



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **JOHANNA CAROLINA PICERNO TORRES, C.C.: 1712993870**, autor del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE CUADRO DE MANDO DE RECURSOS HUMANOS EN EL MARCO DE LAS NORMATIVAS LEGALES PARA LA DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Septiembre 2013

JOHANNA CAROLINA PICERNO TORRES

C.C: 1712993870

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

**“DISEÑO DE CUADRO DE MANDO
DE RECURSOS HUMANOS EN EL MARCO DE LAS NORMATIVAS LEGALES PARA
LA DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO DEL MINISTERIO DE SALUD
PÚBLICA DEL ECUADOR”.**

JOHANNA PICERNO

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JAIME MORENO

QUITO, SEPTIEMBRE DEL 2013

INDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA.....	10
Reseña Histórica	10
Situación Actual	12
Misión	15
Visión.....	16
Valores.....	16
Objetivos Estratégicos	17
Nuevo Modelo de Gestión.....	17
Normativa Legal que rige al Ministerio de Salud.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE CUADRO DE MANDO.....	21
Antecedentes del Cuadro de Mando	21
Que es un Cuadro de Mando	24
Tipos de Cuadros de Mando.....	27
Cuadro de Mando Operativo.....	27
Cuadro de Mando Directivo.....	29
Cuadro de Mando Estratégico.....	30
Cuadro de Mando Integral	30
Cuadro de Mando del Capital Humano	31
Elementos de un Cuadro de Mando.....	32

Objetivos	32
Indicadores	33
Metas	34
Iniciativas	35
Prioridad.....	35
Proceso para la construcción e implantación de un CM.....	35
Fase I: Preparación.....	36
Fase II: Diseño e Implementación	38
Barreras y errores en la creación de un Cuadro de Mando.....	43
Cuadro de Mando de Recursos Humanos.....	44
Tipos de Cuadros de Mando que aplican a Recursos Humanos.....	45
Cuadro de Mando Estratégico de Recursos Humanos	45
Cuadro de Mando Operativo de Recursos Humanos	45
Análisis de Casos Referentes al Diseño e Implementación de Cuadros de Mando	47
Datos significativos expuestos.....	47
Las principales razones por las que las Organizaciones han implementado el Cuadro de Mando	47
Barreras y Desafíos	48
Beneficios alcanzados	49
Aspectos importantes	50
CAPÍTULO III: TRABAJO DE CAMPO	55
Descripción de la Unidad	55
Procesos de la Dirección Nacional de Talento Humano que participan para el diseño del Cuadro de Mando Operativo de Recursos Humanos.....	56

Reclutamiento, Selección y Contratación	56
Desarrollo Institucional.....	56
Gestión de la Formación	57
Remuneraciones e Ingresos Complementarios	57
Bienestar laboral	57
Régimen Disciplinario	58
Normativa que rige la gestión del Talento Humano.....	58
Descripción de las herramientas utilizadas.....	58
Entrevista	58
Descripción de la metodología y procedimientos.....	59
Resultados del diseño del Cuadro de Mando Operativo.....	62
Reclutamiento, Selección y Contratación	62
Desarrollo Institucional.....	65
Gestión de la Formación	67
Remuneraciones e Ingresos Complementarios	69
Bienestar Laboral.....	71
Régimen Disciplinario	73
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
Conclusiones.....	76
Recomendaciones	78
REFERENCIAS	80
ANEXOS	85
Anexo 1.....	85
Anexo 2.....	86

Anexo 3.....	91
Anexo 4.....	92
Anexo 5.....	94
Anexo 6.....	95
Anexo 7.....	96
Anexo 8.....	99
Anexo 9.....	104
Anexo 10.....	107
Anexo 11.....	110
Anexo 12.....	113

RESUMEN

El documento que se presenta a continuación describe el proceso de diseño del Cuadro de Mando de Recursos Humanos para la Dirección Nacional de Talento Humano del Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP).

Los objetivos planteados para la elaboración de este documento durante la etapa de planificación fueron los siguientes:

1. Analizar la situación actual y estrategias institucionales del Ministerio de Salud Pública y de la Dirección Nacional de Talento Humano.
2. Identificar y establecer la estructura posicional, procesos, subprocesos y manual de descripción, clasificación y valoración de puestos de la Dirección de Talento Humano.
3. Definir indicadores para el Cuadro de Mando para cada proceso y subproceso de la Dirección Nacional de Talento Humano.
4. Determinar mecanismos para la administración del Cuadro de Mando en la Dirección de Talento Humano.

Previo al diseño del Cuadro de Mando de Recursos Humanos se realizó un diagnóstico de la situación actual del MSP y de la Dirección Nacional de Talento Humano mediante revisión documental de los lineamientos estratégicos, así como de la estructura, productos y principales funciones de los subprocesos de la Dirección.

Una vez analizada la información institucional y conceptual se diseñó el Cuadro de Mando Operativo (CMO) para la Dirección Nacional de Talento Humano del MSP, el cual se lo realizó de acuerdo a las fases y procedimientos definidos, utilizando entrevistas y encuestas a los responsables y expertos de los subprocesos de: Reclutamiento, Selección y Contratación, Desarrollo Institucional, Gestión de la Formación, Remuneración e Ingresos Complementarios, Bienestar Laboral y Régimen Disciplinario; se determinaron entre tres y cinco objetivos para cada subproceso así como los indicadores, metas e iniciativas que permitirán llevar a cabo los objetivos y medirlos.

