea para comunicar de manera eficiente cualquier problema detectado al jefe de personal. La implementación de esta mejora incluirá una fase piloto para ajustar y perfeccionar el sistema, seguida de capacitaciones para el personal involucrado. Esta iniciativa busca no solo acelerar el proceso de revisión, sino también mejorar la calidad y precisión de la documentación remitida a la Secretaría General.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada la documentación recibida, verificando la integridad y exactitud de cada contrato y planilla. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Remisión y Revisión de Contratos a Secretaría de Redes Integradas.

Página 1 de 7	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-07		
Revisión:		

Objetivo: Verificar la integridad y precisión de la documentación relacionada con la contratación de personal, corrigiendo posibles errores antes de remitir al siguiente nivel de revisión.

Alcance: Enfocar la revisión técnica de la documentación asociada a los contratos de personal, abarcando desde la emisión de los contratos hasta la remisión a la Secretaría General.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1.Revisión de Documentación:	Técnico Especializado	El técnico examina minuciosamente la documentación recibida, verificando la integridad y exactitud de cada contrato y planilla.
2. Detección de Errores:	Técnico Especializado	En caso de detectar errores o inconsistencias, el técnico documenta claramente los problemas identificados.
3.Comunicación con el Jefe de Personal:	Técnico Especializado	En caso de detectar errores o inconsistencias, el técnico comunica al jefe de personal los errores detectados para que procedan a subsanar
4. Corrección de Errores:	Jefe de Personal	El jefe de personal subsana en tiempo y forma los errores señalados por el técnico y vuelve a enviar la documentación para su remisión y revisión a Secretaría de Redes Integradas.
5. Remisión y Revisión de Contratos a Secretaría de Redes Integradas:	Técnico Especializado	Si la documentación está completa y sin errores, y se ha cumplido ya con el proceso actual, entonces el técnico remite la documentación a la Secretaría de Redes Integradas para la siguiente fase de revisión que se denomina Proceso de Remisión y Revisión de Contratos a Secretaría de Redes Integradas.

Formatos Utilizados
Anexos
Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrato ▪ Planilla 			

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrato ▪ Planilla 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indefinido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico especializado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

8. Remisión y Revisión de Contratos a Secretaría de Redes Integradas:

Se propone la implementación de un sistema de gestión electrónica de documentos. Este sistema permitirá la creación, firma y seguimiento digital de los contratos, agilizando la circulación de la documentación entre las diferentes autoridades. Además, se incorporarán notificaciones automatizadas para alertar sobre la necesidad de revisión y firma, reduciendo los tiempos de espera. Para implementar esta mejora, se llevará a cabo una fase piloto con un grupo seleccionado de autoridades, seguida de una capacitación integral para su adopción a nivel institucional. Esta iniciativa busca eliminar los obstáculos inherentes al manejo físico de documentos, aumentando la eficacia y transparencia en todo el proceso.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada un oficio de remisión detallando el número de contratos y el tipo de contratación. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Recepción y Revisión de Documentos en el Departamento de Contratos.

Página 1 de 8	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-08		
Revisión:		

**Proceso de Remisión y Revisión de Contratos a
Secretaría de Redes Integradas**

Objetivo: Gestionar la remisión de contratos a las autoridades competentes para su revisión y firma, garantizando la precisión y conformidad con los procedimientos establecidos.

Alcance: Abarca desde la elaboración del oficio de remisión hasta la recepción de la documentación de vuelta al Departamento de Contratos, después de pasar por la revisión y firma de las autoridades correspondientes

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Elaboración de Oficio de Remisión:	Técnico Especializado	Se elabora un oficio de remisión detallando el número de contratos y el tipo de contratación. Este oficio se remite únicamente a Secretaría General.
2. Revisión por Secretaría General:	Secretaría General	Secretaría General realiza una revisión exhaustiva de la documentación recibida que fue remitida por el técnico especializado.
3. Firma por Secretaría General:	Secretaría General	Se elabora y firma el Acuerdo Ministerial correspondiente posteriormente la documentación se remite a la Subsecretaría de Redes Integradas de Servicios de Salud.
4. Revisión por Subsecretaría de Redes Integradas de Servicios de Salud:	Sub Secretaría de Redes Integradas	La Subsecretaría realiza la revisión de los documentos, si estos cumplen con lo requerido pasan a firma, si no cumplen retroceden en el proceso para ser subsanados.
5. Firma por Subsecretaría de Redes Integradas de Servicios de Salud:	Sub Secretaría de Redes Integradas	La autoridad competente firma y sella los contratos y la documentación se devuelve a Secretaría General.
6. Devolución a Secretaría General:	Secretaría General	Secretaría General recibe la documentación de vuelta y se verifica que la revisión y firma por la Subsecretaría se haya realizado correctamente
7.Devolución al Departamento de Contratos:	Secretaría General	Secretaría General devuelve al Departamento de Contratos la documentación, proporcionando un detalle de cualquier observación o corrección necesaria.
8. Espera y Seguimiento de Firmas:	Técnico	Inicia el proceso de firma por parte de la autoridad y posterior la firma del contratado.
9. Recepción y Revisión de Documentos en el Departamento de Contratos	Personal de Apoyo	Sí se ha cumplido con las actividades del proceso actual, entonces se procede a la siguiente fase que es el proceso de Recepción

Actividades	Responsable	Descripción
		y Revisión de Documentos en el Departamento de Contratos.

Formatos Utilizados

Anexos

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratos

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪	▪	▪	▪

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
2. Documentación contratos para revisión y firma ▪	▪ ▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

9. Recepción y Revisión de Documentos en el Departamento de Contratos:

Con el objetivo de optimizar el proceso de Recepción y Revisión de Documentos en el Departamento de Contratos, se sugiere la implementación de un sistema de seguimiento en tiempo real. Este sistema proporcionará visibilidad sobre el estado actual de cada documento y permitirá a los técnicos y al personal de apoyo realizar un seguimiento continuo del progreso. Además, se establecerá un mecanismo de notificación automática para alertar a los responsables sobre documentos pendientes, vencimientos de plazos y cualquier problema identificado durante la revisión. La implementación de esta mejora se llevará a cabo mediante una capacitación exhaustiva del personal para garantizar una transición sin inconvenientes. Este enfoque busca agilizar la toma de decisiones, mejorar la comunicación interna y garantizar un proceso más eficiente en la gestión documental del Departamento de Contratos.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada la documentación proveniente de la Secretaría General. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Preparación de Plantilla de Planilla Para Pago.

Página 1 de 9	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-09		
Revisión:		

**Proceso de Recepción y Revisión de Documentos
en el Departamento de Contratos**

Objetivo: Gestionar la recepción y revisión de la documentación relacionada con contratos, asegurando la correcta distribución a los técnicos y la elaboración de oficios de presupuesto para la firma de las autoridades correspondientes.

Alcance: Abarca desde la recepción inicial de la documentación hasta la elaboración de oficios de presupuesto y su envío a las autoridades pertinentes.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Recepción y Distribución de Documentos:	Personal de Apoyo	El personal de apoyo recibe la documentación proveniente de la Secretaría General y verifica la cantidad de documentos y estructura de los mismos, así se realiza una revisión inicial para verificar la integridad y completitud de los documentos.
2. Distribución de Documentos:	Personal de Apoyo	La documentación se distribuye a cada técnico según la asignación de gerencias.
3. Elaboración de Oficio de Presupuesto	Técnico Especializado	El técnico designado elabora un oficio de presupuesto detallando los costos asociados a la contratación de personal.
4. Entrega Oficio de Presupuesto	Personal de Apoyo Técnico Especializado	Este oficio se entrega al personal de apoyo para su revisión y envío a las autoridades correspondientes.
5. Revisión de Autoridades:	Personal de Apoyo	El personal de apoyo revisa el oficio de presupuesto y se asegura de su precisión y conformidad.
6. Envío a Firma de Autoridades:	Personal de Apoyo	El oficio se envía a firma de las autoridades de la Secretaría, que incluyen la Sub-Gerencia de Recursos Humanos, la Gerencia Administrativa y la Subsecretaría de Redes Integradas de Servicios de Salud.
7. Preparación de Plantilla de Planilla Para Pago	Técnico Especializado	Si se ha cumplido con el proceso actual, entonces se procede al siguiente procesos que el de preparación de plantilla de planilla para pago, con las especificaciones requeridas por la institución, tomando en cuenta la Ley de Contratación del Estado y la Ley del Servicio Civil.

Formatos Utilizados
Anexos
Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪	▪	▪	▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

10. Preparación de plantilla para Pago:

Dado que los procesos son de manera manual se propone aplicar un flujo de trabajo digital que incluya notificaciones automáticas para alertar sobre cambios, revisiones pendientes o plazos próximos a vencer. Esta mejora no solo reducirá los tiempos de revisión, sino que también mejorará la trazabilidad y la coordinación entre los diferentes actores involucrados en el proceso de pago. La implementación de esta propuesta se llevará a cabo mediante la capacitación del personal en el uso de la nueva plataforma colaborativa y la integración de esta solución digital en el flujo de trabajo existente del Proceso de Pago.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada la revisión del oficio de presupuesto y la planilla y verificación de la descripción de la documentación y contenido. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Revisión y Elaboración de Oficio de Remisión para Firma de planilla Salarial.

Página 1 de 10	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-10		
Revisión:		Proceso Preparacion de plantilla para Pago

Objetivo: Gestionar la revisión y preparación de la documentación necesaria para el proceso de pago, incluyendo la revisión del oficio de presupuesto y la planilla por parte del técnico, y la elaboración de ambos por parte de la Gerencia Administrativa.

Alcance: Abarca desde la revisión y elaboración de documentos hasta la entrega de la documentación al personal de apoyo para el oficio de remisión en preparación para el proceso de pago.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Revisión del Oficio de Presupuesto y Planilla:	Técnico Especializado	El técnico realiza la revisión del oficio de presupuesto y la planilla y se verifica la descripción del mismo y contenido.
2. Elaboración de Oficio y Planilla	Técnico Especializado	Se elabora la plantilla de la planilla que se cargara a servicio civil junto con el oficio, siguiendo las especificaciones que normalmente se refiere en la documentación de la institución.
3. Entrega de Documentación al Personal de Apoyo:	Técnico Especializado	Una vez revisados y elaborados los documentos, el técnico o la Gerencia Administrativa entrega la documentación al personal de apoyo.
4. Revisión y Elaboración de Oficio de Remisión para Firma de planilla Salarial	Técnico Especializado	Si se ha finalizado el actual proceso con éxito, se procede al proceso de Revisión y Elaboración de Oficio de Remisión para Firma de planilla Salarial.

Formatos Utilizados
Anexos
Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪ Oficios

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪	▪	▪	▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

11. Revisión y Elaboración de Oficio de Remisión para Firma de planilla Salarial:

Se propone la implementación de un sistema de gestión documental digital. La propuesta consiste en migrar los documentos a un entorno digital centralizado que permita la verificación automática de numeración correlativa y la validación de datos de funcionarios mediante herramientas de procesamiento de datos. Esto garantizará una mayor precisión y rapidez en la revisión de documentos, minimizando la posibilidad de errores humanos.

Además, se sugiere la automatización de la generación de oficios de remisión a través de un sistema que vincule la numeración correlativa, la información del funcionario y las firmas correspondientes de manera electrónica. Este enfoque reducirá significativamente los tiempos de elaboración y firma, mejorando la eficiencia del proceso. La implementación de esta mejora requerirá la adopción de un software de gestión documental y la capacitación del personal en su uso. Esta transición hacia un entorno digital no solo mejorará la precisión y eficiencia, sino que también facilitará el seguimiento y la auditoría del proceso de remisión.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada el Oficio de Presupuesto y Oficio de Planillas. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Revisión de Documentos y Creación de Plantilla para Cargar a DGSC.

Página 1 de 11	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-11		
Revisión:		Proceso de Revisión y Elaboración de Oficio de Remisión para Firma de planilla Salarial.

Objetivo: Garantizar la correcta revisión de los documentos (Oficio de Presupuesto y Oficio de Planillas) y la elaboración del Oficio de Remisión para su firma, asegurando la integridad de la información y el cumplimiento de los procesos establecidos.

Alcance: Este proceso abarca desde la revisión de los documentos generados por los técnicos hasta la elaboración y firma del Oficio de Remisión.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Revisión de Documentos:	Técnico Especializado	Los técnicos realizan dos tipos de documentos: Oficio de Presupuesto y Oficio de Planillas, así se verifica que cada documento tenga un número correlativo diferente. Antes de elaborar el Oficio de Remisión, se verifica que los valores de cada funcionario (DNI, nombre, sueldo mensual, fecha de inicio y término de contrato, sueldo total) sean correctos.
2. Elaboración del Oficio de Remisión:	Técnico Especializado	Tanto Oficios de Presupuesto como Planillas pasan por 3 firmas diferentes. El Oficio de Remisión de Presupuesto se elabora con las firmas de Subgerencia de RRHH, Gerencia Administrativa y Sub Secretaría de Redes de Servicios. El Oficio de Remisión para las Planillas se elabora con las firmas de Jefe de Contratos, Subgerencia de RRHH y Gerencia Administrativa.
3. Entrega de Documentación al Personal de Apoyo:	Personal de Apoyo	Una vez revisados y elaborados los documentos, el técnico o la Gerencia Administrativa entrega la documentación al personal de apoyo.
4. Elaboración de Oficio de Remisión para Proceso de Pago:	Personal de Apoyo	Se realiza el oficio de remisión en preparación para el proceso de pago y se envía la información en formato PDF.
5. Revisión de Documentos y Creación de Plantilla para Cargar a DGSC	Técnico Especializado	Si se ha finalizado el proceso actual entonces se remite la documentación por medio de correo electrónico, y se procesa a la siguiente etapa que es la Revisión de Documentos y Creación de Plantilla para Cargar a DGSC.

Formatos Utilizados
Anexos
Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Oficios	▪	▪	▪

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
3. ▪	▪ ▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

12. Proceso Revisión de Documentos y Creación de Plantilla para Cargar a DGSC:

Se propone la integración de un sistema de seguimiento en tiempo real que permita a los involucrados monitorear el estado de cada documento y recibir actualizaciones instantáneas sobre el progreso del proceso. Esta mejora contribuirá a una mayor transparencia y agilidad en la gestión, minimizando posibles retrasos y optimizando la comunicación entre los diferentes actores del proceso. La implementación de estas soluciones tecnológicas se llevará a cabo mediante la adopción de un software especializado y la capacitación del personal en su uso adecuado. Además, se propone una herramienta de verificación que permita identificar los requisitos de documentación soporte que debe de llevar cada caso de reclutamiento de personal por tipo de puesto, esto ayudará a reducir errores humanos y por ende los reprocesos.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada los archivos formato PDF que contienen Oficios de Presupuesto y documentación de los funcionarios. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Revisión Final de Documentos para Cargar Documentación a Servicio Civil.

Página 1 de 12	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-12		
Revisión:		

Proceso de Revisión de Documentos y Creación de Plantilla para Cargar a DGSC

Objetivo: Realizar la revisión y preparación de la documentación necesaria para cargar en la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), asegurando la correcta recopilación de información y documentación de los funcionarios

Alcance: Abarca desde la recepción de documentos por parte de los técnicos hasta la creación de una plantilla para cargar en la DGSC, verificando la validez de la documentación y su correspondencia con los oficios de presupuesto

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Recepción de Documentos por Correo Electrónico:	Técnico Especializado	Los técnicos envían archivos formato PDF que contienen Oficios de Presupuesto y documentación de los funcionarios, para lo cual se llena un formulario para un mejor control y distribución.
2. Revisión en Plataforma de Control de Oficios de Presupuesto:	Personal de Apoyo	Se revisa la plataforma de control de oficios de presupuesto para obtener información clave sobre cada oficio en proceso o terminado determinando así el estatus de cada uno.
3. Descarga y Creación de Plantilla	Personal de Apoyo	Se descarga la documentación y un Excel para crear la plantilla, con lo cual la información se copia y pega en una hoja de revisión.
4. Generación de Datos para DGSC	Personal de Apoyo	La información ingresada en la plantilla de revisión se refleja automáticamente en la hoja de plantilla de la DGSC.
5. Guardar en un Nuevo Libro	Personal de Apoyo	La información se guarda en un libro nuevo con detalles como el número de oficio, número de funcionarios, tipo de unidad ejecutora y tipo de contratación.
6. Revisión de Plantilla contra Documentación Soporte	Personal de Apoyo	Se realiza la revisión de la plantilla en comparación con la documentación de soporte. Para contratación nueva se verifica la presencia de copia de DNI, título, currículum, antecedentes penales vigentes, contrato actual, oficio de presupuesto y solvencia de colegio médico (en caso de personal médico).
7. Correcciones y Notificaciones	Personal de Apoyo	En caso de errores, se notifica al técnico para que realice las correcciones necesarias y subsane en tiempo y forma.
8. Revisión Final de Documentos para Cargar Documentación a Servicio Civil	Personal de Apoyo	Una vez revisado y corregido, se realiza una última revisión para finalizar el proceso actual y por tanto, se procede siempre y cuando se cumpla a cabalidad a la siguiente fase que es el

Actividades	Responsable	Descripción
		proceso de Revisión Final de Documentos para Cargar Documentación a Servicio Civil.

Formatos Utilizados

Anexos

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planilla

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planilla 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indeterminado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de Personal y Técnico Especializado en registro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
4. <ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

13. Proceso Revisión Final de Documentos para Cargar Documentación a Servicio Civil:

Para optimizar el proceso de revisión de documentos previo a su carga en la plataforma de Servicio Civil, se deben implementar un proceso comparativo de los documentos en versión PDF con la información de la plantilla, identificando automáticamente errores y verificando con ello la conformidad y corrección de los datos. En caso de encontrar errores, se generará notificaciones instantáneas, acelerando la corrección por parte del personal de apoyo y el Técnico. Esta mejora no solo agilizará el proceso, sino que también minimizará el riesgo de errores humanos, mejorando la eficiencia y la calidad del proceso de revisión, así como la calidad de los documentos antes de la carga en la plataforma de Servicio Civil, la verificación se llevará a cabo con la revisión de fechas, y lo expuesto en la plantilla pre formulada.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada la documentación en formato PDF y la información contenida en la plantilla. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Control de Expedientes en la Plataforma de Servicio Civil.

Página 1 de 13	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-13		
Revisión:		

Proceso de Revisión Final de Documentos y Carga de Documentación a Servicio Civil

Objetivo: Verificar la integridad y corrección de la documentación y datos proporcionados en los archivos PDF y la plantilla antes de cargar la información en la plataforma de la Dirección General de Servicio Civil.

Alcance: Cubrir desde la revisión de documentos en formato PDF hasta la preparación final de las plantillas para la carga en la plataforma de Servicio Civil.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Revisión de Documentos:	Auxiliar Técnico	Se procede a revisar la documentación en formato PDF en comparación con la información contenida en la plantilla. El objetivo es verificar la completitud y corrección o subsanación de los datos y requisitos solicitados para las contrataciones
2. Identificación de Errores:	Auxiliar Técnico	En caso de encontrar errores en los archivos de Oficio de Presupuesto o en la plantilla, se identifican y documentan.
3. Devolución de Archivos:	Auxiliar Técnico	Los archivos se devuelven al personal de apoyo, quien se comunica con el Técnico responsable de la unidad en revisión para que realice las correcciones necesarias.
4. Correcciones y Verificación:	Auxiliar Técnico	El Técnico realiza las correcciones solicitadas, asegurando la precisión y validez de la información, por lo que se verifica nuevamente que los archivos estén libres de errores y cumplan con los requisitos establecidos.
5. Envío por Correo Electrónico:	Auxiliar Técnico	Una vez completadas las correcciones y verificaciones, se realiza el envío de los archivos corregidos por correo electrónico. Estos archivos qupara su poedan en espera para su posterior carga en la plataforma de la Dirección General de Servicio Civil
6. Ingreso a la Plataforma de Servicio Civil:	Auxiliar Técnico de Plataforma	Se accede a la página web oficial de la plataforma virtual de la Dirección General de Servicio Civil, accediendo por medio del usuario y contraseñas correspondientes al Hospital Del Tórax.
7. Acceso al Registro de Contrataciones:	Auxiliar Técnico de Plataforma	En la página principal de la plataforma, se selecciona la opción de Registro de Contrataciones y se accesa a la misma.
8. Ingreso de Ticket/Expediente:	Auxiliar Técnico de Plataforma	Se elige la opción de Contrataciones y se accede a la página para ingresar los tickets/expedientes.

Actividades	Responsable	Descripción
9. Búsqueda y Consulta:	Auxiliar Técnico de Plataforma	Se utiliza la barra de búsqueda para localizar tickets anteriores o realizar consultas específicas.
10. Ingreso de Nuevo Ticket:	Auxiliar Técnico de Plataforma	Se selecciona la opción de Nuevo Ingreso y se completan los campos solicitados según la modalidad de contratación (nueva contratación, recontractación, adendum).
11. Descarga de Archivos Adjuntos:	Auxiliar Técnico de Plataforma	Se descargan los archivos adjuntos del correo, incluyendo el Excel y el documento PDF que proporciona los datos necesarios para el ingreso del ticket/expediente.
12. Completar Información:	Auxiliar Técnico de Plataforma	Se llenan los campos propuestos de las listas desplegables con la unidad ejecutora, el tipo de efectividad y el tipo de contratación según la información proporcionada en el oficio de presupuesto.
13. Adjuntar Documentos:	Auxiliar Técnico de Plataforma	Se adjunta el PDF que contiene el oficio de presupuesto y otros documentos relacionados y se carga la plantilla Excel proporcionada por el personal de apoyo con los datos generales de los servidores públicos.
14. Guardar y Confirmar:	Auxiliar Técnico de Plataforma	Se inicia el proceso de guardado se da clic en el botón de guardar, verificando la carga correcta y se confirma con un mensaje de éxito.
15. Revisión Final y Mensaje de Éxito:	Auxiliar Técnico de Plataforma	Se realiza una revisión final para asegurar que toda la información esté completa y correcta y se confirma la carga y se recibe un mensaje de éxito con el nuevo número de Ticket/Expediente y la cantidad de funcionarios adjuntados y procede al llenado y control de expedientes.
16. Control de Expedientes en la Plataforma de Servicio Civil	Auxiliar Técnico de Plataforma	Una vez finalizado el proceso actual, se procede al siguiente que es el de Control de Expedientes en la Plataforma de Servicio Civil.

Formatos Utilizados
Anexos
Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficios ▪ Planillas ▪ Contratos 			

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos de referencia en versión PDF 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indeterminado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección General de Servicio Civil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
5. <ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

14. Control de Expedientes en la Plataforma de Servicio Civil:

Para optimizar el control de expedientes en el proceso de carga a la plataforma de Servicio Civil, se sugiere la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Expedientes lo cual se logrará con la implementación del sistema ERP ODOO, ya que estos sistemas cuentan con la gestión de documentación. Este sistema centralizará la información de manera más eficiente, eliminando la necesidad de múltiples controles y documentos compartidos. Se desarrollará una interfaz intuitiva y fácil de usar que permita a los usuarios registrar la información de los expedientes directamente en el sistema. Además, se automatizará el seguimiento de estados y etapas del proceso, agilizando el monitoreo y eliminando la necesidad de actualizaciones manuales.

La plataforma integrada facilitará la selección de la gerencia administrativa y Recursos Humanos, así como demás áreas funcionales de la instrucción, generando el ingreso de datos y control de estados del ticket. Además, se establecerán alertas automáticas para desaprobaciones y correcciones, mejorando la comunicación entre los departamentos y reduciendo los tiempos de respuesta. La función de control de personal cargado a la plataforma se incorporará directamente en el sistema, proporcionando una visión completa y actualizada en tiempo real. Este enfoque integral mejorará la eficiencia, reducirá posibles errores y brindará una gestión más ágil y transparente del proceso de control de expedientes en la plataforma de Servicio Civil.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada el llenado de control de expedientes. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Estructura II en Plataforma Virtual de Servicio Civil.

Página 1 de 14	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-14		
Revisión:		Proceso de Control de Expedientes en la Plataforma de Servicio Civil

Objetivo: Llevar un registro y control de los expedientes ingresados a la plataforma de la Dirección de Servicio Civil, monitoreando el estado y las etapas de cada ticket.

Alcance: Abarca desde la revisión de documentos hasta el seguimiento de los expedientes en la plataforma de Servicio Civil, incluyendo cambios de estado y correcciones necesarias.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Llenado del Control de Expedientes	Auxiliar Técnico de Plataforma	En el departamento de Contratos, se llena un control de expedientes que sirve como monitoreo para los tickets ingresados en la plataforma de la Dirección de Servicio Civil, tras el menaje de éxito con el nuevo número de expediente.
2. Selección de Gerencia Administrativa	Auxiliar Técnico de Plataforma	Se selecciona la gerencia administrativa a la cual pertenece el ticket.
3. Ingreso de Datos	Auxiliar Técnico de Plataforma	1. Se coloca el total de funcionarios, número de oficio de presupuesto y el número de ticket generado por la plataforma, y se selecciona la efectividad del ticket, que puede ser nueva mayor a 90 días, nueva menor a 90 días, recontractación mayor a 90 días, recontractación menor a 90 días, adendum nuevo o adendum recontractación.
4. Control de Estados del Ticket	Auxiliar Técnico de Plataforma	Se registra el estado del ticket en diferentes etapas del proceso, desde la elaboración hasta la firma por las autoridades correspondientes. Se incluyen opciones como elaborado, firmado por subgerente RRHH, firmado por gerente, firmado por máxima autoridad, recibido en Departamento Legal, revisión por analista legal, revisión finalizada legal, revisión por analista SIARH, revisión finalizada SIARH, firmado por jefe legal, firmado por dirección, firmado por Secretario Administrativo, entre otros.
5. Desaprobaciones y Correcciones	Auxiliar Técnico de Plataforma	Se registran desaprobaciones y correcciones que puedan surgir durante el proceso, indicando si el ticket fue entregado en Departamento Legal, enviado para corrección, si se realizó la corrección, o si fue desaprobado por analista legal o SIARH.
6. Control de Personal Cargado a la Plataforma	Auxiliar Técnico de Plataforma	Se crea un control adicional para conocer en qué ticket se encuentra cada funcionario que

Actividades	Responsable	Descripción
		inicia su proceso de pago por contrato y es cargado a la plataforma de Servicio Civil, e llena con información como DNI, nombre, código de puesto, nombre del puesto, salario y periodo (efectividad que el funcionario firmó).
7. Organización de la Información	Auxiliar Técnico de Plataforma	La información se organiza por gerencia administrativa y se actualiza en un documento compartido en Google Drive.
8. Actualización y Monitoreo	Auxiliar Técnico de Plataforma.	La información en el control de expedientes y el control de personal se actualiza regularmente, así como la jefatura y los técnicos monitorean los cambios y actualizaciones en estos controles.
9. Inicio de carga del Ticket o Expediente a la plataforma del Servicio Civil	Auxiliar Técnico de Plataforma.	Inicio el proceso de carga del ticket o expediente.
10. Inicio de Estructura II en Plataforma Virtual de Servicio Civil	Auxiliar Técnico de Plataforma.	Una vez finalizado el proceso actual, se procede a la siguiente etapa que es el proceso de Estructura II en Plataforma Virtual de Servicio Civil.

Formatos Utilizados
Anexos
Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪	▪	▪	▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

15. Proceso de Estructura II en Plataforma Virtual de Servicio Civil:

Con la finalización del ticket y expediente se arriba a la estructura II de la plataforma virtual, por lo que procede la notificación y distribución de la documentación, por lo que se sugiere la introducción de una mejora en los tiempos de respuesta para acelerar los procesos de contratación, considerando las necesidades y flexibilidad que puede aplicarse.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada el Dictamen. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Firma Electrónica en la Estructura II en el Sistema de SIAFI.

Página 1 de 15	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-15		
Revisión:		

Proceso de Estructura II en Plataforma Virtual de Servicio Civil

Objetivo: Gestionar la notificación y distribución de documentos generados por la Dirección General de Servicio Civil, específicamente el Dictamen Legal en los tiempos de respuesta, a los técnicos responsables de los tickets que han alcanzado la etapa de Estructura II en la plataforma virtual.

Alcance: Este proceso abarca la notificación y distribución de documentos relacionados con el Dictamen Legal generado por Servicio Civil para contrataciones mayores a 90 días, así como la comunicación a los técnicos responsables de los tickets.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Finalización del Ticket/Expediente y inicio de siguiente	Auxiliar Técnico de Plataforma.	Una vez que un ticket/expediente llega a su final en la plataforma de Servicio Civil, dependiendo de la efectividad que tuvo (Dictamen Favorable para mayores a 90 días o Firma de Estructura de Personal para menores o iguales a 90 días), con un tiempo de respuesta prudencial, así se inicia el proceso de Estructura II.
2. Notificación a Técnicos:	Auxiliar Técnico de Plataforma.	Para contrataciones mayores a 90 días, Servicio Civil genera un Dictamen Legal que respalda la contratación de los funcionarios. Este documento se adjunta al oficio de presupuesto cargado a la plataforma.
3. Generación y distribución de Dictamen Legal:	Auxiliar Técnico de Plataforma.	El Dictamen Legal generado se distribuye a cada técnico responsable de su unidad mediante correo electrónico. Cada técnico recibe el documento correspondiente a sus contrataciones.
4 Firma Electrónica en la Estructura II en el Sistema de SIAFI	Técnico Especializado	Si se ha cumplido con las actividades del proceso actual, entonces se procede a la siguiente etapa que es el proceso de Firma Electrónica en la Estructura II en el Sistema de SIAFI.

Formatos Utilizados
 Anexos
 Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dictamén

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dictamén 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indeterminado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliar Tecnico de Plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
6. Dictamen <ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

16. Proceso de Firma Electrónica en la Estructura II en el Sistema de SIAFI:

Con el objetivo de agilizar y optimizar el proceso de Creación de la Estructura II en el Sistema de SIAFI, se propone la implementación de firma electrónica y un sistema automatizado de monitoreo. En lugar de depender de firmas manuales y comunicación vía correo electrónico, se integrará una solución de firma electrónica certificada para obtener la aprobación de Servicio Civil.

Pasos a seguir:

Firma Electrónica: Se integrará una plataforma de firma electrónica que cumpla con los estándares de seguridad y legalidad. El técnico solicitará la aprobación a través de esta plataforma, y Servicio Civil podrá firmar digitalmente la Estructura II.

Monitoreo Automatizado: Se desarrollará un sistema automatizado de monitoreo que seguirá el progreso del proceso en tiempo real. Este sistema actualizará automáticamente el estado del documento en el Sistema de SIAFI a medida que avanza por las diferentes etapas del proceso, eliminando la necesidad de actualizaciones manuales.

Esta mejora reducirá significativamente los tiempos de espera al eliminar los procesos manuales y proporcionará una mayor transparencia y trazabilidad en cada etapa. Además, al incorporar la firma electrónica, se reducirá la dependencia del papel y se garantizará la autenticidad y seguridad de las aprobaciones.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada la integración de plataforma de firma electrónica que cumpla con los estándares de seguridad y legalidad. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Ingreso de Estructura II a la Plataforma de Servicio Civil.

Página 1 de 16	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-16		
Revisión:		

Objetivo: Registrar y verificar la información detallada de la Estructura II de personal en el Sistema de SIAFI, solicitando la aprobación correspondiente y gestionando la firma necesaria para avanzar al siguiente nivel del proceso.

Alcance: Abarca desde la elaboración de la Estructura II en el Sistema de SIAFI hasta la obtención de la firma necesaria de Servicio Civil, preparando el terreno para el siguiente paso en la gestión de la estructura de personal.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Elaboración de la Estructura II	Técnico Especializado	Una vez que un ticket/expediente llega a su final en la plataforma de Servicio Civil, dependiendo de la efectividad que tuvo (Dictamen Favorable para mayores a 90 días o Firma de Estructura de Personal para menores o iguales a 90 días), se inicia el proceso de Estructura II. Se integrará una plataforma de firma electrónica que cumpla con los estándares de seguridad y legalidad.
2. Verificación de la Información	Técnico Especializado	Para contrataciones mayores a 90 días, Servicio Civil genera un Dictamen Legal que respalda la contratación de los funcionarios. Este documento se adjunta al oficio de presupuesto cargado a la plataforma.
3. Solicitud de Aprobación	Técnico Especializado	El Dictamen Legal generado se distribuye a cada técnico responsable de su unidad mediante correo electrónico. Cada técnico recibe el documento correspondiente a sus contrataciones.
4. Aprobación	Técnico Especializado	El aprobador revisa la solicitud y, si todo está en orden, procede con la aprobación e informa al técnico que puede continuar con el proceso.
5. Solicitud de Firma a Servicio Civil	Técnico Especializado	El técnico envía una solicitud mediante correo electrónico para obtener la firma de Servicio Civil en la Estructura II aprobada.
6. Firma por Servicio Civil	Técnico Especializado	Una vez que Servicio Civil firma la Estructura II, el estatus de "Estado" cambia a "Firmado", indicando que la información ha sido validada y autorizada.
7. Ingreso de Estructura II a la Plataforma de Servicio Civil	Técnico Especializado	Una vez cumplidas las actividades del proceso actual, entonces se procede a la siguiente etapa que es el proceso de Ingreso de Estructura II a la Plataforma de Servicio Civil.

Formatos Utilizados
 Anexos
 Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tocket/Expediente ▪ Solicitud de aprobación

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Solicitud de Aprobación	▪ Indeterminado	▪ Técnico Especializado	▪

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

17. Ingreso de Estructura II a la Plataforma de Servicio Civil:

Con el objetivo de mejorar la eficiencia y la comunicación en el proceso de Ingreso de Estructura II a la Plataforma de Servicio Civil, se propone la implementación de un sistema de seguimiento automatizado y un canal de comunicación integrado.

Se hará por medio de:

Sistema de Seguimiento Automatizado:

Se desarrollará un sistema automatizado que sincronice los estados de la Estructura II en la plataforma de Servicio Civil con el sistema interno del departamento.

Este sistema permitirá un seguimiento en tiempo real, eliminando la necesidad de actualizaciones manuales y proporcionando visibilidad instantánea sobre el estado actual del proceso.

Canal de Comunicación Integrado:

Se implementará un sistema de mensajería integrado en la plataforma de Servicio Civil, que permitirá la comunicación directa entre el analista de SIARH y el técnico responsable. Este canal facilitará la notificación inmediata de desaprobaciones, correcciones necesarias y cualquier otro comentario, agilizando la corrección de errores y la respuesta a requerimientos.

La implementación de estas mejoras reducirá los tiempos de respuesta, mejorará la coordinación entre los equipos involucrados y garantizará una mayor precisión en el seguimiento del proceso, contribuyendo a una gestión más eficiente de la Estructura II en la plataforma de Servicio Civil.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada la integración de plataforma de firma electrónica que cumpla con los estándares de seguridad y legalidad. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Creación de la Estructura III en el Sistema de SIAFI.

Página 1 de 17	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-17		
Revisión:		

Objetivo: Registrar y gestionar la Estructura II en la plataforma virtual de Servicio Civil, asegurando que esté lista para su revisión y firma por parte del área correspondiente.

Alcance: Este proceso abarca desde la creación y autorización de la Estructura II hasta su ingreso en la plataforma de Servicio Civil y la gestión de revisiones necesarias para su firma final.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Envío de Estructura II formato PDF:	Técnico Especializado	Una vez creada la Estructura II y autorizada por el aprobador de la Subgerencia de Recursos Humanos, el técnico envía el formato PDF por correo electrónico al encargado de la plataforma Virtual de Servicio Civil en el departamento.
2. Ingreso a la Plataforma de Servicio Civil:	Técnico Especializado	El encargado de la plataforma ingresa a la sección de Estructuras en la plataforma y selecciona "Nuevo Registro" para ingresar la información de la Estructura II.
3. Proceso en la Plataforma de Servicio Civil:	Técnico Especializado	El proceso de la Estructura II en la plataforma de Servicio Civil sigue los siguientes estados: Elaborado Revisión por analista SIARH Revisión finalizada SIARH Firmado por jefe SIARH
4. Firma por Jefe de SIARH:	Técnico Especializado	El proceso termina con la firma del jefe de SIARH en la Dirección General de Servicio Civil, indicando que la Estructura II ha pasado las revisiones necesarias y está lista para el siguiente nivel del proceso.
5. Correcciones en Caso de Desaprobación:	Tecnico Especializado	En caso de desaprobación por parte de SIARH en Servicio Civil, se comunica al técnico sobre los cambios requeridos. El técnico realiza las correcciones pertinentes y vuelve a ingresar el ticket de Estructura II, comentando sobre las modificaciones realizadas, se procesa a las correcciones por medio del personal de apoyo
6. Creación de la Estructura III en el Sistema de SIAFI	Tecnico Especializado	Una vez realizadas las correcciones por el personal de apoyo y finalizadas las actividades del proceso actual, se procede a la siguiente fase que es el proceso de Creación de la Estructura III en el Sistema de SIAFI.

Formatos Utilizados
 Anexos
 Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪ Ticket de Estructura II

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Tocket de Estructura II	▪ Indefinido	▪ SIARH	▪

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
7. ▪	▪ ▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

18. Creación de la Estructura III en el Sistema de SIAFI:

Con el objetivo de agilizar y mejorar la precisión del proceso de creación de la Estructura III y las Planillas en el Sistema de SIAFI, se propone la implementación de un sistema integrado y automatizado de aprobación y revisión.

Se deberá considerar:

- ✓ Automatización de Aprobaciones: Se desarrollará un sistema automatizado que permita la aprobación de la Estructura III, las fichas de personal y la planilla directamente desde el sistema, eliminando la necesidad de solicitudes manuales vía WhatsApp y correo electrónico. Cada nivel de aprobación recibirá notificaciones automáticas, mejorando los tiempos de respuesta y reduciendo posibles retrasos.
- ✓ Integración con SIREP y USEP: Se integrará el sistema con SIREP y USEP para validar automáticamente la información y el censo del personal nuevo. El envío de consolidados y la revisión por parte de USEP se realizarán de manera automatizada, eliminando procesos manuales y reduciendo la posibilidad de errores.
- ✓ Revisión en Tiempo Real:

Se implementará una función de revisión en tiempo real que permitirá al técnico verificar la congruencia entre la planilla en el sistema y la base digital enviada por las gerencias de manera instantánea.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada la información como cargo, salario, fecha de término del contrato y funciones del contrato para nuevos funcionarios. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Carga de Planilla en el Sistema SIREP.

Página 1 de 18	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-18		
Revisión:		

Proceso de Creación de la Estructura III en el Sistema de SIAFI

Objetivo: Elaborar y gestionar la Estructura III de personal en el sistema SIAFI, garantizando la correcta documentación y aprobación de las funciones y salarios de los funcionarios.

Alcance: Abarca desde la creación y autorización de la Estructura III hasta la carga de la planilla en el sistema SIAFI, incluyendo la validación y aprobación de fichas de personal.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Elaboración de Estructura III:	Técnico Especializado	El técnico elabora la Estructura III, detallando información como cargo, salario, fecha de término del contrato y funciones del contrato para nuevos funcionarios.
2. Registro y Verificación de la Información:	Técnico Especializado	La información registrada se verifica, y el estatus en la casilla "Estado" cambia a "Verificado".
3. Solicitud de Aprobación:	Técnico Especializado	El técnico solicita la aprobación de la Estructura III vía WhatsApp al aprobador correspondiente.
4. Aprobación de Estructura III:	Técnico Especializado	El aprobador procede con la solicitud y la Estructura III aparece con el estatus "Aprobado" en el sistema.
5. Elaboración de Fichas de Personal:	Técnico Especializado	Una vez aprobada la Estructura III, el técnico elabora fichas de personal, una por cada funcionario.
6. Solicitud de Aprobación de Fichas:	Técnico Especializado	El técnico solicita la aprobación de las fichas de personal vía WhatsApp al aprobador.
7. Aprobación de Fichas:	Técnico Especializado	El aprobador confirma la aprobación de las fichas, y el proceso continúa.
8. Elaboración de Planilla:	Técnico Especializado	El técnico llena la planilla con información como fecha, mes y descripción que incluye la gerencia y modalidad.
9. Generación de Planilla:	Técnico Especializado	Se genera la planilla en la que aparecerá el personal al que se le efectuará el pago.
10. Revisión de la Información:	Técnico Especializado	El técnico realiza una última revisión, cuadrando los valores de la planilla en el sistema con la base digital enviada por las gerencias.
11. Solicitud de Aprobación de Planilla:	Técnico Especializado	El técnico solicita la aprobación de la planilla vía WhatsApp al aprobador, quien informa al momento de haber atendido dicha solicitud.
12. Solicitud de Reporte SIREP:	Técnico Especializado	El técnico solicita el reporte de SIREP para validar la planilla, a través de correo electrónico al técnico de SIARH.

Actividades	Responsable	Descripción
13. Validación y Aprobación por USEP	Técnico Especializado	Si es personal nuevo, se envía el consolidado de fichas y planilla a USEP para revisión del censo y envío a finanzas para aprobación.
14. Carga de Planilla en el Sistema SIREP	Técnico Especializado	Una vez USEP confirma la aprobación y se ha finalizado con el proceso actual, entonces se procede al proceso de Carga de Planilla en el Sistema SIREP.

Formatos Utilizados
Anexos
Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fichas de personal ▪ Planilla 			

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Fichas de Personal	▪ Indeterminado	▪ SIAFI	▪

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
8. ▪	▪ ▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

19. Carga de Planilla en el Sistema SIREP:

Se propone la implementación de un sistema de validación automática y la optimización de la interfaz de usuario y se hará por medio de:

- ✓ Validación Automática: Se desarrollará un algoritmo de validación automática que verifique la consistencia y precisión de los datos de la planilla cargada en el sistema SIREP. El sistema identificará posibles discrepancias y errores, como datos faltantes o inconsistencias en los montos.
- ✓ Interfaz de Usuario Mejorada: La interfaz de usuario en el módulo de carga de planillas se optimizará para facilitar la revisión detallada de los datos por parte del usuario. Se proporcionarán mensajes claros y alertas visuales en caso de identificarse posibles problemas durante la validación automática.
- ✓ Historial de Validaciones: Se implementará una función de historial de validaciones que permitirá rastrear y revisar los resultados de las validaciones anteriores. Esto facilitará la identificación de patrones de errores recurrentes y la mejora continua del proceso.
- ✓ Notificaciones Automáticas: El sistema enviará notificaciones automáticas al usuario responsable cuando se complete la carga de la planilla y se haya generado el número de validación. Esto agilizará el flujo de trabajo y permitirá un seguimiento más eficiente.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada la planilla generada. Y como salida, se procede al siguiente proceso que es el de Validaciones Financieras y Firma de Documentos.

Página 1 de 19	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-19		
Revisión:		
Proceso de Carga de Planilla en el Sistema SIREP		

Objetivo: Cargar de manera eficiente y precisa la planilla generada en el sistema SIAFI a través del módulo SIREP, validando la información para garantizar la exactitud de los datos.

Alcance: Este proceso incluye la carga de la planilla en el sistema SIREP y su validación para asegurar que la información sea correcta antes de su procesamiento final.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Carga de Planilla en SIREP.	Técnico Especializado	La planilla generada se carga en el sistema SIREP, ingresando a la interfaz correspondiente y seleccionando la opción de carga de planillas.
2. Validación de Planilla:	Técnico Especializado	En la siguiente pantalla del sistema, la planilla cargada se muestra para su validación y se revisan detalladamente los datos de la planilla para asegurar su exactitud.
3. Validaciones Financieras y Firma de Documentos	Técnico Especializado	Una vez validada la planilla, y finalizado el proceso actual, se procede a la siguiente etapa que es la final y es el proceso de Validaciones Financieras y Firma de Documentos .

Formatos Utilizados
 Anexos
 Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planilla 			

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de validación para identificar y respaldar la transacción ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indefinido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIREP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
9. Planilla.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de validación para identificar y respaldar la transacción

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

20. Validaciones Financieras y Firma de Documentos:

Se propone implementar una plataforma digital integrada que centralice la información y automatice las notificaciones, mejorando la eficiencia y la trazabilidad del proceso.

Se hará:

- ✓ **Plataforma Digital Integrada:** Desarrollar una plataforma digital que integre SIREP, SIARH y otros sistemas relevantes, centralizando la información de validación y firma en un único espacio.

- ✓ **Automatización de Notificaciones:** Implementar un sistema de notificaciones automáticas que alerte a los responsables (técnicos, jefe de contratos, Finanzas) sobre el estado de las validaciones y firmas pendientes. Las notificaciones podrían realizarse a través de la plataforma y vía correo electrónico para una comunicación más ágil.

- ✓ **Firma Digital:** Introducir la opción de firma digital para los documentos relevantes, eliminando la necesidad de firmas físicas y agilizando el flujo de aprobación. La firma digital garantiza la autenticidad y agrega velocidad al proceso.

- ✓ **Seguimiento en Tiempo Real:** Incluir un tablero de seguimiento en tiempo real en la plataforma para que los usuarios puedan visualizar el estado de cada solicitud de pago, identificar cuellos de botella y tomar medidas proactivas.

- ✓ **Archivo Digital Seguro:** Establecer un sistema de archivo digital seguro dentro de la plataforma para almacenar todos los documentos firmados y respaldos, facilitando la auditoría y cumplimiento normativo.

Las entradas y salidas de este proceso son las siguientes: como entrada la planilla generada. Y como salida, el estado aprobado y conciliado finalizando así todo el proceso.

Página 1 de 20	HOSPITAL “DEL TÓRAX”	
PO-DC-20		
Revisión:		

Objetivo: Verificar y validar las solicitudes de pago mediante la revisión de la información financiera y asegurar que todos los documentos necesarios sean firmados y aprobados para proceder con los pagos correspondientes.

Alcance: Abarca desde la validación de la planilla en Finanzas hasta la emisión de los documentos necesarios para autorizar los pagos.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Elaboración del Cuadro de Validación:	Técnico Especializado	Con el número de validación generado al cargar la planilla en SIREP, se elabora un cuadro de validación que detalla la información clave de las solicitudes de pago
2. Envío del Cuadro a Contratos:	Técnico Especializado	El cuadro se envía vía correo electrónico a la jefatura de contratos para su consolidación con otras solicitudes de técnicos y posterior envío a Finanzas.
3. Validación por Finanzas:	Técnico Especializado	Finanzas procede con la validación de la información. Si hay problemas con algún funcionario, se notifica al técnico para realizar correcciones y en caso de aprobación, se notifica al técnico que su solicitud fue validada y puede continuar con el proceso.
4. Emisión del Oficio	Técnico Especializado	Se emite el Oficio para instrucción de pago, anexando el F-01 generado por el sistema SIARH, como respaldo de la información financiera.
5. Firma del Jefe del Departamento de Contratos:	Técnico Especializado	El documento se presenta al Jefe del Departamento de Contratos para su firma
6. Envío a Gerencia Administrativa:	Técnico Especializado	El documento firmado se envía a Gerencia Administrativa para su firma.
7. Revisión del Sistema por el Técnico:	Técnico Especializado	El técnico verifica el sistema para confirmar si el F-01 ha sido firmado por el Gerente Administrativo.
8. Firma del Tesorero:	Técnico Especializado	Cuando la información está completa y validada, se procede a la firma del Tesorero.
9. Estado Aprobado y Conciliado:	Técnico Especializado	Una vez firmado por el Tesorero, el estado en la casilla de pagos cambia a "Aprobado" y, posteriormente, a "Conciliado" cuando se ha generado el pago, el estado conciliado aparece

Actividades	Responsable	Descripción
		un día despues y este es el final de la serie de procesos.

Formatos Utilizados

Anexos

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficio para instrucción de pago ▪ Anexo F-01 generado por el sistema SIARH

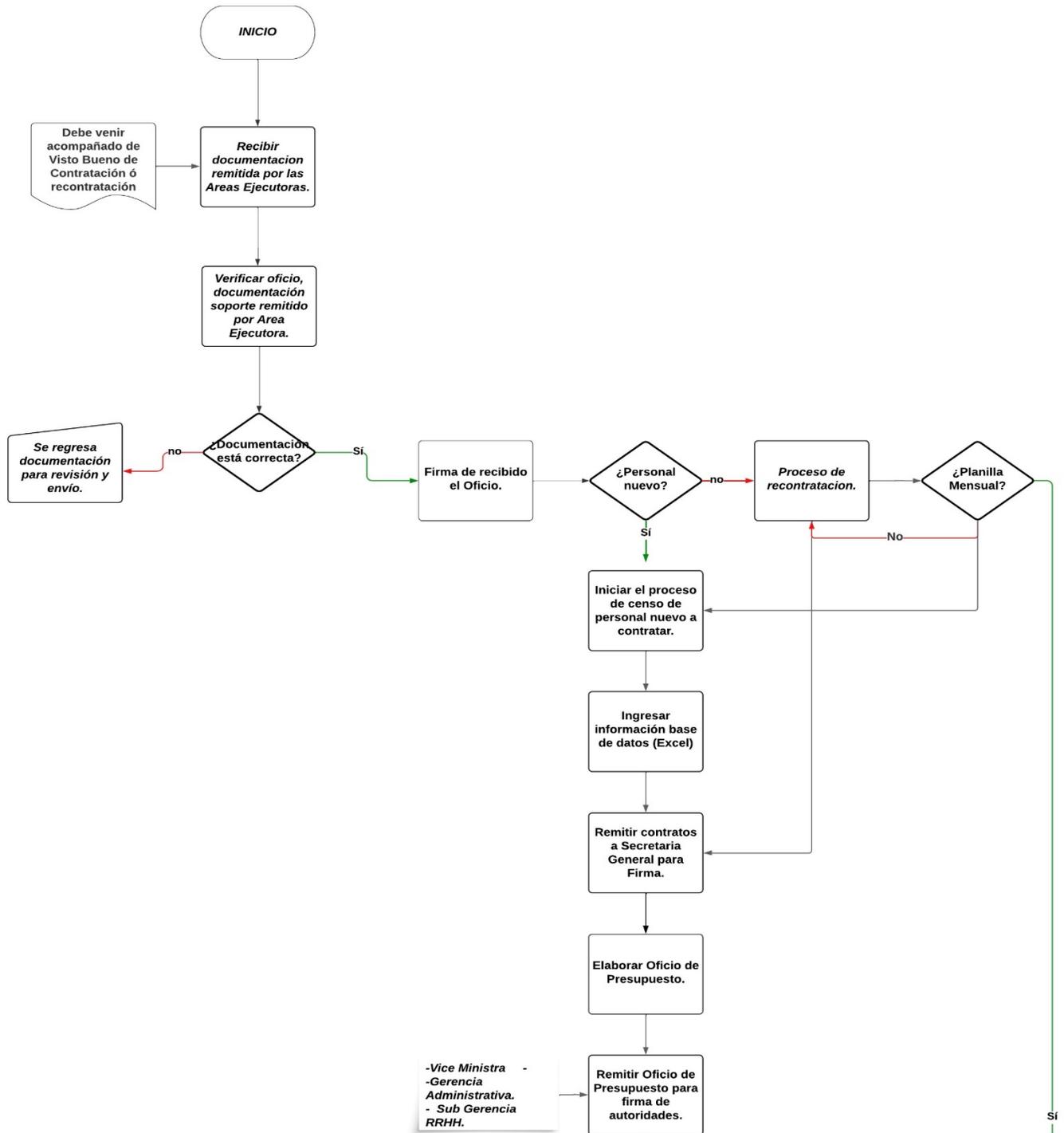
Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anexo F-01 generado por el sistema SIARH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indefinido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIARH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
10. Anexo F-01 generado por el sistema SIARH <ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISIÓN	AUTORIZÓ
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE CONTRATOS
LEYLAN PERDOMO	LEYLAN PERDOMO	SEILY VALDEZ

DIAGRAMA PROCESO PAGO DE PLANILLA SALARIAL HOSPITAL “EL TORAX”



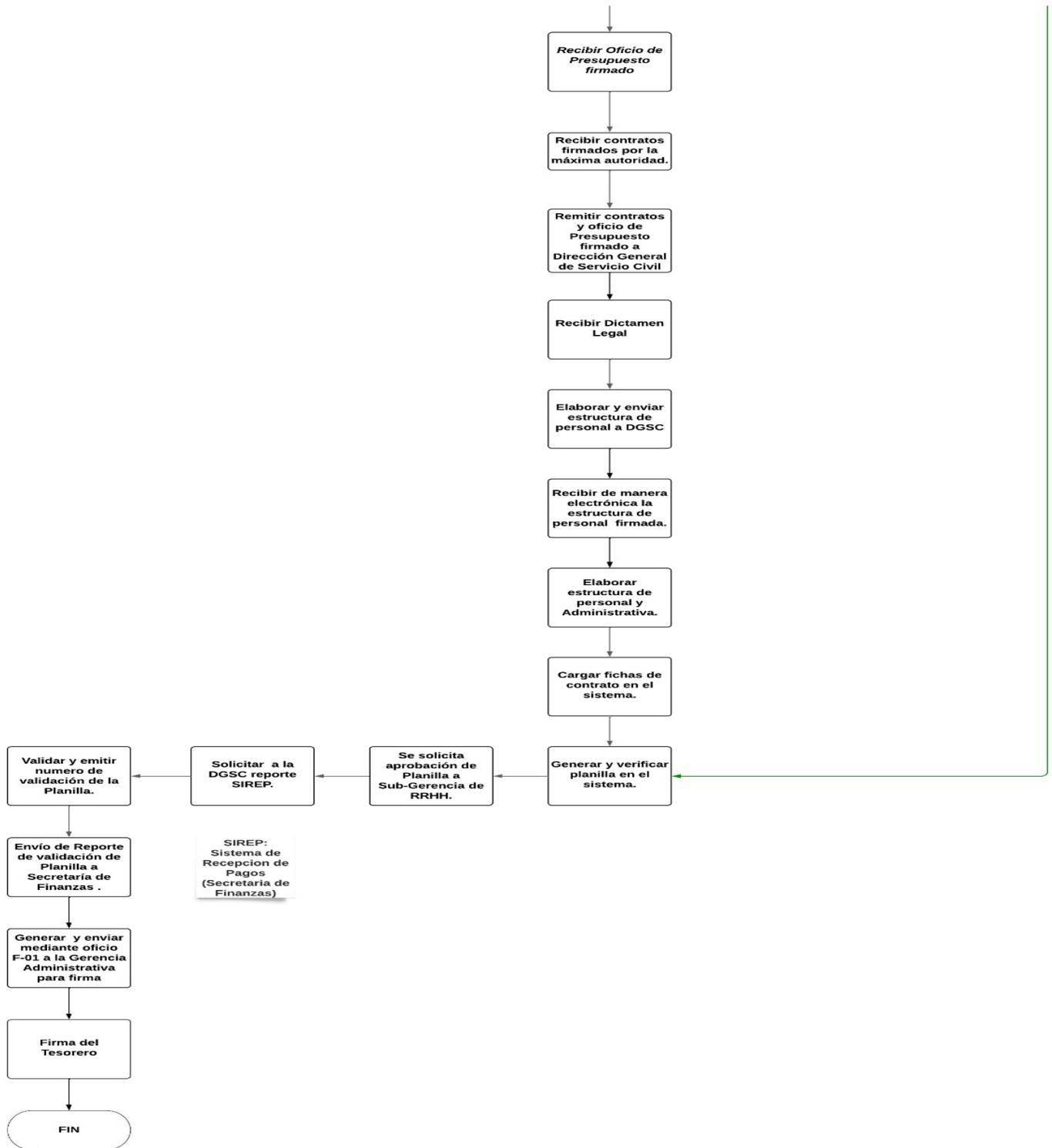


Figura 12. Diagrama de Proceso Pago de Planilla

Fuente: (Elaboración Propia, 2023)

Proceso de Identificación y Reclutamiento de Personal

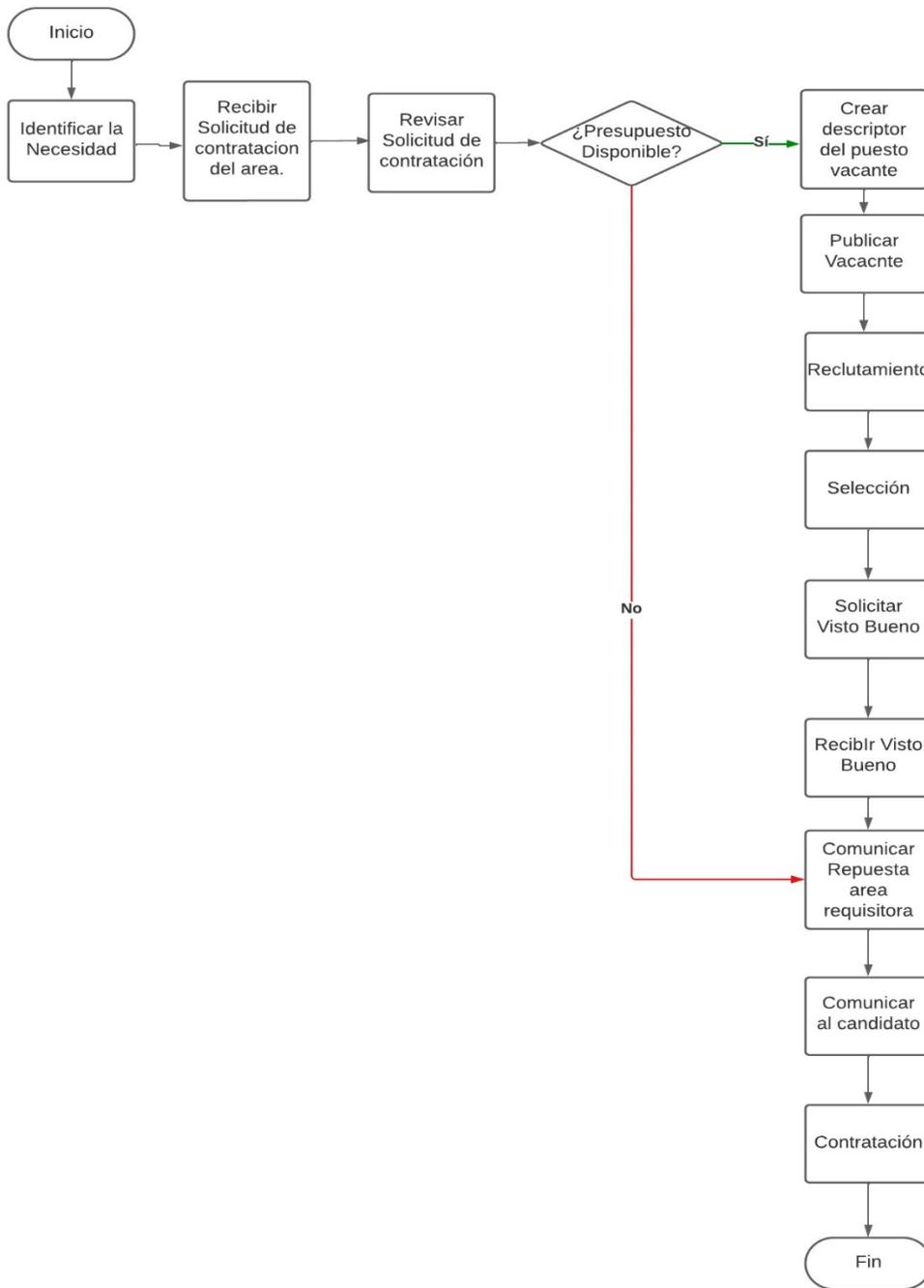


Figura 13. Diagrama de Proceso de Identificación y Reclutamiento de Personal

Fuente: (Elaboración Propia, 2023)

6.5 IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ERP

La planificación de recursos empresariales, también conocida como ERP, es un sistema que ayuda a automatizar y administrar los procesos empresariales de distintas áreas: finanzas, fabricación, venta al por menor, cadena de suministro, recursos humanos y operaciones. Los sistemas ERP desglosan los silos de datos e integran la información obtenida en los diversos departamentos, de esta forma, ayudan a los directivos a extraer conocimientos, optimizar operaciones y mejorar la toma de decisiones. (Microsoft, 2023)

Se llevará a cabo con esto, una evaluación exhaustiva para la selección de un sistema ERP que integre los procesos de pagos de planillas, RRHH, Finanzas, contabilidad y Administración. La personalización y adaptación del ERP se realizarán de manera ágil, dividiendo el proceso en iteraciones manejables.

El sistema ERP o la planificación de recursos empresariales (ERP) es un sistema de software que ayuda a operar todo el negocio, dando soporte a la automatización y los procesos en finanzas, recursos humanos, fabricación, cadena de suministro, servicios, procurement, y más. (SAP, 2023)

Este tipo de sistemas son funcionales para todo tipo de empresa, entidad u organización, ya que con estos se logra la consolidación de procesos, además de que coadyuvan con la ampliación de una organización, puesto que el proceso se hace más fácil en cuanto a la integración de procesos.

En este sentido, un sistema ERP, es una solución funcional para el Hospital Del Tórax, en cuanto a que el mismo es funcional para una serie de aspectos, y sobre todo para los procesos en diversos sentidos.

La institución requiere así de la aplicación de un ERP, por tanto, para efectos de aplicación se considera en la propuesta la aplicación de ODOO, este es un conjunto de aplicaciones de código abierto que cubren todas las necesidades de una empresa: CRM, comercio electrónico, contabilidad, inventario, punto de venta, gestión de proyectos, recursos humanos entre otros. (Odoos, 2023)

Así al efecto de la problemática detectada en el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital Del Tórax se aplicará como parte de la propuesta de solución la selección e implementación de un sistema ERP, para lo cual se seguirán los siguientes pasos:

- 1. Evaluación de Proveedores ERP:** Se identificarán proveedores líderes en soluciones ERP a través de investigaciones de mercado y se solicitarán propuestas detalladas. (Ver

Anexo 2)

- 2. Matrices de Evaluación Ponderada:** Se crearán matrices de evaluación ponderada, considerando criterios como la adaptabilidad del sistema, la experiencia del proveedor y el costo total de propiedad.
- 3. Personalización del ERP:** La personalización se basará en las necesidades específicas del hospital, utilizando módulos especializados del ERP y adaptaciones con SQL para garantizar una integración fluida con los procesos existentes.
- 4. Implementación en Fases:** Se dividirá la implementación en etapas manejables, comenzando por los módulos críticos. La gestión de proyectos se realizará con Asana.

6.6 PROPONER KPIS

Los indicadores claves de desempeño, o KPIs por sus siglas en inglés, forman parte del conjunto de métricos que la administración moderna utiliza para saber si el negocio está logrando los objetivos y metas planteadas por la gerencia. (Arosemena Doss, 2022)

Se definirán Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) utilizando el método SMART para medir la efectividad y eficiencia de los procesos. Se implementará un sistema de tablero de mandos para visualizar y medir los KPIs de manera centralizada.

Estos indicadores KPI son las medidas o números que se utilizan para medir el desarrollo de una compañía. Cuando el indicador KPI se expresa numéricamente (lo más habitual) puede representar una cifra exacta, una calificación o un porcentaje. (APD, 2023)

Los KPIS pueden dividirse en diversos tipos, no obstante, con los de eficiencia y efectividad, se busca el generar un servicio interno de calidad, disminuir costos y gastos, generar satisfacción a los colaboradores y clientes y generar beneficios para la institución, en el sentido en el cual e intenta la optimización de los recursos de la institución.

Estos son aplicables al efecto de la necesidad que se detecta de evaluar el rendimiento. Por tanto, se pretende incluir la definición y seguimiento de Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs), y con ello obtener la medición del progreso. Para la implementación de los KPIs se deben seguir los siguientes pasos: (**Ver Anexo 9**)

1. **Identificación de Objetivos Estratégicos:** Se llevará a cabo una sesión estratégica para definir metas clave.
2. **Definición de KPIs SMART:** Cada objetivo se desglosará en KPIs específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos.

A partir de ello, los KPIs aplicables o propuestos son los siguientes: **Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs):**

- a) **Tiempo de Procesamiento:** Se medirá el tiempo necesario para completar cada etapa del proceso, desde la recepción de documentos hasta la realización de pago. La reducción en los tiempos indicará una mejora en la eficiencia.

(Fecha de Aprobación- Fecha de Recepción)

Días hábiles

Al aplicar el KPI correspondiente a tiempo de procesamiento, se espera alcanzar en nivel de al menos un **85%** en el tiempo.

- b) **Índice de Error en Pagos:** Se registrarán y analizarán los errores en los pagos de planillas causados por eventos que puedan ocurrir como ser error en validaciones de la planilla notificaciones tardías de renuncias, despidos o cambios de modalidad de contrato temporal a permanente. El objetivo será reducir este índice, indicando una mayor precisión en los procesos.

$(\text{Número de Errores} / \text{Total de Procesos}) * 100$

Al aplicar el índice de error por pagos, se espera contar con un porcentaje de margen de error mínimo de un 10%.

- c) **Nivel de Satisfacción del cliente Interno:** Se medirá por medio de encuestas de satisfacción o retroalimentación directa de los usuarios internos. El objetivo es medir la satisfacción del personal interno con los procesos de pago. Aumentar la satisfacción puede reflejar una mejora en la eficiencia percibida. Se aplicará una encuesta de manera trimestral 4 veces al año para medir la percepción del cliente por medio de Google Forms. **(Ver Anexo 7).**

Este KPI, como se indica, refiere al nivel de satisfacción del cliente interno, es decir del colaborador, para lo cual se aplicará el instrumento, y a partir de ello se hará una ponderación para obtener el porcentaje de satisfacción, el cual se espera sea mayor al 85%.

- d) **Check list para Proceso de Pago:** Se hará lista de verificación de los documentos

establecidos para llevar a cabo el proceso de pago de las planillas del Hospital mediante una plantilla de verificación en Google Sheet.

$(\text{Número de Documentos Completos Ingresados} / \text{Total de Procesos}) * 100$

Lista de Verificación debe contener: (**Ver Anexo 8**)

- Oficio
- Contrato
- Curriculum
- Antecedentes Penales
- Documento Nacional de Identificación
- Título Universitario
- Constancia si sabe leer o escribir en caso no tenga Título
- Solvencia de Colegiado
- Licencia de conducir (en caso sea motorista)

Al aplicar este KPI, se espera que el porcentaje sea mayor a un 95%, lo que indicara que e ingreso de documentos es exitoso, generando así mayor conformidad en la totalidad de procesos.

- e) **Tasa de retención de empleados:** Con ello lo que se pretende es medir cuantos empleados permanecen dentro de la institución y la duración de los mismos, esto aunado al KPI de los comentarios de los empleados, observara el nivel de estabilidad con el que cuentan los colaboradores, y de qué manera se va contrarrestando la necesidad de personal.

Tasa de retención de empleados: $\frac{\text{Número inicial de colaboradores al inicio de año} - \text{Número final de colaboradores a final de año}}{\text{número inicial de colaboradores}} * 100$.
(Métrica comparativa por años, también puede calcularse por trimestre.)

La tasa de retención de empleados esperadas es de un 90%, lo que indicara el éxito de la institución en el cumplimiento de las condiciones que se deben a los colaboradores internos, así como de condiciones contractuales, y laborales.

6.7 AUDITORÍA INTERNA DE PROCESOS

Según Barreira Sans, (1980), la auditoría interna se encarga de controlar hechos con relación a unas normas o políticas que previamente han sido dictadas por la alta dirección de las empresas. La auditoría interna es un mecanismo de control selectivo e independiente

de los engranajes de control interno habituales que hacen a la operación de la empresa. (Cevallos Villegas y otros, 2018)

La auditoría interna, es aplicable y propuesta a efecto de llevar un control certero en los procesos que se llevan a cabo en el Departamento de Contratos para el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax”, al efecto de gestionar de mejor manera algunos procesos cruciales en el departamento que conlleve al aseguramiento, la objetividad y una visión clara. Para llevar a cabo una auditoría interna es necesario:

1. Fase de preauditoria o preparación: En esta fase se proponen las áreas de la institución y procesos que serán sujetos a la auditoría.

En este sentido, las áreas que serán sujetas a la auditoría refiere a todas las áreas funcionales que conforman la estructura organizacional de la institución.

Planeación de la auditoría interna: Esta fase refiere al momento en el cual se estructuran los siguientes aspectos:

- Objetivos, alcance y criterios de la auditoría.
- Unidades y áreas que serán auditadas dentro de la institución.
- Funcionarios encargados de la calidad de los procesos. Los funcionarios encargados de la calidad de procesos se denominan responsables de calidad, de los cuales se designan dos dentro de la institución.

6.7.1. PLAN DE AUDITORÍAS

6.7.1.1. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

Los objetivos de la auditoría se basan en:

1. Analizar detalladamente los procesos de pago de planillas salariales en el Instituto Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax”, con el fin de encontrar los procesos críticos de la institución en torno al pago de planilla.
2. Generar información para ajustes de mejora en el Departamento de Contratos del Hospital en cuanto al pago de planilla de los colaboradores.
3. Conocer el uso de los recursos, optimizar el uso de estos, proponer y aplicar controles y ayudar a la toma de decisiones.

6.7.1.2. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

El alcance de la auditoría abarca la realidad de cada uno de los procesos y resultados del Departamento de Contratos del Hospital Del Tórax.

6.7.1.3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

1. Solicitud de Personal.
2. Publicación de convocatoria.
3. Curriculum vitae.
4. Hoja de vida.
5. Documento Nacional de Identificación personal contratado y aspirantes a puestos vacantes.
6. Registro Tributario Nacional de personal contratado y aspirante a puestos vacantes.
7. Antecedentes Penales.
8. Título Universitario.
9. Constancia si sabe leer o escribir en caso no tenga Título.
10. Solvencia de Colegiado.
11. Licencia de conducir (en caso sea motorista).
12. Pruebas psicométricas.
13. Entrevistas.
14. Contratos de trabajo.
15. Planilla.
16. Estructura presupuestal.
17. Solicitud de presupuesto.
18. Expedientes de personal.
19. Petición de visto bueno.
20. Oficios de remisión.
21. Dictámenes.
22. Oficio de presupuesto.

6.1.7.4. ÁREAS DONDE SE APLICA LA AUDITORÍA

La auditoría se refiere por el hecho de que se requiere información fundamental para generar soluciones funcionales para el Departamento de Contratos, en el sentido de la gestión de planilla

de los diferentes departamentos que forman parte de los procesos para llevar a cabo el pago de planilla salarial Del Hospital del “Torax”, así se auditaran las siguientes áreas:

1. Dirección Ejecutiva.
2. Finanzas.
3. Departamento de RRHH.
4. Subdirección de Recursos Humanos.
5. Departamento de Contratos.
6. Subdirección de la Gestión de la Información.

6.1.7.5. FECHAS, HORA Y DURACIÓN DE ACTIVIDADES

Tiempo y duración de las inspecciones: fechas y lugares. Las inspecciones se realizan por unidades en este sentido, las horas y lugares propuestos por unidad son las siguientes:

1. Administración: marzo 15 del 2024, 8:00 a.m., locación Hospital Del Tórax/SESAL.
2. Jefatura de Gestión Financiera: Abril 10 del 2024, 8:00 am, locación Hospital Del Tórax/SESAL.
3. Recursos Humanos: Mayo 17 del 2024, 8:00 am, locación Hospital Del Tórax/SESAL.
4. Sub Dirección de RRHH: Junio 14 del 2024, 8:00 am, locación Hospital Del Tórax.
5. Departamento de Contratos: Julio 12 del 2024, 8:00 am, locación Hospital Del Tórax.
6. Subdirección de la gestión de la Información: Agosto 16 del 2024, 8:00 am, locación Hospital Del Tórax/SESAL.

Tabla 7. Cronograma Actividades Auditoría Interna

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Definición de objetivos y alcances de la auditoría	■											
Definición de áreas funcionales y recursos aplicables a la auditoría		■										
Auditoría Administración			■									
Auditoría Contabilidad. Auditoría Jefatura de Gestión Financiera.				■								
Auditoría Subdirección de Recursos Humanos. Auditoría Departamento de Gestión Clínica y de pacientes.					■							
Auditoría Enfermería. Auditoría Subdirección de la Gestión de la Información.						■						
Conformación resultados Conformación de informe							■					
Presentación de resultados								■				
Toma de decisiones										■		

Nota: La Tabla 7, contiene el cronograma de actividades y reuniones propuesto para efectos de la auditoría.

6.1.7.6. ASPECTOS PRIORITARIOS

1. Avance en la identificación de procesos críticos.
2. Avance en la identificación de procesos obsoletos.
3. Avance de la unidad de Recursos Humanos, en la gestión de planilla.
4. Necesidades de personal.
5. Nivel presupuestal para contrataciones.

6.1.7.7. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO AUDITOR

La responsabilidades y funciones de los miembros del equipo auditor son las siguientes:

1. Elaborar los informes necesarios.
2. Cumplir con los requisitos de auditoría aplicables.
3. Transmitir y aclarar al auditado los requisitos en base a los que se va a llevar a cabo la auditoría.
4. Planificar y desarrollar con eficacia y eficiencia los cometidos que le sean encargados.
5. Documentar adecuadamente sus observaciones.
6. Recoger y analizar evidencias que sean relevantes y suficientes para establecer conclusiones sobre lo auditado.
7. Mantenerse alerta para detectar las indicaciones que puedan afectar a los resultados de la auditoría que pudieran requerir una investigación más profunda.
8. Cooperar con el jefe auditor.
9. Verificar la efectividad de las acciones correctoras.
10. Garantizar en todo momento la confidencialidad de la información recibida (secreto profesional) asegurándose por tanto de:
 - Devolver la documentación examinada cuando sea requerido.
 - Dar el tratamiento de confidencialidad adecuado a la documentación.
 - Tratar con discreción la información “privilegiada” obtenida.
 - Actuar con independencia, sin prejuicios y con objetividad.
 - Ajustarse a los principios de ética y deontología profesional.

6.1.7.8. RECURSOS QUE SE EMPLEAN

Los recursos que se emplean para efecto de las auditorías provienen de fondos internos de la institución, tanto en el sentido económico, como en el sentido del recurso humano, dado el hecho de que se refiere al proceso de una auditoría interna. La Secretaría de Salud como ente administrador del Hospital Del “Tòrax” cuenta ya con una estructura de auditoría interna para lo cual se tendrá que hacer la solicitud para designar el equipo de trabajo que estarán a cargo de velar

por los procesos de planilla salarial que se llevan a cabo en el Hospital en las diferentes áreas que participan en los procesos. Este equipo de trabajo cumplirá con la serie de funciones y responsabilidades asignadas por la jefatura de Auditoría Interna.

Dentro del Hospital del Tórax, se cuenta con infraestructura suficiente para dar espacio al equipo auditor y a su desempeño, de esta forma el único aspecto a conformar es el equipo de trabajo que abordara dicha labor dentro de la institución, como ya se ha referido el origen de los fondos es propio, puesto que esta es una auditoría interna, destinando así personal que desarrolle la actividad a lo interno de la institución, ubicando para ello el Departamento de Auditoría interna dentro de la institución que ya cuenta con dichos espacios y áreas.

Con respecto a la capacidad del personal de auditoría, si se llegara a necesitar más recursos para cubrir estos procesos la selección será interna, y para ello se seguirá un proceso de selección, pero el mismo será interno, tomando en cuenta el personal de áreas como la administración, contabilidad y finanzas, que es donde se encuentra el potencial y conocimiento para llevar a cabo dichas tareas y acciones con respecto a la auditoría interna.

6.8 PLAN DE CAPACITACIONES

La capacitación laboral es aquella actividad enfocada a la constante preparación y formación de nuestros recursos humanos. En este sentido, es una permanente, y planificada, actividad basada en la preparación del personal que va a desempeñar una determinada actividad laboral. (Westreicher, 2021)

Los pasos a Seguir para la formulación del plan de capacitaciones son:

1. **Encuestas de Necesidades de Formación:** Se diseñarán encuestas detalladas utilizando herramientas como SurveyMonkey para comprender las áreas de mejora identificadas por el personal.
2. **Selección de Temas y Contenidos:** Los resultados de las encuestas guiarán la selección de temas y contenidos. El diseño de programas de capacitación se realizará colaborativamente utilizando herramientas de Google Workspace.
3. **Contratación de Expertos:** Se identificarán y contratarán expertos en las áreas identificadas, utilizando plataformas como LinkedIn.
4. **Seguimiento Continuo:** Se establecerán encuestas y evaluaciones regulares para medir la efectividad de las capacitaciones y realizar ajustes continuos, gestionados con la

plataforma de encuestas y evaluaciones integrada.

6.8.1.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIONES

Capacitar al personal de Recursos Humanos y Contratos del Hospital "El Tórax" para fortalecer los procesos de pago de planilla salarial que realiza el Departamento de contratos para el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital Del Tórax

6.8.1.2. ALCANCE DE LAS CAPACITACIONES

El plan abarcará directamente al área de RRHH, personal que laboran en las diferentes áreas administrativas y personal médico hasta cubrir los 150 colaboradores que participan en las en el funcionamiento de las operaciones del Hospital del Tórax, asegurando una formación integral para optimizar procesos, contribuir al éxito de la implementación de mejoras y mejorar el clima laboral.

6.8.1.3. DURACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

Este plan de capacitaciones busca fortalecer las capacidades del personal de Recursos Humanos, creando una base sólida para implementar las mejoras propuestas y garantizando una gestión de recursos humanos eficiente y alineada con los objetivos institucionales.

El plan de capacitaciones se llevará a cabo de forma permanente y continua, en periodos o intervalos semestrales, con sesiones programadas por semestre para dos a 4 horas dependiendo de la temática a abordar.

6.1.8.4. CAPACITACIÓN: COMUNICACIÓN INTERNA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Objetivo: Generar un ambiente de comunicación efectiva, y un panorama de comprensión de los conflictos y resoluciones a los colaboradores, al objeto de que puedan ponerlo en práctica dentro de la institución.

Dirigida a: Esta capacitación se impartirá a la totalidad de los colaboradores de las diversas áreas del Hospital del Tórax, siendo un total de 150 colaboradores.

Fecha y hora: Semestral, 3 horas del día, 1 día asignado.

Tema: 1 Técnicas de Comunicación Efectiva:

- Mejora en la transmisión de información.

- Fomento de un ambiente colaborativo.

Tema 2: Escuchar de forma activa:

- Técnicas para escuchas a las personas.
- Implicancias y diferencias entre escuchar y oír.

Tema 3: Adaptar el mensaje al público:

- Maneras de comunicar.
- Adaptar el mensaje a la cultural, clima y ambiente laboral.

Tema 4: Sintetizar y resumir:

- Formas de transmitir eficientemente la comunicación.
- Resumir información relevante para el personal.

Tema 5: Ajustar el tono y el ritmo de la voz:

- Modulación de la voz.
- Cómo modular la voz para lograr una comunicación eficiente.

Tema 6: Realizar preguntas abiertas y pertinentes:

- Qué son las preguntas abiertas.
- Comunicación pertinente.

Tema 7: Ser empático y considerado con los demás:

- Empatía definición
- Relaciones sociales y laborales saludables.

Tema 8: Expresar las ideas de forma clara:

- Lógica de las ideas.
- Secuencia de las ideas.
- Claridad en la expresión de ideas.
- La cadena del rumor.

Tema 9: Usar ejemplos para ilustrar las ideas:

- Como abordar las ideas a través de ejemplos claros.

Tema 10: Prestar atención a la comunicación no verbal:

- Lenguaje corporal.
- Gestos y movimientos en la comunicación.

Tema 11: Importancia de la comunicación efectiva

- Comunicación efectiva en el plano laboral.

6.1.8.5. CAPACITACIÓN: GESTIÓN DE TALENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL

Objetivo: Ayudar a mejorar el proceso de selección de personal y el desarrollo y gestión del personal dentro de la institución.

Dirigida a: Esta capacitación se impartirá al departamento de Recursos Humanos de la Institución, y a la administración de la misma, con un total de 25 colaboradores.

Fecha y hora: Semestral, 3 horas del día, 1 día asignado.

Tema 1: Identificación y Retención de Talento:

- Estrategias para reconocer y retener a empleados valiosos.
- Planificación de sucesiones.

Tema 2: Desarrollo Profesional y Planes de Carrera:

- Evaluación de necesidades de formación.
- Creación de planes de desarrollo individual.

Tema 3: Ventajas de una buena gestión:

- Beneficios tangibles de la gestión del talento humano.
- Indicadores de la gestión del talento humano.
- Buscar y captar nuevos talentos en el mercado laboral
- Aumento de la eficiencia y la productividad
- Se reducen los costos de la empresa
- Incremento de la motivación laboral
- Imagen favorable de la empresa

Tema 4: Estrategias para retener el talento humano:

- Iniciativas y políticas que estimulen la permanencia de los mejores colaboradores.

6.1.8.6. CAPACITACIÓN: MEJORA DE PROCESOS

Objetivo: Ayudar a mejorar los procesos, a través de la comprensión de mecanismos y técnicas aplicables para tales fines.

Dirigida a: Esta capacitación se impartirá al Departamento de Contratos, Departamento de Administración, Departamento de Finanzas y Departamento de RRHH del Hospital, siendo un total de 45 colaboradores.

Fecha y hora: Semestral, 3 horas del día, 1 día asignado.

Tema 1. Introducción a la Mejora Continua:

- Principios de la mejora continua.
- Importancia en los procesos hospitalarios.

Tema 2: Análisis de Procesos Actuales:

- Identificación de áreas de oportunidad.
- Herramientas para el mapeo de procesos.

Tema 3: Diseño de Procesos Eficientes:

- Principios de diseño centrado en el usuario.
- Estrategias para la simplificación de procesos.

Tema 4: Metodologías para la mejora de procesos:

- Metodología del Ciclo de Deming en la Gestión de Procesos Operativos.
- El ciclo PDCA o Ciclo de Deming.

6.1.8.7. CAPACITACIÓN: RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN

Objetivo: Generar un ambiente de motivación y satisfacción para los clientes internos de la institución que a la larga se refleje y beneficie al cliente externo.

Dirigida a: Esta capacitación se impartirá a la totalidad de los colaboradores de las diversas áreas del Hospital del Tórax, siendo un total de 150 colaboradores.

Fecha y hora: Semestral, 3 horas del día, 1 día asignado.

Tema 1: Reconocimiento del Desempeño:

- Importancia del reconocimiento.
- Métodos efectivos de reconocimiento.

Tema 2: Motivación Personal y Grupal:

- Técnicas para motivar a uno mismo y al equipo.
- Creación de un plan de motivación.

Tema 3: Satisfacción laboral:

- La motivación como predictor de la satisfacción laboral.
- Ítems de la satisfacción laboral.

6.1.8.8. CAPACITACIÓN: INDICADORES DE RENDIMIENTO (KPIs)

Objetivo: Generar el conocimiento necesario para la aplicación de los KPIs en la institución.

Dirigida a: Esta capacitación se impartirá a los departamentos como recursos humanos, administración o dirección ejecutiva, administración y documentación, estadística e informática, jefatura de gestión financiera, contabilidad, siendo un total de 60 colaboradores.

Fecha y hora: Semestral, 3 horas del día, 2 días asignado.

Tema 1. Selección de KPIs Clave:

- Identificación de indicadores relevantes.
- Relación entre KPIs y objetivos estratégicos.

Tema 2. Métodos de Medición y Seguimiento:

- Herramientas para la recopilación de datos.
- Establecimiento de umbrales y metas.

Tema 3: Desarrollo de KPIs:

- Identificación de las necesidades de la institución.
- Desarrollo de KPIs de acuerdo a las necesidades de la institución.

6.1.8.9. CAPACITACIÓN: USO EFECTIVO DE TECNOLOGÍA (ERP)

Objetivo: Generar el conocimiento necesario para la aplicación y uso de las nuevas tecnologías aplicables en torno al sistema ERP.

Dirigida a: Esta capacitación se impartirá a los departamentos como recursos humanos, administración o dirección ejecutiva, jefatura de gestión financiera, contabilidad, siendo un total de 60 colaboradores.

Fecha y hora: Mensual 3 sesiones, 5 horas del día, 1 día asignado.

Tema 1 Introducción a Sistemas ERP:

- Beneficios y aplicaciones en el entorno hospitalario.
- Casos de éxito en implementaciones de ERP.
- Procesos de negocio.

Tema 2. Capacitación en la Nueva Plataforma:

- Implementación del software.
- Ejecución del software.

- Uso práctico del sistema ERP.
- Resolución de problemas comunes.

6.1.8.10. CAPACITACIÓN: DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES

Objetivo: Generar conocimiento sobre la gestión de las habilidades personales a cada uno de los colaboradores para que estos puedan mejorar sus habilidades personales en el entorno laboral.

Dirigida a: Esta capacitación se impartirá a la totalidad de los colaboradores de las diversas áreas del Hospital del Tórax, siendo un total de 150 colaboradores.

Fecha y hora: Semestral, 3 horas del día, 1 día asignado.

Tema 1: Comunicación Efectiva:

- Técnicas de comunicación interna.
- Resolución de conflictos.

Tema 2: Gestión del Tiempo y Prioridades:

- Herramientas para la organización personal.
- Estrategias para la gestión eficaz del tiempo.

6.1.8.11. CAPACITACIÓN: COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo: Generar un ambiente de comunicación efectiva y fomentar el trabajo en equipo dentro de la institución.

Dirigida a: Esta capacitación se impartirá a la totalidad de los colaboradores de las diversas áreas del Hospital del Tórax, siendo un total de 150 colaboradores.

Fecha y hora: Semestral, 3 horas del día, 1 día asignado.

Tema 1: Comunicación Positiva:

- Estrategias para una comunicación efectiva.
- Resolución de malentendidos.

Tema 2: Fomento del Trabajo en Equipo:

- Dinámicas para fortalecer la colaboración.
- Construcción de un ambiente colaborativo.

6.1.8.12. CAPACITACIÓN: INTELIGENCIA EMOCIONAL

Objetivo: Brindar el conocimiento sobre Inteligencia Emocional y sus categorías para el buen uso y manejo de las emociones dentro del ámbito laboral.

Dirigida a: Esta capacitación se impartirá a la totalidad de los colaboradores de las diversas áreas del Hospital del Tórax, siendo un total de 150 colaboradores.

Fecha y hora: Semestral, 3 horas del día, 1 día asignado.

Tema 1. Las emociones y la diferencia con el intelecto:

- Que es la inteligencia emocional.
- Beneficios de controlar las emociones.

Tema 2. Conociendo mi inteligencia emocional:

- Como conocerse a sí mismo.
- Explorando y entendiendo nuestras emociones.
- Tipos de inteligencia emocional.

Tema 3. Influencia Positiva en las personas:

- Gestionar la diversidad.
- Autogestión.
- Automotivación.
- Empatía.
- Habilidades Sociales.
- Gestión de la inteligencia emocional.

6.1.8.13. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LAS CAPACITACIONES

La metodología utilizada en las capacitaciones, es la siguiente:

1. Sesiones teóricas y prácticas.
2. Estudios de caso adaptados a la realidad del hospital.
3. Evaluaciones periódicas para medir la asimilación de conocimientos.
4. Foros de discusión para compartir experiencias y mejores prácticas.
5. Sesiones de preguntas y respuestas.
6. Creación de un comité de bienestar para mantener la continuidad de las prácticas aprendidas.

6.1.8.14. PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACIONES

Tabla 8. Presupuesto Plan de Capacitaciones

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Honorarios capacitadores				
Capacitaciones ERP	Lps	12	L52,000.00*	L624,000.00
Capacitaciones KPIs	Lps	6	L15,000.00	L90,000.00
Capacitaciones Comunicación Interna y Resolución de Conflictos	Lps	3	L10,000.00	L30,000.00
Capacitaciones trabajo en equipo	Lps	3	L10,000.00	L30,000.00
Capacitaciones sobre inteligencia emocional	Lps	3	L10,000.00	L30,000.00
Capacitación sobre gestión del talento y desarrollo personal	Lps.	3	L 10,000.00	L. 30,000.00
Capacitación mejora de procesos	Lps.	3	L. 10,000.00	L.30,000.00
Capacitación reconocimiento y motivación.	Lps.	3	L.10,000.00	L. 30,000.00
Capacitación desarrollo de habilidades personales	Lps.	1	L. 10,000.00	L. 10,000.00
Refrigerios	Unidad	390	L110.00	L.42,900.00
Material Didáctico	Unidad		L25,000.00	25,000.00
ISV 15%			L. 145,785.00	L145,785.00
TOTAL				L.1,117,685.00

Nota: La Tabla 9, contiene únicamente cifras preliminares del costo que puede implicar el proceso de capacitación, en este sentido, las cifras y totales pueden variar.

*Las cifras preliminares provienen de la cotización provista por Grupo Popa, una empresa que se dedica a brindar capacitaciones de diversa índole. (Ver Anexo 9)

6.1.8.15. JUSTIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACIONES

El presupuesto total por concepto de capacitaciones es de L. 1,117,685.00, el monto asciende a esta cifra, dada la frecuencia con la cual se pautan cada una de las capacitaciones. Así según Serna Brand, 2017, indica que:

En la actualidad la capacitación tiene vital importancia para la empresa; permite potenciar capacidades y optimizar recursos existentes, así como gestionar el talento humano acorde a objetivos, está dada en relación a la inversión realizada por la empresa o institución, para que sus miembros se adapten a los cambios organizacionales, técnicos, económicos y sociales. (Falconi Yépez, 2022)

En este sentido, la institución requiere de las capacitaciones como una forma de incentivar, motivar y brindar conocimientos valiosos a su personal, lo cual también forma parte de la gestión de personal y de los beneficios de los cuales estos son acreedores, así las capacitaciones se justifican en el pleno desarrollo y gestión del talento humano, lo que conllevará a la satisfacción de los colaboradores y por ende de los clientes externos. Ya que una institución que invierte en el conocimiento, gestión y motivación de su personal, es una empresa que se ubica con éxito. Así los beneficios son más intangibles, pero a la larga estos se tornarán en tangibles para la institución.

Así los beneficios de dicho costo, se verán evidenciados en la satisfacción del personal, y a la larga ello repercutirá en la labor de la institución.

6.9 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

Tabla 9. Cronograma de Actividades y Tareas

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Identificación de áreas de mejora en los procesos.	■											
Generación de objetivos de mejora	■											
Reestructuración de procesos		■										
Implementación de un sistema ERP												
Evaluación de proveedores de sistema ERP		■										
Selección de sistema ERP			■									
Personalización del ERP				■								
Implementación y ejecución de un sistema ERP					■							
Proposición de KPIs												
Definición de objetivos estratégicos para aplicación de KPIs					■							
Definición de KPIs						■						
Aplicación de KPIs							■					
Seguimiento de los resultados de KPIs												
Auditoría Interna de Procesos												
Diseño de objetivos, alcance	■											
Definición de áreas a auditar	■											
Nominación de auditores		■										
Definición de aspectos prioritarios			■									

Generación de informe
Distribución de informe
Presentación de resultados
Seguimiento de las acciones

Plan de capacitaciones

Establecer necesidades de capacitación

Generar objetivos de la capacitación

Selección de temas y contenidos

Contratación de expertos

Seguimiento continuo



Fuente: Elaboración Propia, 2023.

6.10 PRESUPUESTO

Tabla 10. Presupuesto General

Nombre de la Propuesta		Plan estratégico para la creación y optimización de procesos y desarrollo de Capacidades en la Gestión y control de Planillas: Aplicación Práctica en el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital Del Tórax				Periodo de Ejecución		Responsables por actividad	Observaciones
Pilar	Objetivo	Estrategia	Actividad	Periodicidad (meses/años)	Inversión	Fecha Inicial	Fecha Final	Responsable	
Mejora de Procesos	Generar la mejora de los procesos de contratación y administración de planillas.	Aplicación de herramientas con el análisis FODA.	Análisis FODA, levantamiento de procesos, reestructuración de procesos	Anual	L 45,000.00	1/1/2024	1/6/2024	Administración/Recursos Humanos	Esta actividad puede tomar más del tiempo establecido.
Implementación de un Sistema ERP, Odoo	Implementar un sistema automatizado para gestionar las planillas, reduciendo significativamente los errores y los tiempos de procesamiento.	Ejecución de un sistema que se adapte a las necesidades de administración de planillas.	Selección, evaluación, implementación y ejecución del sistema ERP.	Anual	L 1,876,000.00	1/2/2024	1/7/2024	Administración/Recursos Humanos	La compra del Software representa el 52% del presupuesto de inversión.
Proposición de KPIs	Aplicar KPIs para efectos de conocer la eficacia y eficiencia en los procesos de administración de planilla.	Aplicación de KPIs con fórmulas porcentuales.	Identificación de Objetivos, Selección de KPIs, Aplicación de KPIs.	Mensual	L 35,000.00	1/4/2024	30/6/2024	Administración, Recursos Humanos y Contabilidad	La aplicación de los KPIs forma parte también del proceso de evaluación y seguimiento de procesos de administración de planilla.

Plan de Capacitaciones	Desarrollar e implementar un programa de capacitación continua para el personal administrativo, enfocado en técnicas modernas de gestión y control de planillas.	Aplicación de temas relativos a la implementación y ejecución de tecnologías como la ERP y herramientas como los KPIs, ambiente y clima laboral sano, trabajo en equipo y gestión de la empatía.	Establecer necesidades de capacitación Generar objetivos de la capacitación Selección de temas y contenidos Contratación de expertos Seguimiento continuo	Mensual	L.1,117,685.00	15/1/2024	31/12/2024	Personal de contratación externa	Las capacitaciones refieren el efecto de la mejora continua.
Total					L 3,073,685.00				

Nota: La Tabla 10, contiene cifras preliminares del costo total que implica la aplicación de la propuesta, en este sentido, las cifras y totales pueden variar.

6.11 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 11. Concordancia de los Segmentos de la Tesis con la Propuesta

Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodología de Sustento	Variables	Población	Técnica	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos Propuesta
Optimización de Procesos de Pago de Planilla en Salud: Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital Del Tórax	Proponer un plan estratégico en el Departamento de Contratos, mediante el análisis detallado de los procesos de pago de planillas salariales en el Instituto Cardiopulmonar/Hospital 'Del Tórax', con el fin de contribuir	1. Analizar los procesos y procedimientos actuales del Departamento de Contratos del Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital "Del Tórax" relacionado con la administración de planillas.	La gestión de procesos es una disciplina de la gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. (Carrasco, 2011)	X1: Métodos	7 colaboradores clave del área administrativa del Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital Del Tórax	Entrevista abierta	1. Tras un análisis de los procedimientos del Departamento de Contratos del Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital "Del Tórax" relacionados con la administración de planillas, se ha logrado identificar algunos cuellos de botella en la gestión del área financiera y administrativa destaca la necesidad de capacitaciones continuas para el personal del Departamento de Contratos. La mejora de la eficiencia organizativa y la integración de tecnologías innovadoras requieren un equipo capacitado y actualizado.	Innovación y Eficiencia: Propuesta para la Transformación del Departamento de Contratos para el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital "Del Tórax".	Generan una propuesta para la Transformación del Departamento de Contratos para el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital "Del Tórax".

a la optimización de procesos de pago y el bienestar de todo el personal de la institución

2.

Identificar las metodologías más adecuadas y efectivas que puedan ser aplicadas en el Departamento de Contratos que labora para el Instituto Nacional Cardiopulmonar/Hospital “Del Tórax”.

Desarrollo de Capital Humano: De acuerdo a (Arias, 2023) mediante la inversión en capital humano se aumenta la productividad de los factores y se impulsa el progreso tecnológico. Se determina que el desarrollo del capital humano está ligado directamente con la planificación: estratégica, de sucesión, de conocimiento, de fuerza laboral, y con las gestiones: de cambio, de recursos humanos, y de talento.

X2:
Optimización

Encuesta
estructurada

2. La revisión de los procesos actuales del Departamento de Contratos pone en manifiesto la necesidad de implementar metodologías como un sistema integral que abarque no solo los procesos de pagos de planillas, sino también las áreas de Recursos Humanos área de finanzas, administración. Este enfoque holístico permitirá una coordinación más efectiva entre los distintos Departamentos, mejorando así la eficiencia operativa y la calidad de ejecución. Se propone, por tanto, diseñar e implementar un sistema integrado que centralice la información y optimice la comunicación entre los departamentos clave que forman parte del proceso. 3. Finalmente, se concluye que es esencial crear un plan estratégico integral que no solo aborde la optimización de procesos, sino que también contemple la planificación financiera a largo plazo. Este plan debe ser flexible,

3. Diseñar una propuesta específica basada en la mejora de procesos con el propósito de abordar las ineficiencias identificadas logrando la optimización de los procesos de pago del personal de contratos.

Implementación de la Metodología del Ciclo de Deming en la Gestión de Procesos Operativos de un Taller Automotriz” (Carranza Osorio & Guerra Contreras, 2019) concluye que la implementación del Ciclo de Deming y las respectivas herramientas orientadas a minimizar los problemas encontrados inicialmente en la empresa Renuevo, influyen positivamente en la Gestión de Procesos operativos de la misma. Conclusión: La aplicación de la metodología de Deming impacta de manera directa en la reducción de los problemas encontrados dentro de la operatividad de los procesos.

Y1: Procesos

enfocándose en la efectividad de la propuesta y estableciendo un sistema de seguimiento y evaluación continuo, especialmente a través de indicadores clave de rendimiento (KPIs).

4. La investigación destaca la necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico integral que atienda específicamente los hallazgos y desafíos del Departamento de Contratos. Este plan estratégico debe abordar la falta de presupuesto, mejorar la eficiencia operativa y asegurar pagos precisos y oportunos.

Nota: La Tabla 11, contiene la concordancia de los segmentos de la tesis y la propuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, J. M. (2017). *Gestión por Procesos Riesgo Operacional*. (S. AENOR Internacional, Ed.) AENOR Internacional, S.A.U., 2017. <https://tienda.aenor.com/libro-gestion-por-procesos-y-riesgo-operacional-12188>
- APD. (12 de Enero de 2023). *APD*. APD. Sitio Web: <https://www.apd.es/tipos-de-kpis/>
- Arévalo, L. U. (2018). Caracterización del Sistema de Salud de Honduras. *Revista Académica*.
- Arias, A. S. (2023). Capital humano. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html>
- Arosemena Doss, E. E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Odontología Vital*, 37(1), 50-66. <https://doi.org/https://revistas.ulatina.ac.cr/index.php/>
- Blaz Aleman, K. L. (2022). *Aplicación del ciclo de Deming para mejorar los procesos de producción en la empresa Cross Service E.I.R.L. Callao, 2021*. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/120039>
- Carmenate-Milián, L. (2017). Situación del Sistema de Salud en Honduras y el Nuevo Modelo de Salud Propuesto. *IMedPub*.
- Carranza Osorio, K. R., & Guerra Contreras, G. H. (2019). *Implementación de la metodología del ciclo de deming en la gestión de procesos operativos de un taller automotriz*. Universidad Privada del Norte.
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago: Evolución S.A.
- Cevallos Villegas, D. M., Moreno Rodríguez, C. J., & Chávez Garcés, Á. M. (2018). La Auditoría Interna como Herramienta Efectiva para Prevención de Fraudes en las Empresas Familiares. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 15-20. <https://doi.org/http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Chavez, J. (2023). Eficiencia Laboral. <https://www.ceupe.com/blog/eficiencia-laboral.html>
- Chavez, J. (2023). Recursos Humanos. *CEUPE Magazine*. <https://www.ceupe.com/blog/recursos-humanos.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. Elsevier Editora Ltda. https://doi.org/https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_rec

ursos_humanos_-_chiavenato.pdf

- Criollo, R. G. (2005). *Estudio del Trabajo*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Davenport, T. H. (1996). *Innovación de procesos*. (D. d. Santos, Ed.) España: Dias de Santos.
- Dept., I. M. (2015). *Finanzas y Desarrollo*. International Monetary Fund, 2015.
- Escobar Orellana, R. A., Guardado Cardoza, M. d., & Nuñez Mancía, L. E. (2014). *Consultoría sobre la Estandarización de los Procesos de Producción con Establecimiento de un Sistema de Costos, para la Empresa Agroindustrias Buenavista S.A de C.V.* San Salvador: Universidad de El Salvador.
<https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/6744/1/TESIS%20ESTANDARIZACION%20DE%20PROCESOS.pdf>
- Falconi Yépez, M. (2022). Capacitación como ventaja competitiva de la asociación. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 6(1), 13-28.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.13-28](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.13-28)
- Gama, M. (2021). *Docunecta*. <https://www.docunecta.com/blog/como-hacer-un-mapa-de-procesos>
- Gonzales, P. (2012). *Eficientar la generación de la nómina de pago de los servicios estatales de salud*. Universidad de Quintana Roo. <http://hdl.handle.net/20.500.12249/59>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
https://doi.org/https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hernández, M. A. (2010). *Estudio De Encuestas*.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24005w/Estudio_cuentas_S13.pdf
- Iberdrola. (2023). La gestión del cambio: una habilidad básica para las empresas y las personas en el siglo XXI. *Iberdrola, S.A.*
- Ipinza, F. D. (2013). *El proceso estratégico un enfoque de Gerencia*. Pearson.
- Maldonado, J. A. (2023). *Academia*.
https://www.academia.edu/35731747/GESTI%C3%93N_DE_PROCESOS
- Marmolejo, L. S. (2019). *Satisfacción laboral y desempeño*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Martinez Martínez, A. Y., & Sánchez Díaz, S. G. (2023). *Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en INPLASA*. UNITEC.

- <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/12486/Plan%20estrat%C3%A9gico%20para%20el%20mejoramiento%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20en%20INPLASA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martins, J. (2022). ¿Qué es el Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)? *asana, Inc.*
<https://asana.com/es/resources/pdca-cycle>
- Mary, R. S. (2005). *Administración* (8 ed.). Pearson Educación.
- Michael Hammer. (1996). Trabajo de reingeniería: no automatizar, destruir (Julio-Agosto 1990). *Gestión del cambio*. <https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>
- Microsoft. (29 de Diciembre de 2023). *Microsoft*. Microsoft. Sitio Web: <https://dynamics.microsoft.com/es-es/erp/define-erp/>
- Odoo. (2023). *Odoo*. Odoo. Sitio Web: https://www.odoo.com/es_ES/customers/odoo-erp-518070
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Organización Internacional del Trabajo*. https://www.ilo.org/safework/areasofwork/national-occupational-safety-and-health-systems-and-programmes/WCMS_221732/lang--es/index.htm
- OULD, M. (1995). Procesos de negocio: modelado y análisis para reingeniería y mejora.
- Paz, R. C. (2012). *Productividad y Competitividad*. Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Pérez Ortiz, H. (Agosto de 2023). *Gestión*. Gestión. Sitio Web: <https://gestion.com.do/optimizando-la-excelencia-operacional-integracion-de-lean-y-bpm-en-la-gestion-empresarial/#:~:text=Lean%20se%20enfoca%20en%20la,que%20sean%20orientados%20al%20cliente>.
- Pimienta, C. (2021). *Los sistemas de pago de la nómina de personal en el sector público y la experiencia internacional*. BID: <https://policycommons.net/artifacts/2194985/los-sistemas-de-pago-de-la-nomina-de-personal-en-el-sector-publico-y-la-experiencia-internacional/2951022/>
- Polanía Reyes, C. L. (2020). *Metodología de investigación cuantitativa & cualitativa*. Institución Universitaria Antonio Jose Camacho. <https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/596>
- Portal Unico, Transparencia. (Noviembre de 2023). *Portal Unico de Transparencia*. Retrieved 2023, from <https://portalunico.iaip.gob.hn/portal=418>
- Real Academia Española. (Octubre de 2014). *Real Academia Española*. Real Academia Española.

- Sitio Web: <https://dle.rae.es/planilla>
- República de Honduras. (28 de Mayo de 1991). Código de Salud. *Código de Salud*. Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras: La Gaceta. <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2016/10636.pdf>
- República de Honduras. (07 de Junio de 1997). Reglamento de Organización, Funcionamiento y Competencia del Poder Ejecutivo. *Reglamento de Organización, Funcionamiento y Competencia del Poder Ejecutivo*. Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras: La Gaceta. <https://sde.gob.hn/wp-content/uploads/2017/09/Decreto-PCM-008-97-Organizacion-Competencias-Ejecutivo-Comercio-Interior-y-Exterior.pdf>
- Risco, R. F. (2020). Aprende Ingeniería. *Aprende Ingeniería*. <https://aprendeingenieria.com/levantamiento-de-procesos/>
- Robbins, S. P. (2019). *Comportamiento Organizacional*. (P. M. Rosas, Ed.) Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez Cabrera, A. S. (2018). Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la productividad de la empresa de calzado Roxana, Trujillo 2018. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26365>
- Rodríguez, J. M. (2016). *Manual De Normas Y Procedimientos*. Soacha- Cundinamarca.
- Roncancio, G. (2023). ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? *Pensemos*. <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Ruffier, J. (1998). *La Eficiencia Productiva*. Montevideo: CINTERFOR.
- Salud, O. P. (2023). OPS. OPS: <https://www.paho.org/es/temas/redes-integradas-servicios-salud>
- Salud, O. P. (s.f.). *Indicadores básicos 2019: Tendencias de la salud en las Américas*. (D. O. Washington, & 2019, Editores) Indicadores básicos 2019: Tendencias de la salud en las Américas: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/51543>
- Salud, Organización Panamericana de la. (2009). “*Perfil del Sistema nacional de salud Honduras: Monitoreo y Análisis de los Procesos de Cambio y Reforma*”. Washington: Washington, D.C.: OPS.
- SAP. (2023). SAP. SAP. Sitio Web: <https://www.sap.com/latinamerica/products/erp/what-is-erp.html>
- Secretaria de Salud Honduras. (2023). *Salud*. <https://salud.gob.hn/sshome/index.php/secretaria>
- SoftwareDelSol. (2021). Eficacia. *SoftwareDelSol*. <https://www.sdelsol.com/glosario/eficacia/>

- Vallés, A. (2020). *Métodos de trabajo - Metodología JUSE*. Scribd.
- Vargas, I. M. (2015). *LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTIAGO DE PÍLLARO*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial.
- Vasquez Peñafiel, M. S. (2013). *Propuesta de mejoramiento, implementación y análisis, del Proceso de Recepción de Carga mediante la metodología del Ciclo de Deming, caso: Martinair Holland N.V.* Quito : EPN, 2013.
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8072>
- Verástegui León, P. A. (2018). *Diseño de la Metodología de Deming (PHVA) de Mejora Continua para Elevar el Nivel de Servicio al Usuario en el Departamento de Registro y Orientación del SAT CAJAMARCA*. Universidad Privada del Nore.
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14568/Ver%c3%a1stegui%20Le%20c3%b3n%2c%20Paul%20Adri%c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villoldo, A. G. (17 de Diciembre de 2023). *Asesor de Calidad*.
<https://asesordecualidad.blogspot.com/2019/01/como-elaborar-una-ficha-de-proceso-guia.html>
- Westreicher, G. (01 de Abril de 2021). *Economipedia*. Economipedia. Sitio Web:
<https://economipedia.com/definiciones/capacitacion-laboral.html>

ANEXOS



ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN

ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa Francisco Morazán 07 / 11 / 2023
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Nelson Darío Menocal
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Sub-Gerencia de Recursos Humanos
(Puesto Laboral)

Secretaría de Salud/Hospital "El Tórax"
(Empresa o Institución)

Ave Cervantes, Barrio El Jazmín Centro Histórico
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Lic. Nelson Darío Menocal

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial con orientación a Finanzas. Hemos seleccionado como tema Optimización de procesos de pago de Planilla en el sector Salud, aplicado al Instituto Nacional CardioPulmonar "El Tórax", por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Encuestas, entrevistas, sondeos, observaciones de procesos, recolección de datos

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de

Usted. Atentamente,

Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 12223009

Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 12223051

Por este medio, La Secretaría de Salud

(empresa / institución).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.



Nombre y sello de Director/Gerente

Nelson Darío Menocal/Herz
Vo.Bo

ANEXO 2 - COTIZACIÓN PARA INTEGRACION DEL SISTEMA INTEGRAL ERP ODOO Y CAPACITACIONES

DocuSign Envelope ID: DB4458CB-9250-4F74-B2EE-7BB0691126E9



COTIZACIÓN

Referencia: COTI-0039

Cliente:
SESAL

Fecha:
04/12/2023

Atención:
Estimado (a)
Ing. Leylan Perdomo

RTN:
08019022439239

No.	Cantidad	Descripción	Precio	Total
1		Sistema ERP (Odo) con los siguientes módulos: <ul style="list-style-type: none">• Proyectos (Administración)• RRHH• Nómina• Contabilidad	L 1,875,000.00	L. 1,876,000.00
2	3	Capacitaciones Mensuales durante un año: <ul style="list-style-type: none">• 3 sesiones mensuales de 5 horas	L 52,000.00	L. 624,000.00
3	1	Soporte requerido, con atención máxima de 10 horas.	L 750.00	
SUB TOTAL				L. 2,500,000.00
ISV 15%				L. 375,000.00

Total: L. 2,875,000.00

Observaciones:

Cotización válida por un período de 15 días después de su emisión.

Se requiere un pago inicial del 60% contra orden de compra y 40% contra finalización del proyecto. El 40% puede ser pagado parcialmente en el desarrollo del proyecto.

DocuSigned by:
Leonardo Alvarado
0F AA2C79155C4BB...

Ing. Leonardo Alvarado
leoalvarado@nesdasoluciones.com
+504 3372-7348

ANEXO 3 – FORMATO OFICIO DE PRESUPUESTO PARA PAGO DE PLANILLA

OFICIO N° 6360-2022-SGBH

12 DE DICIEMBRE DE 2022

ABOGADO
JUAN LEONARDO BÚ TORO
DIRECTOR GENERAL DE SERVICIO CIVIL
SU OFICINA

Distinguido Abogado Castillo:

Por medio de la presente y en base al **ART. No. 203** del reglamento Ley de Servicio Civil, atentamente solicito a usted **FIRMA DE ESTRUCTURA DE PERSONAL**, para contratar su suscripción y servicios básicos de **01** ciudadano correspondiente al **HOSPITAL** que a continuación detallo:

ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA									
NSI	GA	UE	PRG.	ACT.	FTE.	OBJ.	DISPONIBLE EN EJECUCION		
060	16	15	20	001	11	12100	18,887.03		
N°	N° DE IDENTIDAD	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO		GENCIA DEL CONTRATO		SALARIO MENSUAL	MONTO TOTAL DEL CONTRATO	DICTAMEN ANTERIOR D.G.S.C
			CODIGO	DESCRIPCION	DESDE	HASTA			
1	0107-1989-03117	DEYBIVETH GUTIERREZ ORTEZ	69529	AYUDANTE DE ENFERMERIA	01/11/2022	31/12/2022	9,443.24	18,886.48	INCLUYA CONTRATACION
SALDO A ESTRUCTURA								L. 18,886.48	
SALDO A FECHA								L. 0.55	

LIC. NELSON DARIO MENCAL MERAZ
SUB-GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

DRA. MERZA GLORIA PAZ RODRIGUEZ

ABOG. FLORENTINO PAVON SALAZAR
GERENTE ADMINISTRATIVO

ANEXO 5 - FORMATO DE CONTRATO DE TRABAJO MODALIDAD TEMPORAL



SECRETARIA DE ESTADO
EN EL DESPACHO DE SALUD
REPUBLICA DE HONDURAS, CENTRO AMERICA

CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES Y TECNICOS No. XX-2021

Nosotros, **NERIA GLORIA PAZ RODRIGUEZ**, mayor de edad, casada, hondureña, Médico Especialista, vecino de este Distrito Central, con identidad N° 1707-1949-00289, actuando en mi condición de Sub-Secretaria de Salud en el Despacho de Salud, nombrada mediante Acuerdo Ejecutivo N° 27-2021, de fecha 02 de febrero del año 2021, y firma delegada mediante acuerdo ministerial N° 7125-2021 de fecha 10 de febrero del 2021, y que en lo sucesivo se denominará "LA SECRETARIA" y **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, Mayor de edad, Hondureña, de profesión **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, con Tarjeta de Identidad No. **XXXXXXXXXXXXXXXX**, del mismo domicilio, quien en lo sucesivo se denominará "EL CONTRATISTA", hemos convenido en celebrar como es efecto celebrarnos el presente contrato de servicios profesionales y técnicos que se regirá por las cláusulas siguientes:

PRIMERA: NATURALEZA DE LOS SERVICIOS: "LA SECRETARIA" declara que por la naturaleza de los servicios que brinda, se hace necesario contratar los servicios Profesionales de "EL CONTRATISTA" quien se compromete a laborar como: "XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX" quien tendrá su sede en **EL HOSPITAL / LA DEPARTAMENTAL XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, y siempre que las circunstancias lo requieran podrá asignarse labores en cualquier lugar del país o del exterior, debiéndose considerar como jefe inmediato del CONTRATISTA a la persona que designa "LA SECRETARIA".

SEGUNDA: DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS: "EL CONTRATISTA" se compromete a ejecutar las funciones siguientes:

- * XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

TERCERA: VALIDEZ Y VIGENCIA DEL CONTRATO: Este contrato tendrá validez una vez suscrito por las partes contratantes y será aprobado mediante Acuerdo Ministerial correspondiente, estará sujeto a la normativa del derecho administrativo vigente, Prestando "EL CONTRATISTA", sus servicios profesionales a partir del **XX DE XXXX DEL 2021 AL XX DE XXXXX DEL 2021**, haciendo un total de **XX** días, este contrato no será prorrogable.

CUARTA: MONTO DEL CONTRATO: "EL CONTRATISTA" devengará por sus servicios profesionales, un monto de **XXXXXXXXXXXXXXXX LEMPIRAS CON XX/100 (LPS.XXXXX)**, valor que se cancelará sobre la base de una remuneración mensual de **XXXXXXXXXXXXXXXX LEMPIRAS CON XX/100 (LPS. XXXXXXX)**, afectando la Estructura Presupuestaria, INSTITUCIÓN 060, GA-XX, UE:XX, PROGRAMA XX, SUB-PROGRAMA 00, PROYECTO 00, ACTUOBRA 001, FUENTE 11, OBJETO 12100, de la remuneración mensual a "EL CONTRATISTA" se le harán únicamente las deducciones correspondientes para pago del Impuesto Sobre la Renta, otras retenciones legales o por mandato judicial.

QUINTA: JORNADA DE TRABAJO: "EL CONTRATISTA", queda obligado a cumplir con la jornada establecida por el gobierno central, para los empleados públicos de la Secretaría de Estado en el Despacho de Salud: de Lunes a viernes de **08:00 AM a 04:00 PM**, y asimismo a colaborar en horas inhábiles cuando sea necesario, sin que dicho tiempo cause efecto presupuestario.

ANEXO 6 – GUÍA DE ENTREVISTA GESTIÓN DE PROCESOS

ENTREVISTA GESTIÓN DE PROCESOS



Tipo: Entrevista abierta

Objetivo: Determinar la realidad actual de la gestión por procesos

1. ¿Puede describir en detalle el proceso actual de administración de planillas en el Departamento de Contratos?
2. ¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta el Departamento de Contratos en términos de puntualidad en los desembolsos de pagos?
3. ¿Cuáles cree que son las principales deficiencias en los procesos actuales de administración de planillas?
4. ¿Cómo afectan los retrasos de los pagos en la satisfacción y motivación del personal médico y administrativo?
5. ¿Cómo cree usted que se puede eficientar el proceso de presupuesto para las planillas?
6. ¿Cómo asegura el Departamento de Contratos el cumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias en relación con la administración de planillas?
7. ¿Qué propuestas sugeriría para optimizar los procesos de pago y mejorar la puntualidad en los desembolsos de pagos?

ANEXO 7 - ENTREVISTAS SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO GESTIÓN DE PROCESOS DE PLANILLA Y PAGO

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO



Estimado colaborador, con el objeto de medir el nivel de satisfacción de la gestión del proceso de pago que se lleva a cabo dentro del Hospital Del Tórax, se realiza la siguiente indagación, en la misma no existen respuestas correctas o incorrectas, solamente su opinión la cual es confidencial. Agradecemos su colaboración en pro de continuar mejorando para ofrecerle un mejor servicio interno.

I. Datos Generales

Departamento en el cual labora:

Tiempo de laborar en la institución:

II. Encuesta

1. ¿Conoce el proceso de pago de la institución?

Si

No

2. ¿Considera que el proceso de gestión de planilla de la institución es adecuado para sus objetivos como colaborador?

Si

No

3. ¿El proceso de gestión de planilla de la institución cumple sus expectativas como colaborador?
Si
No
4. ¿Considera que la planeación presupuestal de la institución es adecuada en torno a las necesidades de personal, salario, insumos, materiales otros?
Sí
No
5. ¿Considera que la planeación presupuestal para la disponibilidad de planilla cumple con la cobertura de personal de la institución?
Sí
No
6. ¿En términos generales se encuentra usted satisfecho con los procesos actuales de administración de planillas?
Sí
No
7. ¿Qué recomendaría usted para la mejora del proceso de administración de planillas?

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 8 – LISTA DE VERIFICACIÓN GESTIÓN DE PROCESOS DE PLANILLA Y PAGO

**LISTA DE VERIFICACIÓN DOCUMENTOS ADMINISTRACIÓN DE PLANILLA
HOSPITAL DEL TÓRAX**



El expediente contiene los siguientes documentos:

Oficio

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Contrato | <input type="checkbox"/> |
| 2. Curriculum | <input type="checkbox"/> |
| 3. Antecedentes Penales | <input type="checkbox"/> |
| 4. Documento Nacional de Identificación | <input type="checkbox"/> |
| 5. Título Universitario | <input type="checkbox"/> |
| 6. Constancia si sabe leer o escribir en caso no tenga Título | <input type="checkbox"/> |
| 7. Solvencia de Colegiado | <input type="checkbox"/> |
| 8. Licencia de conducir (en caso sea motorista) | <input type="checkbox"/> |

ANEXO 9 – FORMATO ESTRUCTURA DE LOS KPIS

No.	Indicador	Formula de medición	Descripción	Dimensión	Resultado
1	Tiempo de procesamiento	(Fecha de Aprobación- Fecha de Recepción)/Días hábiles	Medición del tiempo para completar cada etapa del proceso, desde la recepción de documentos hasta la realización de pago.	Reducción de tiempos.	
2	Índice de Error en Pagos	(Número de Errores / Total de Procesos) * 100	Registro y análisis de los errores en los pagos de planilla.	Erradicación de errores.	
3	Nivel de Satisfacción del cliente Interno	Encuesta de satisfacción con indicadores clave.	Medición por medio de encuestas de la satisfacción de los colaboradores con respecto al proceso de pago de planilla.	Nivel de satisfacción del proceso de pago de planilla.	
4	Check list para Proceso de Pago	<p>Lista de verificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficio • Contrato • Curriculum • Antecedentes Penales • Documento Nacional de Identificación • Título Universitario • Constancia si sabe leer o escribir en caso no tenga Título • Solvencia de Colegiado • Licencia de conducir (en caso sea motorista) 	Verificación de los documentos requeridos.	Cumplimiento de la documentación requerida.	
5	Tasa de retención de empleados	Número inicial de colaboradores al inicio de año-Número final de colaboradores a final de año/número inicial de colaboradores*100. (Métrica comparativa por años, también puede calcularse por trimestre.)	La medición se efectúa con el objeto de verificar cuantos empleados se encuentran real y efectivamente en planilla.	Número de colaboradores, según lista de verificación.	

ANEXO 10 – COTIZACIÓN COSTO DE CAPACITACIONES

Grupo Popa		FACTURA PROFORMA	
			
Enviado a	Enviar a	N° de factura	510-1
Cliente : Ing. Leylan Perdomo/Hospital El Torax	Ave Miguel Cervantes, DC,Honduras	Fecha	23/01/2024
		N° de pedido	353
		Fecha	24/04/2024
		vencimiento	

CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
12	Capacitaciones ERP	52,000.00	624,000.00
6	Capacitaciones KPIs	15,000.00	90,000.00
3	Comunicación Interna y Resolución de Conflictos	10,000.00	30,000.00
3	Capacitaciones trabajo en equipo	10,000.00	30,000.00
3	Capacitaciones sobre inteligencia emocional	10,000.00	30,000.00
3	Capacitación sobre gestión del talento y desarrollo personal	10,000.00	30,000.00
3	Capacitación mejora de procesos	10,000.00	30,000.00
3	Capacitación reconocimiento y motivación.	10,000.00	30,000.00
1	Capacitación desarrollo de habilidades personales	10,000.00	10,000.00
390	Refrigerios	110.00	42,900.00
1	Material Didáctico	25,000.00	25,000.00
		Subtotal	971,900.00
		ISV 15.0%	145,785.00
		TOTAL	L 1,117,685.00

Condiciones y forma de pago

**costo por hora presencial.

Una vez aprobada la cotización el servicio se brindará una vez se realice un anticipo del 50% del valor, se requiere una orden de compra del paquete de capacitaciones por el periodo de tiempos. El 50% restante será de NET 30 días una vez se lleve la mitad del paquete incluido.

Método de pago: Transferencia o cheque.

Vigencia de la cotización: 3 meses

correo:mercadeo@popa.hn

Tel: +504 2290-5900

1326 Torres Tapeyac, Colonia Tepeyac, Avenida Gracias a Dios, Tegucigalpa, Honduras

ANEXO 11- ENTREVISTAS PERSONAL TEMPORAL

Entrevista 1: Sub-Gerente de Recursos Humanos en Secretaría de Salud para el Hospital Nacional Cardiopulmonar “Del Tórax”		
No.	Entrevistador	Entrevistado
1	¿Puede describir en detalle el proceso actual de administración de planillas en el departamento de contratos para el Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?	¡Claro! en nuestro proceso actual de gestión de nóminas, cuando se lleva a cabo una contratación o recontractación del Hospital Del Tórax, el primer paso es solicitar que la persona seleccionada presente la documentación requerida, acompañada de un Visto Bueno de contratación otorgado por la máxima autoridad de la Secretaría de Salud, de la viceministra. Una vez que se cuenta con esta documentación, en nuestro rol como Jefes de Contratos para el Hospital Cardio Pulmonar Del Tórax, realizamos una revisión del presupuesto para asegurarnos de que haya fondos disponibles para cubrir el salario del nuevo empleado durante el período previsto o los salarios que vengan por recontractaciones. Una vez confirmada la disponibilidad presupuestaria por la jefa del departamento de Contratos, enviamos la información al jefe de personal en funciones para que proceda con la elaboración de los contratos. Una vez elaborados, el jefe de personal o su asistente los traen a la SESAL (Secretaría de Salud) para una revisión preliminar, asegurándose de que el contrato contenga todos los datos del empleado y esté respaldado por la documentación requerida. Este proceso incluye una comparación con el Oficio del Hospital para garantizar la

		<p>precisión de la información.</p> <p>Si todo está en orden, el siguiente paso es la elaboración del oficio de planilla del presupuesto, que debe ser avalado por las tres máximas autoridades del Departamento de Contratos para el Hospital Del Tórax en Recursos Humanos: el Gerente de Recursos Humanos, el Sub-Gerente de Recursos Humanos y la viceministra de la Secretaría de Salud. Una vez que estas tres firmas están en su lugar, el técnico carga los oficios y las planillas en la plataforma de Servicio Civil para su revisión y aval. El proceso continúa con el Dictamen Legal, donde se verifica el cumplimiento de requisitos. Una vez que todo ha sido verificado y está en orden, el oficio regresa electrónicamente al Departamento de Contratos, donde se emite un número de validación de planilla. Finalmente, se emite otro oficio a la Gerencia Administrativa para la firma del Tesorero. Una vez que se aprueba, procedemos a realizar los pagos correspondientes al personal del Hospital.</p>
--	--	--

2	<p>¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta el Departamento de Contratos en términos de puntualidad en los desembolsos de pago Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Uno de los desafíos más significativos que enfrentamos en el Departamento de Contratos es la garantía de la puntualidad en los desembolsos de pago. Este desafío no reside directamente en nuestras manos, sino que está vinculado a los procesos que preceden y siguen a nuestras responsabilidades. Nuestra eficiencia está condicionada por la agilidad con la que otras áreas gestionan sus tareas en el proceso global.</p> <p>Dependemos en gran medida de la cooperación y eficiencia de los Departamentos anteriores y posteriores al nuestro. Desde la presentación de la documentación inicial hasta la aprobación final y la firma del Tesorero, cada paso es crucial para asegurar que los pagos se realicen de manera oportuna. Cualquier demora en las etapas previas puede afectar directamente nuestra capacidad para cumplir con los plazos establecidos. Es un desafío constante coordinar y sincronizar estos diferentes elementos del proceso para garantizar la fluidez y puntualidad en los desembolsos de pago.</p>
---	--	---

<p>3</p>	<p>¿Cuáles cree que son las principales deficiencias en los procesos actuales de administración de planillas para Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Una de las deficiencias más notables en nuestros procesos actuales es la falta de adherencia por parte del personal a los procedimientos establecidos. En la actualidad, carecemos de un manual de procesos debidamente aprobado en el Departamento, lo que impide la estandarización y difusión efectiva de las prácticas en todas las áreas. Además, enfrentamos desafíos significativos en términos de comunicación interna y relaciones interpersonales entre el personal. La falta de un ambiente colaborativo se refleja en la política interna, generando diferencias que impactan negativamente en la eficiencia diaria de los procesos. La lentitud en la gestión de los procedimientos es una consecuencia directa de estas tensiones internas. Otro aspecto crítico es la carencia de un sistema integrado que conecte todas las áreas. La falta de sincronización entre los diferentes departamentos dificulta la fluidez y eficacia de los procesos. La implementación de un sistema integral podría contribuir significativamente a superar estas deficiencias y mejorar la eficiencia general en la administración de planillas.</p>
----------	---	--

4	<p>¿Cómo afectan los retrasos de los pagos en la satisfacción y motivación del personal médico y administrativo Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>La afectación de los retrasos en los pagos en la satisfacción y motivación del personal médico y administrativo en el Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax es sumamente negativa. La situación se describe como pésima, ya que los empleados tienden a manifestar mal humor y molestia debido a la incertidumbre financiera. Esta insatisfacción se traduce en una actitud menos comprometida hacia sus tareas diarias, con una ejecución de responsabilidades que refleja falta de agilidad y adherencia a los procesos establecidos. La falta de motivación resultante de los retrasos salariales se manifiesta en la realización de tareas de manera desinteresada, y muchos empleados optan por no seguir los procedimientos de manera adecuada. La consecuencia más grave de esta situación es la proliferación de paros laborales y huelgas, que pueden extenderse durante varios días. Esto impacta directamente en la atención de los pacientes, generando una situación crítica para la Institución Pública.</p> <p>Y se reconoce que la falta de motivación es un factor determinante en las renunciaciones y despidos dentro de la Institución. La percepción de trabajar sin un incentivo financiero adecuado y la constante incertidumbre respecto a los pagos afecta significativamente la retención de talento humano. En última instancia, se destaca la importancia crítica de resolver estos problemas financieros para mantener un ambiente laboral saludable y garantizar la calidad de la atención médica proporcionada.</p>
---	---	--

<p>5</p>	<p>¿Cómo cree que se puede mejorar la eficiencia al proceso de presupuesto para las planillas del Hospital Del Tórax?</p>	<p>Para mejorar la eficiencia en el proceso presupuestario de las planillas en el Hospital Del Tórax, se pueden implementar varias estrategias. En primer lugar, sería fundamental mejorar la planificación del presupuesto, especialmente considerando que las efectividades se manejan en intervalos de tres meses. La planificación anticipada de estos tiempos de contratación para empleados temporales o por contrato ayudaría a anticipar las necesidades financieras y evitar retrasos. Otra área de mejora sería la anticipación en la solicitud de presupuesto a Finanzas. En ocasiones, aunque los recursos humanos estén contratados, la falta de anticipación en la solicitud presupuestaria puede resultar en la carencia de fondos para los pagos, generando retrasos. Garantizar que la solicitud de presupuesto se realice con la debida antelación permitiría una mejor alineación de los recursos financieros con las necesidades de contratación.</p> <p>La capacitación del personal también emerge como un factor crucial. Asegurar que el personal esté debidamente capacitado para gestionar los procesos presupuestarios, especialmente en los puestos claves, contribuiría a la eficiencia general. La agilidad y la capacidad para realizar un trabajo de calidad desde el principio son esenciales para evitar reprocesos presupuestarios y garantizar que los trámites se completen en tiempo y forma.</p>
----------	---	---

6	<p>¿Cómo asegura el Departamento de Contratos el cumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias en relación con la administración de planillas Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Nuestra seguridad en el cumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias en la administración de planillas se basa en la estrecha colaboración con nuestro Área Legal. Este equipo no solo nos proporciona asesoría especializada en la elaboración de contratos, sino que también nos mantiene informados de manera continua sobre las leyes laborales vigentes. La consulta regular con el Área Legal nos asegura que estemos al día con cualquier cambio en la legislación laboral, lo que nos permite ajustar nuestros procesos y prácticas de contratación de manera acorde. Esta colaboración proactiva nos ayuda a evitar infringir normativas que puedan perjudicar a ambas partes, garantizando un entorno laboral legalmente sólido y respetuoso. Además, nuestro departamento se compromete a implementar cualquier modificación requerida por la legislación laboral de manera oportuna, asegurando la conformidad continua con las normativas y mitigando cualquier riesgo legal asociado con la gestión de nóminas. En resumen, la colaboración estrecha con el Área Legal es fundamental para mantener la integridad legal en la administración de planillas en el Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax.</p>
---	---	---

7	¿Qué propuestas sugeriría para optimizar los procesos de pago y mejorar la puntualidad en los desembolsos de Pagos?	<p>Hay varias sugerencias que podrían contribuir significativamente a la optimización de los procesos de pago y mejorar la puntualidad en los desembolsos. En primer lugar, se podría proponer a nivel de Secretaría la estandarización de un manual de procesos ya establecido y autorizado internamente para estandarizarlos que defina claramente los pasos y plazos para cada etapa del proceso de pago y que la gente lo pueda seguir. Esto proporciona una guía clara para todos los involucrados y establecer expectativas claras. Claro, todo esto tiene que ser controlado por un Departamento de Auditoría que sería el ente encargado de velar que todos los procesos se cumplan. Considero implementar KPIS medibles también.</p>
---	---	---

Preguntas de Entrevista

Entrevista 2: Jefatura de Contratos de Hospitales Médicos de Honduras (SESAL) para el Hospital Nacional Cardiopulmonar “Del Tórax”

0.	Entrevistador	Entrevistado
1	¿Puede describir en detalle el proceso actual de administración de planillas en el departamento de contratos para el Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?	<p>Buenas tardes, le comento que actualmente cuando hay una contratación por parte del Hospital Del Tórax o una recontractación lo primero que se pide es que la persona que se va a contratar traiga la documentación acompañada de un Visto Bueno de contratación que lo brinda la máxima autoridad de la Institución de la Secretaría de Salud en este ámbito que tiene el cargo de Viceministra, una vez venga acompañado, procedo como jefa de contratos hacer una revisión de presupuesto para ver si contamos con el disponible para cubrir el salario de esa persona a contratar en la efectividad que se pretende contratar al recurso, para apartar ese dinero por ese tiempo. Una vez se confirme el disponible en dinero, se procede a enviar la información al jefe de personal en situ para que proceda con la elaboración de los contratos, cuando ya están elaborados es deber del jefe de personal o su asistente, traerlos a la secretaría para hacer una previa revisión de que el contrato cumpla con todos los datos del empleado a contratar y traiga toda la documentación que soporte la contratación de acuerdo a como está establecido, para ello pasa por los encargados de revisión donde ellos</p>

		<p>comparan con el Oficio del Hospital, si está correcto se procede a realizar el oficio de planilla del presupuesto que deberá ir avalado por las tres máximas autoridades del Departamento y del Hospital Del Tórax en la parte de Recursos Humanos que son: El Gerente de Recursos Humanos, Sub-Gerente de Recursos Humanos y la Vice Ministra de la Secretaría de Salud, una vez venga avaladas las tres firmas, se procede con el técnico a subir los oficios, y planillas a la plataforma de Servicio Civil para que ellos como ente regulador puedan avalar y revisar de manera transparente que los puestos y salarios y documentación van de acuerdo al manual de puestos y salarios establecidos, una vez esté en esta área se va a Dictamen Legal, donde también hacen la verificación de cumplimiento de requisitos, una vez que todo esté en orden, regresa el oficio de manera electrónica al Departamento de Contratos para que se emita un numero de validación de Planilla y se vuelve a emitir un oficio a la Gerencia Administrativa para firma del Tesorero, una vez apruebe se procede a realizar los pagos respectivos del personal del Hospital.</p>
	<p>¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta el Departamento de Contratos en términos de puntualidad en los desembolsos de pago Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Que los procesos estén en tiempo y forma, ya que no dependen directamente de nosotros, sino de las personas que anteceden y preceden en el proceso antes y después de nosotros, ya que para ello dependemos de la agilidad, eficiencia con que lo manejen las demás áreas.</p>

	<p>¿Cuáles cree que son las principales deficiencias en los procesos actuales de administración de planillas para Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Las personas no siguen los procesos, y que hoy por hoy no hay un manual de procesos aprobado en el Departamento que pueda ser estandarizado y divulgado en todas las áreas. Una gran falta de comunicación interna, y buenas relaciones entre el mismo personal, ya que como el tema es muy dado a la política existen muchas diferencias entre ellos, que impactan en su trabajo diario, ya que los procesos se vuelven lentos a la hora de que los gestionan. También que no existe un sistema integrado entre todas las áreas.</p>
	<p>¿Cómo afectan los retrasos de los pagos en la satisfacción y motivación del personal médico y administrativo Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Pésimo, la gente anda malhumorada, molesta, hace las cosas como les da la gana, con mucha mayor razón toman la excusa para no seguir los procesos de manera adecuada, no son ágiles, esto repercute en muchos paros de labores, huelgas por días, esperando que se les resuelva y esto en consecuencia perjudica directamente a la atención de los pacientes. Es una situación grave ya que no hay cosa más letal para una Institución que el empleado trabaje sin motivación alguna, y creo que es con justa razón que el empleado se sienta de esta manera, de ahí se deriva mucho las renunciaciones y despidos.</p>

	<p>¿Cómo cree que se puede mejorar la eficiencia al proceso de presupuesto para las planillas del Hospital Del Tórax?</p>	<p>Definitivamente mejorando la planificación del presupuesto, ya que las efectividades se manejan cada tres meses, le llamamos efectividades a los tiempos de contrataciones de los empleados de la modalidad temporal ó por contrato, otra sería que el presupuesto Finanzas lo pueda pedir en tiempo, es decir con anticipación porque a veces, tenemos los recursos contratados, pero no tenemos el dinero para pagarle y ahí es donde se genera el atraso, Capacitaciones del personal y sobre todo que exista el personal apto para poder manejar estos puestos, sobre todo en los puestos claves que tengan la agilidad de poder realizar un trabajo de calidad a la primera vez, para evitar reprocesos presupuestarios y que puedan sacarlo en tiempo y forma.</p>
	<p>¿Cómo asegura el Departamento de Contratos el cumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias en relación con la administración de planillas Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Mire, nosotros estamos respaldados por un Área Legal que es quien nos brinda la asesoría y apoyo en el tema de elaboración de Contratos y sobre todo nos mantiene al día con las leyes laborales que amparan tanto al patrono como al trabajador para no infringir nunca sobre algo que pueda perjudicar tanto al empleado como al patrono.</p>

	<p>¿Qué propuestas sugeriría para optimizar los procesos de pago y mejorar la puntualidad en los desembolsos de Pagos?</p>	<p>Varias, primero, estandarizar una política de procesos ordenados, luego manejar una política de tiempos, introducir capacitaciones de comunicaciones laborales etc., re- evaluar los puestos claves, auditorías para velar por el cumplimiento de lo anterior, y aplicar sanciones pertinentes en caso de no cumplimiento.</p> <p>Implementar un sistema que automatice varios de los procesos que hoy en día se vuelven demasiado burocráticos, como para darle un ejemplo: El acarreo de llevar las planillas en hojas físicas para firma, todo eso creería yo que con un buen sistema hasta se podrían usar aprobaciones electrónicas, que nos ahorra tiempos innecesarios de movimientos</p> <p>Sin duda esto ayudará a mejorar la satisfacción del cliente interno que en este caso sería los empleados que laboran para dicho Hospital en la parte administrativa y atención médica el impacto llegaría ser positivo y ser medido a nivel de satisfacción de cómo lo perciben los pacientes que buscan la atención médica en el Hospital Cardio Pulmonar Del Tórax.</p>
--	--	--

Entrevista 3: Técnico de Instituto Nacional Cardio Pulmonar "Del Tórax"

No.	Entrevistador	Entrevistado
1	<p>¿Puede describir en detalle el proceso actual de administración de planillas en el departamento de contratos para el Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>El proceso de planillas aquí en el Departamento, en relación al Hospital Del Tórax, primero que nada, yo estoy encargada aquí en la Secretaría de Salud para llevar la administración de planilla del Instituto Del Tórax. Primero lo que se hace es una solicitud de visto bueno con los funcionarios que trabajan en el Hospital. Ellos traen la planilla aquí para que nosotros hagamos la revisión de cada uno de ellos. ¿Por qué? Porque antes se manejaba que ese visto bueno iba de un solo para firma de las autoridades, pero ellos no conocen el presupuesto que nosotros tenemos, no conocen el personal que está en la planilla de contratación. Entonces, ¿qué hacían? Ellos cambiaban el personal cada vez que querían y tal vez renunciaba uno o despedían a otro y metían a dos personas por ese funcionario. Y al final no nos ajustaba el presupuesto. Entonces, ellos la autorizaban la contratación, daban la aprobación del visto bueno, pero al momento que venían aquí, no ya no ajustaba el presupuesto para el pago. Entonces, ahora, hacemos la revisión de eso, nuestra jefa lo aprueba una vez revise que, si hay presupuesto y ya con la firma de ella y el sello de ella, sube a donde las autoridades para que ella dé el visto bueno de la viceministra. Luego de eso, nosotros le damos al jefe de personal los números de contratos para que ellos elaboren los contratos y nos vengan a todos los funcionarios a firmar cada contrato para que les adjunten la documentación que nosotros pedimos, cómo ser los antecedentes, la identidad, las solvencias para los que son de contratación. Y para los funcionarios nuevos, pues también se les pide lo que es el título. Ahora lo piden con un sello homologado por la Universidad Autónoma de</p>

		<p>Honduras, cuando el empleado es graduado de otra universidad que no sea La Universidad Autónoma de Honduras con el sello de atrás que sea visible y también con la hoja de vida. Ya cuando ellos traen los contratos aquí al Departamento, nosotros hacemos la revisión de contrato contra la planilla que ellos traen. La planilla tiene que venir firmada y sellada por las tres autoridades. Si no viene firmada por uno de ellos, no se puede proceder, porque eso quiere decir que no están conforme las autoridades con eso. Ya cuando se hace la revisión, si hay errores, se les regresa a los jefes del personal para que vayan y lo corrijan y luego lo vuelvan a traer. Y si todo está bien, entonces ya esos contratos suben a firma a Secretaría General por las autoridades, lo que es la Vice Ministra. Mientras están esos contratos en firma, nosotros hacemos un oficio de presupuesto, que es donde va el presupuesto que nosotros tenemos, salen todos los funcionarios, la efectividad de los salarios, cuánto se va a gastar por funcionario en la efectividad de pago. Ese oficio se envía para firma a la Vice Ministra, del Subgerente de Recursos Humanos y del Gerente de aquí. Cuando ya está firmado por los tres, regresa aquí al Departamento y ya cuando bajan los contratos firmados también, se escanean y se mandan aquí mismo al Departamento donde hay personas que se encargan de hacer la revisión para así subirlos a lo que es la plataforma de Servicio Civil. En Servicio Civil pasa por diferentes procesos, básicamente tarda entre dos semanas o más y ahí para por el Departamento de SIARH de Legal, entonces si hay errores, igual lo desaprueban y hay que adjuntarles o brindarle la información que ellos soliciten. Y si todo está bien, entonces ya sale un Dictamen Legal, que es que uno</p>
--	--	---

		<p>ya procede a hacer en el sistema de nosotros, ya sube todo lo que es el contrato que contiene la efectividad, el salario, los pagos, las deducciones y ya uno procede a hacer las planillas. Luego de las planillas, se les envía una validación al Departamento de Finanzas. Cuando ya Finanzas contesta con una aprobación, entonces ya nosotros podemos pasar a firmar esas planillas a donde el abogado Florentino, que es el gerente, y ya eso va para finanzas y proceden a hacer el pago respectivo al personal de las planillas.</p>
--	--	---

<p>2</p>	<p>¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta el Departamento de Contratos en términos de puntualidad en los desembolsos de pago Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Bueno, para empezar, sería el presupuesto. No se cuenta con un presupuesto para el año, sino que es básicamente para dos, tres meses. Entonces, ese es uno de los desafíos principales. También sería trabajar con personas en el Hospital Tórax, por ejemplo, que no se lleven bien, que no haya comunicación entre ellos y más atrás en el proceso, básicamente. Porque uno quiere meter a ciertos funcionarios o le quiere poner un salario que no va a corte con el impuesto, con el nivel de estudio. Todo eso genera atrasos también. También sería, por ejemplo, lo de los contratos, cuando sube una firma. A veces tardan hasta dos, tres semanas. Porque lo que hablábamos anteriormente era que no hay tiempo establecido, no hay límites, máximo ni mínimo. Aparte también, tienen que ver si está la viceministra, si no está de viaje, si ella está firmando cosas de permanentes, si está firmando contratos o de los del hospital escuelas, de los que van a hacer la práctica y los servicios sociales. También. Entonces, por eso no hay tiempo y eso puede tardar hasta tres semanas. Y a veces no es porque nosotros lo atrasemos, sino que son las autoridades; si no está la viceministra, no hay otra persona que pueda firmar eso. No hay más quién puede firmar, solo ellos. Y si no está el abogado, tampoco se puede hacer el contrato para que baje. Porque los contratos suben con una planilla, pero bajan con un acuerdo. Entonces, si él no está tampoco.</p>
----------	--	--

3	<p>¿Cuáles cree que son las principales deficiencias en los procesos actuales de administración de planillas para Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Bueno, que no planifiquen lo que es el presupuesto para un año, o para seis meses, sino que el presupuesto solo se ajusta para uno, dos o tres meses. Entonces, por eso es que hay retrasos en todo el proceso también. Solo para entender, el presupuesto que es para un año solo se ajusta para tres. Sí, pero yo siento que es que las autoridades no lo piden para un año. El presupuesto se planifica aquí, pero es Finanzas quien lo brinda. Los jefes de personal nos presionan de que necesitan contratar tales funcionarios. Entonces, la planilla ya no ajusta para un año, sino que como tienen que meter cierta cantidad de personas, viene ajustando para seis meses, para cuatro, para tres, así. Entonces, el presupuesto hay que volver a hacer una modificación y pedir más dinero del que ellos nos brindan. Pero también es que, por ejemplo, el presupuesto solo va a ajustar para unas 30 personas y un hospital viene para que sea contratado 150-160 personas.</p>
---	---	--

4	<p>¿Cómo afectan los retrasos de los pagos en la satisfacción y motivación del personal médico y administrativo Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Porque el personal no tiene motivación laboral. Ellos trabajan, pero no son remunerados. Entonces, entonces hacen las cosas de mala gana, los doctores dejan de atender, hacen paros laborales, tratan mal a los pacientes. La administración, ellos hacen las planillas, hacen sus funciones, pero no le dedican el 100 por ciento a las actividades. Entonces, aquí vienen con errores y nosotros tenemos que estar corrigiendo y lo vuelven a traer una y dos veces y no están motivados. Entonces, ellos no tratan de sacar las cosas como son sí se presentan a trabajar, porque hasta tres meses, cuatro meses pueden estar sin pago, pero hay que sentirnos también. claro, sí, los reportan. Como le digo, por tanta deuda ellos se quejan. Yo personalmente he recibido llamadas del médico que tienen deudas de miles de préstamos y ellos ya no saben qué hacer. Inclusive porque ellos terminan con nuestros números de teléfono y nos llaman, que nos apuremos. A veces no somos nosotros los que nos atrasamos. Y vienen aquí. Y todavía hacen el paro de labores en el hospital y se vienen a la Secretaría y hacen también la huelga que cierran los portones y a veces no nos dejan entrar. Entonces nosotros tampoco avanzamos con el proceso. O a veces hacen huelgas aquí en la Secretaría</p>
---	---	---

5	¿Cómo cree que se puede mejorar la eficiencia al proceso de presupuesto para las planillas del Hospital Del Tórax?	<p>Bueno, en mi opinión sería mejor tener una mejor planificación en lo que es el presupuesto a pedir cada año. Tal vez si lo solicitan por seis meses, entonces uno ya va pagando de manera puntual, pero antes de cumplirse los seis meses ya debería estar como hecha la otra solicitud para los siguientes seis meses, para que no se atrasen al momento de ser pagado por el funcionario, sino que haya una continuidad, ¿me entiende? Porque cada proceso dura dos meses, más o menos, entonces sería como antes de cumplirse, dos meses antes de cumplirse los seis meses que están presupuestados, solicitar el otro presupuesto, como al cuarto mes, entonces, ya ir haciéndolo el otro con anticipación.</p>
6	¿Cómo asegura el Departamento de Contratos el cumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias en relación con la administración de planillas Instituto Nacional Cardio	<p>Okey, el departamento en sí, todo lo hace con un respaldo. Desde que traen las planillas, vienen con las firmas de las autoridades, se hacen los oficios de presupuesto con las firmas de las autoridades, se pasan a Servicio Civil y vienen con firmas de allá también. Y al momento de ya generar las planillas y mandarlas a pago, van con la firma de aquí, de nuestra jefa, para la Sub-Gerencia. Ellos firman, pero a nivel de sistema también, para que se les haga el pago a cada funcionario. Entonces, todo eso está respaldado en términos legales. Ya si una persona también es despedida, entonces viene una renuncia, nosotros tenemos que sacarlo del sistema, pero o una renuncia que venga firmada también por la persona, o si es una renuncia. Si es un despido, pues de parte del jefe de personal, también hay un oficio donde él firma y sella que esa persona ya no va a estar en nuestras planillas. Ya si hay demandas</p>

	Pulmonar Del Tórax?	<p>por parte de los funcionarios u otros temas, ya se encarga el otro Departamento que hay aquí en la Secretaría, que es Asesoría Legal. Entonces, ellos ya le dan seguimiento a todo el proceso de acuerdo a las leyes, si se cumplieron, si fueron justificados, si no hay una justificación también.</p> <p>Y ellos son los que se encargan de hacer la revisión de todo. Pero aquí, como departamento, todo está legalmente respaldado.</p>
--	---------------------	---

7	<p>¿Qué propuestas sugeriría para optimizar los procesos de pago y mejorar la puntualidad en los desembolsos de Pagos?</p>	<p>Ahí va otra vez lo del tema del presupuesto, la buena planificación. También sería lo que es las capacitaciones al Departamento de personal para que ellos no hagan retrasos en los procesos, porque ellos ya tienen los requisitos, lo que deben de hacer con cada con cada proceso, pero ellos son los que hacen los atrasos, que haya una comunicación entre lo que son las autoridades, porque también hay en el Hospital muchos problemas, por ejemplo, de que el administrador no se quiere con el jefe de personal. Entonces, una de las autoridades no quiere firmar la planilla porque no confía en el otro. Por ejemplo, a veces me mandan a un oficio de que no le dé información al Administrador, el director, me manda una orden de que no le dé información al jefe de personal. Entonces, entre ellos no hay comunicación en la información. Y primero sería de que ellos tengan una buena capacitación y trabajen en equipo para que el proceso sea efectivo. Otro sería un KPI, vendría bien y crear políticas de tiempo en el sistema, tal vez hay mucho retraso por parte de Servicios Civil. Lo hacen hay mucha revisión. Entonces, tal vez ellos puedan agilizar un poco más los procesos y sería bueno que nos ayuden con un buen sistema ERP integrado que facilite la aplicación de procesos.</p>
---	--	---

Entrevista 4: Jefe de Personal Hospital Nacional Cardiopulmonar “Del Tórax”

No.	Entrevistador	Entrevistado
1	<p>¿Puede describir en detalle el proceso actual de administración de planillas en el departamento de contratos para el Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Claro que sí, el proceso actual para, en el caso de las contrataciones bajo la modalidad de contratos es el siguiente: primero las autoridades del hospital de la región deben de gestionar un visto bueno ante la autoridad máxima de la Secretaría de salud entonces ingresa el VB y la autoridad máxima corrobora si hay presupuesto para esas contrataciones ya sea si es de recontractación o si es nueva contratación, en el caso de recontractación que no haya presupuesto pues se deberá trabajar en la modificación presupuestaria y se va a solicitar el presupuesto para proceder con esos contratos, una vez que tenemos ya el VB el mismo lo recibimos en la oficina de contratos y procedemos a hacer entrega de la numeración de los contratos al jefe de personal de la región o el hospital, quien es el encargado de elaborar los contratos una vez que el jefe de personal elabora los contratos os remite a nuestro dpto. conjuntamente con tres planillas originales, 1 planilla es nuestra, otra planilla es usada al momento que gestionamos la firma de los contratos ante Secretaría General, es decir que la firma de la Dra. Nerza que ella es la máxima autoridad y otra firma que es de otra de la planilla que le firmamos de recibido, este revisamos el contrato que esté conforme a la planilla, que estén bien los puestos, que venga la documentación completa, la documentación completa es copia del documento nacional de identificación, antecedentes penales vigentes, en el caso de los médicos o demás personal que está colegiado debe de presentar una solvencia de su respectivo colegio, la hoja de vida. En el caso de las personas que tiene un salario igual o superior a Los.40,000 deben de presentar una constancia del tribunal superior de cuentas y en el caso de las nuevas contrataciones deben de presentar</p>

		<p>una ficha SIARH, esta ficha SIARH posteriormente sirve de utilidad para nosotros para cargar toda esta información como datos personales, número de cuenta y todo lo demás que lo cargamos en el sistema SIAFI, una vez que revisamos que los contratos estén conforme a la planilla y que no hay errores procedemos a recibir y dar un acuse de recibido de esos contratos posteriormente elaboramos un oficio de presupuesto, este oficio de presupuesto contiene la información del disponible que hay en ejecución lo que hay disponible para darle trámite a estas contrataciones entonces elaboramos este oficio le restamos lo que afecta de esta planilla y le damos trámite a través de un oficio de remisión llevamos los contratos a secretaría general ellos nos firman de recibido y es secretaría general el ente encargado que gestiona las firmas con la autoridad máxima de la Secretaría de Salud y el oficio de presupuesto lo enviamos a firma de las 3 autoridades a través de oficio pero gestionamos con la firma con el subgerente de RRHH posteriormente con el gerente administrativo y finalmente con la máxima autoridad de la secretaría de Salud que es la subsecretaría de redes integradas. Una vez que recibimos el oficio de presupuesto firmado por las 3 autoridades solamente quedamos a la espera de recibir los contratos firmados los cuales son remitidos a nuestro departamento través de oficio, una vez que tenemos ambos documentos, los contratos firmados y el oficio de presupuesto procedemos a escanear toda esta documentación para posteriormente ser enviada y posteriormente ser cargada a la plataforma de Servicio Civil hay unas personas encargadas de hacer una revisión previa antes de ser cargada la plataforma, donde revisan que el documento o contrato esté bien, que la documentación esté conforme, que no haya ningún contrato que le haya faltado firma por la máxima autoridad o que no esté sellado y una vez que pasa por</p>
--	--	---

		<p>esta revisión y todo está conforme se procede con la carga, el servicio civil este proceso tiene al menos entre 8 a 9 pasos en la plataforma de forma muy general esta documentación pasa por el área legal de servicio civil ellos revisan la idoneidad del puesto, salarios y demás que este conforme al manual de puestos y descripciones. También es revisado por el área de SIAR de Servicio Civil y posteriormente pasa la área legal para la emisión del dictamen legal, el dictamen legal básicamente es el documento legal donde Servicio Civil autoriza la contratación de este personal una vez que este documento es emitido nosotros lo recibimos a través de forma electrónica, lo recibimos los técnicos de contratos y procedemos con la carga en el sistema, con la carga de la estructura donde describimos el número de dictamen y que estas contrataciones cuenten con disponibilidad presupuestaria, una vez que terminamos con la carga solicitamos a la subgerencia de RRHH que apruebe la estructura y luego de forma electrónica cargamos nuevamente en la plataforma del Servicio Civil la cual esa estructura la revisa el técnico SIAR y si todo está conforme ellos proceden con la aprobación y con la firma del director de servicio civil, una vez que esta estructura está firmada nosotros lo podemos verificar a través del sistema SIAFI, una vez que esta estructura está firmada procedemos con el ingreso de la información relacionada al contrato del funcionario en el sistema, entonces procedemos con esta información y una vez que terminamos de ingresar toda la planilla procedemos con la generación de la misma, ingresamos deducciones como seguros social, aportaciones al partido, impuesto sobre la renta y otras deducciones en base a ley, una vez que todo está listo generamos la planilla y cuadramos conforme a nuestra base de datos, procedemos a solicitar a la subgerencia de RRHH la aprobación de la misma, una vez que está aprobada solicitamos a una persona</p>
--	--	--

		<p>encargada de generar los reportes en un sistema que se llama SIREP, solicitamos generar estos reportes y los recibimos de forma electrónica y a través de este sistema SIREP procedemos con la carga de este reporte para validar la planilla, el número de validación posteriormente lo enviamos en un formato a la jefatura del Departamento de Contratos para que de esta forma posteriormente ellos lo envíen a la Secretaría de Finanzas y si todo está bien y todo está conforme, salarios, puestos y demás que los funcionarios estén censados, ellos nos dan una aprobación y luego de esta aprobación nosotros procedemos a elaborar lo que es un oficio con la instrucción de pago, la misma la llevamos a la gerencia administrativa, ellos la firman de manera electrónica y nosotros las estamos monitoreando a través del sistema para que finalmente y como último paso en Tesorería de la Secretaría de Finanzas firmen esta solicitud de instrucción de pago, y estamos monitoreando de que el mismo se consigne el pago, seria este el último paso de todo este proceso.</p>
--	--	---

2	<p>¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta el Departamento de Contratos en términos de puntualidad en los desembolsos de pago Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>En mi opinión los desafíos más significativos que enfrentamos en el departamento es que en muchas de las ocasiones recibimos contrataciones y no contamos con el presupuesto es decir que hasta en ese momento conocemos la necesidad del recurso en el hospital o la región hacemos una solicitud de modificación presupuestaria le llamamos nosotros para inyectar presupuesto a estas gerencias y posteriormente proceder con su trámite de pago, el desafío más importante el más significativo es justamente eso, en todo esto proceso nosotros ya tenemos al menos 2 o 3 meses de retraso lo cual genera mucha inconformidad en el personal, porque no está completamente dentro de nuestras posibilidades cumplir en tiempo y forma con los pagos, sino que hay muchas instituciones involucradas en el proceso y por si el proceso ya es algo engorroso.</p>
3	<p>¿Cuáles cree que son las principales deficiencias en los procesos actuales de administración de planillas para Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>En mi opinión la principal deficiencia es una mala planificación, en cuanto a la necesidad del recurso, igualmente aquí trabajamos mucho y es clave el presupuesto, y en muchas de las veces no contamos con el presupuesto entonces aunque queramos darle trámite a un funcionario con una efectividad de enero a junio nosotros no contamos con ese presupuesto entonces muchas de las ocasiones el personal firma un contrato por uno o dos meses y después tenemos que hacer las gestiones administrativas para conseguir el presupuesto y ya este personal va acumulando tiempo en su retraso en el pago habitual</p>

4	<p>¿Cómo afectan los retrasos de los pagos en la satisfacción y motivación del personal médico y administrativo Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>En mi experiencia afecta directamente esto genera aparte de la inestabilidad que ya se conoce en las instituciones gubernamentales eso genera un estrés financiero para los funcionarios lo cual afecta negativamente en su moral y motivación en el trabajo, en el caso de los médicos o del mismo personal administrativo esta desmotivación puede afectar en que hay una mala calidad en el servicio médico que se brinda o una mala calidad por el personal administrativo que quizás no se desempeña de una forma eficiente o eficaz sino que hay esa desmotivación igualmente lo he visto en las planillas tenemos muchas renunciaciones y muchas despidos, entonces bueno más que todo en las renunciaciones allí se puede medir al inconformidad del personal, porque no todo el personal está dispuesto a esperar 3 o 4 meses estar sin pago, entonces tienen necesidades que atender.</p>
5	<p>¿Cómo cree que se puede mejorar la eficiencia al proceso de presupuesto para las planillas del Hospital Del Tórax?</p>	<p>Bueno como lo mencione anteriormente el presupuesto es clave este no nos permite cumplir en tiempo y forma con el pago, al no disponer de él recordemos que al inicio del periodo o al inicio del año las Secretarías de Estado se les asigna un presupuesto sin embargo el mismo solamente es en papel, se va revisando trimestralmente y van haciendo los desembolsos de esta manera pero fuese bueno que recibiéramos el desembolso del presupuesto de al menos 6 meses para cumplir en tiempo y forma con este personal pero como le explicaba anteriormente muchas de las veces solo recibimos presupuesto para cubrir uno o dos meses entonces luego tenemos que hacer la gestión administrativa para solicitar el presupuesto para los demás meses sin embargo ya estamos atrasados.</p>

6	<p>¿Cómo asegura el Departamento de Contratos el cumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias en relación con la administración de planillas Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Nosotros como departamento actuamos en función de la aplicación de las leyes laborales vigentes a la contratación de personal bajo la modalidad de contrato sin embargo no podemos garantizar en un 100% el cumplimiento de esto, porque por darle un ejemplo hoy en día seguimos recibiendo nuevas contrataciones y ya estamos en aras del cierre del período fiscal entonces al haber esta mala planificación y que a la fecha seguimos recibiendo nuevas contrataciones, no nos están dando un tiempo oportuno para darle trámite a todas estas nuevas contrataciones entonces la final no podemos garantizar en un 100% que vamos a cubrir o que nos va a ajustar el tiempo propiamente para cumplir en tiempo y forma con el pago de estos funcionarios.</p>
7	<p>¿Qué propuestas sugeriría para optimizar los procesos de pago y mejorar la puntualidad en los desembolsos de Pagos?</p>	<p>La principal propuesta es hacer un estudio detallado de todos los procesos que se están siguiendo hoy en día, plasmarlos ya sea un diagrama de flujo o demás para revisar las actividades en específico en donde tenemos los principales cuellos de botella y ver qué medidas correctivas podemos hacer al respecto, de igual forma a través de este diagrama de flujo podemos revisar y darnos cuenta que actividades podemos automatizar, otra parte importante es la constante capacitación del personal porque se da mucho de que a veces hay muchos cambios sobre todo en las autoridades de los hospitales en las regiones entonces a veces es personal no capacitado y al final esto viene a repercutir en la entrega de información incorrecta o con muchos errores que al final vienen a atrasar en todo este proceso de pago, igualmente mejorar la comunicación interna, a lo interno de la institución recordemos que este departamento es fundamental que tenga una comunicación efectiva con los demás</p>

		<p>departamentos ya sea el Departamento que da el Visto Bueno y los Departamentos. que están involucrados directamente en el proceso de pago y finalmente sería como auditorías y supervisión de forma más periódica para ver que se estén cumpliendo los objetivos tanto institucionales como los objetivos propiamente del departamento.</p>
--	--	--

Entrevista 5: Asistente de Jefe de Personal Hospital Nacional Cardiopulmonar "Del Tórax"

No.	Entrevistador	Entrevistado
1	¿Puede describir en detalle el proceso actual de administración de planillas en el departamento de contratos para el Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?	Buenas Tardes contestando la primera pregunta de la entrevista puedo mencionar que desde que firmamos contrato aquí en el hospital luego de revisar cada contrato procedemos a llevarlos a las oficinas de contratos de la secretaría en la cual nuestro técnico también realiza un trabajo de verificar que todos los contratos vayan bien redactados que los nombres vayan bien escritos y todo q vaya en orden luego de esto pues procedemos a lo que es enviarlos a la oficina del Viceministra la Dra. Nerza Paz, para que ella pueda firmar los contratos nuevamente bajan a la oficina de contratos y ya los técnicos proceden a enviarlos a lo que es servicio civil y servicio civil puede aprobar lo que es los contratos y las planillas para nuevamente llegar a nuestro técnico y puedan irse a finanzas, ya con todos los VB necesarios.
2	¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta el Departamento de Contratos en términos de puntualidad en los desembolsos de pago	Contestando la respuesta número dos creo que los desafíos más significativos que enfrenta el departamento de contratos es todo el proceso de para lograr el pago es decir las firmas de la viceministra después que van para servicio civil donde se tardan bastante y nuevamente para finanzas es todo un proceso bastante largo para poder lograr el pago.

	Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?	
3	¿Cuáles cree que son las principales deficiencias en los procesos actuales de administración de planillas para Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?	Contestando la pregunta número tres puedo mencionar que una de las deficiencias es el proceso lo que se tarda cada proceso para hacer efectivo el pago.
4	¿Cómo afectan los retrasos de los pagos en la satisfacción y motivación del personal médico y administrativo	Contestando la pregunta número cuatro en lo que afecta a los médicos o todo el personal administrativo en el pago de salario principalmente les afecta moralmente el personal llega un poco de mal humor un poco decepcionado por la falta de pago, recordemos que la remuneración económica es una satisfacción bastante grande para el personal porque eso los motiva a trabajar mejor y a trabajar mal en caso se les retrase el pago.

	Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?	
5	¿Cómo cree que se puede mejorar la eficiencia al proceso de presupuesto para las planillas del Hospital Del Tórax?	Contestando la pregunta número cinco pues creo que sería una buena idea impartir constantemente capacitaciones a los mandos encargados dentro del Hospital ya que existe cierta rotación dentro de los puestos de mando, lo que conlleva a que haya un margen mucho más alto de errores puesto que muchas veces recibimos mala la documentación de las planillas o también se recibe de manera incompleta lo que genera un reproceso ya que se debe de enviar de nuevo la documentación para ser corregida y enviada nuevamente. Lo que causa que el proceso básicamente se detenga y no haya avance hasta que todo se presente de la manera en forma.
6	¿Cómo asegura el Departamento de Contratos el cumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias en relación con la administración de planillas Instituto	Contestando la siguiente pregunta creo que la Secretaría o el Departamento de contratos cumple con sus obligaciones siempre que los jefes de personal cumplan con sus funciones de llevar planilla, nombres y todo lo correspondiente a lo que tiene que ver con los contratos, llevar todo en orden siguiendo los procedimientos y reglamentos correspondientes.

	Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?	
7	¿Qué propuestas sugeriría para optimizar los procesos de pago y mejorar la puntualidad en los desembolsos de Pagos?	Contestando la siguiente pregunta por ahora veo que todo está funcionando muy bien, los técnicos y todo el Departamento de Contratos está trabajando de buena manera porque incluso se está pagando los salarios antes de la fecha antes del 20, creo que por ahora está todo bien y no podría sugerir algo cuando todo está marchando y funcionando bien.

Entrevista 6: Administrador de Planillas Hospital Nacional Cardiopulmonar "Del Tórax"

No.	Entrevistador	Entrevistado
1	<p>¿Puede describir en detalle el proceso actual de administración de planillas en el departamento de contratos para el Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Buenos días, pues el proceso comienza, una vez se recibe los contratos firmados del personal del Hospital "Del Tórax" para la firma de nosotros los empleados, con el cargo del puesto y salario a devengar, como asistente revisamos los contratos con una lista que realizamos en Excel del personal del Hospital para garantizar que todos los contratos del personal estén hechos y no falte ninguno. Una vez tengamos la lista de verificación con los contratos los mandamos al técnico del Hospital Del Tórax que se encuentra en la Secretaría de Salud, para que realice la revisión de los contratos que hicimos y que los firmen en el caso de recontrataciones y personas nuevas. Si hay algo malo nos regresan los contratos de la Secretaría de Salud para que revisemos o documentamos nuevamente, si todo está bien el Departamento de Contratos, manda los contratos y documentación y el oficio de planillas a Servicio Civil para que auditen los puestos en el caso de recontrataciones y personas nuevas una vez lo aprueben firma tesorería y la secretaría realizan los pagos.</p>

2	<p>¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta el Departamento de Contratos en términos de puntualidad en los desembolsos de pago Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Mire, un gran reto que veo yo que enfrentan es que haya dinero para lograr pagar las planillas, porque siempre se quedan cortos en el presupuesto y se retrasa varios meses en la acreditación de los pagos.</p>
3	<p>¿Cuáles cree que son las principales deficiencias en los procesos actuales de administración de planillas para Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?</p>	<p>Pues yo creo que es que aquí viene mucho personal nuevo a trabajar a cada rato, y si haber firmado ningún contrato y muchas veces vienen a firmar contratos hasta tres meses después de haber empezado a laborar por que las personas que lo contratan no nos avisan o no hay vistos buenos para que comiencen a trabajar y solo se comienzan a presentar para realizar las funciones, entonces el personal que trabaja en el área de Contratos que es a quienes nosotros les mandamos el listado se molestan porque dicen que nunca les avisamos de nuevas contrataciones que a veces hasta nosotros mismos desconocemos por que vienen recomendados y resulta que ser que del Departamento de Contratos de la SESAL nos dicen que ellos no están presupuestados para pago y por ese miro yo que se quedan sin pagos y luego hasta he visto las molestias de ellos, porque ellos dicen que no tienen la culpa que no haya dinero para el pago de ellos.</p>

4	¿Cómo afectan los retrasos de los pagos en la satisfacción y motivación del personal médico y administrativo Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?	Pues mire aquí la gente pasamos molestos y a ves sin ganas de venir a trabajar porque imagínese usted, sin recibir ni un peso de salario y nosotros venimos puntuales a venir a trabajar, entonces por esa situación muchas enfermeras, médicos en general nos vamos a huelga y paramos la atención médica en el Hospital y al final el perjudicado es el paciente.
5	¿Cómo cree que se puede mejorar la eficiencia al proceso de presupuesto para las planillas del Hospital Del Tórax?	Pues si no sigue un orden en procesos, entonces se ve afectado por que el dinero no ajusta para cubrir los pagos del salario.
6	¿Cómo asegura el Departamento de Contratos el cumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias en relación con la administración de planillas Instituto Nacional Cardio Pulmonar Del Tórax?	Entiendo yo que el Departamento cuenta con un área legal que es quien les da la asesoría y revisiones de las leyes laborales por si algo ha cambiado para que ellos puedan cambiar los contratos a tiempo en caso salga una nueva ley laboral.

7	¿Qué propuestas sugeriría para optimizar los procesos de pago y mejorar la puntualidad en los desembolsos de Pagos?	<p>Primero que todo orden, que se puedan organizar los procesos y los hagan cumplir y que no deje que la gente haga lo que quiere por que los afectados somos nosotros los empleados, que haya un libro de procesos que todos lo cumplan y que no dejen pasar un empleado a trabajar visto bueno de contratación y que se les haga cumplir el pago de acuerdo al puesto que va a desempeñar. Y que exista más control con la gente que viene a laboral, que ellos puedan cumplir el proceso de nómina y que no hagan las cosas al revés.</p>
---	---	--