Finalmente, se propusieron mecanismos para la implementación y seguimiento del CMO de Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Salud Pública tiene la gran responsabilidad de ser la autoridad sanitaria a nivel nacional al mismo que le compete gobernar, vigilar, proveer servicios de salud y ejecutar acciones de prevención y promoción de la salud. (Ley Orgánica de la Salud, 2006, Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Actualmente el Ministerio de Salud Pública está atravesando por un proceso de reforma y reestructuración llevada a cabo a través del proyecto que lleva el mismo nombre, los cambios que se ha decidido implementar han tenido incidencia sobre todo en los servidores y servidoras públicas y principalmente en la salud de los usuarios del MSP. (Ficha Informativa de Proyecto 2013, 2013)

La información producto de la gestión del MSP a nivel nacional es abundante y cada decisión y estrategia que se decida implementar tiene impacto en todo el país en el ámbito de la salud es por esta razón que es importante y necesario contar con herramientas que faciliten dicha gestión.

Uno de los elementos más importantes durante esta etapa de reforma y reestructura es la gestión de la Dirección Nacional de Talento Humano, ya que es un apoyo determinante para la transformación.

Por la necesidad de contar con información precisa y oportuna y la responsabilidad de tomar decisiones que impactan a nivel nacional, diseñar un sistema de gestión y control como es el Cuadro de Mando es una iniciativa que se debería implantar por los beneficios que este sistema permite, además debido al momento de cambio y transformación y por la misión de administrar y potenciar al elemento más sensible e importante, se ha realizado esta propuesta para que sea empleada en la Dirección Nacional de Talento Humano.

El presente trabajo está dividido en cuatro capítulos que describen el análisis, investigación y el proceso para diseñar el Cuadro de Mando Operativo de Recursos Humanos:

El primer capítulo describe las generalidades del Ministerio de Salud Pública como es la historia, situación actual, definiciones estratégicas y bases legales en las que se debe enmarcar.

El segundo capítulo proporciona un marco teórico del Cuadro de Mando que aporta las bases y conceptos necesarios para realizar el diseño del Cuadro de Mando Operativo en la Dirección Nacional de Talento Humano, experiencia y metodología que se detalla en el tercer capítulo.

Finalmente, el último capítulo especifica las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron como resultado del trabajo realizado.

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

Al iniciar la siguiente propuesta es importante conocer los fundamentos y bases de actuación del Ministerio de Salud Pública: los eventos históricos más importantes, la situación actual y sus lineamientos estratégicos, los cuales serán referentes que guíen los resultados y análisis que se realicen, además da una visión general del ámbito de aplicación y ayuda a comprender la importancia, complejidad e impacto de la gestión de esta institución pública en el ámbito de la salud a nivel nacional.

En el artículo 141 de la Constitución de la República del Ecuador del 2008 menciona que los Ministerios de Estado pertenecen a la Función Ejecutiva así como la Presidencia y Vicepresidencia de la República y los demás organismos e instituciones necesarios para cumplir, en el ámbito de su competencia, las atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales y planes que se creen para ejecutarlas.

Reseña Histórica

El Ministerio de Salud Pública fue creado el 16 de junio de 1967 por la Asamblea Nacional Constituyente con el propósito de formular y ejecutar la política y atender las ramas relacionadas con la salud.

Con tal objeto se emitió el Decreto N° 84, para elaborar el Reglamento Organizativo y se acondicionó una estructura y un reglamento que permitieron al nuevo Ministerio iniciar sus actividades en la vida político-administrativa. El mismo que fue entregado a la Presidencia de la República y fue sancionado mediante Resolución 684-A, del 26 de junio de 1967.

El Sector Salud se conformó por el conjunto de entidades, organismos e instituciones públicas y privadas, que realizan acciones de salud.

El Ministerio de Salud Pública es el organismo rector del sector y fue creado respondiendo a uno de los objetivos del Plan General de Desarrollo.

Cabe destacar algunos logros alcanzados por el Ministerio de Salud desde su creación: Durante el 5to. Velasquismo (1968-1972) se destaca la expedición del Código de Salud para regular las acciones de control sanitario y la implementación del Plan Nacional de Salud Rural. Se erradica la viruela.

Entre 1979 y 1981 en los gobiernos de Jaime Roldos y Oswaldo Hurtado se establece la gratuidad de los servicios estatales de salud.

Durante el gobierno de Febres Cordero (1984-1988), se destaca el Programa de Reducción

de la Morbi-mortalidad Infantil, optimizando las inmunizaciones y los programas de control de enfermedades diarreicas y respiratorias. Se crea el Centro Estatal de Medicamentos e Insumos Médicos

En el período de Rodrigo Borja (1988-1992) se reestructura el Plan Nacional de Salud orientado al fortalecimiento de la Atención Primaria de Salud (APS).

Durante el período de Jamil Mahuad (1998-2000) y del Dr. Gustavo Noboa, se elaboró una bien estructurada propuesta de Ley del Sistema Nacional de Salud, que fue enviada inicialmente al Ejecutivo, discutida en primer debate por el Congreso Nacional y luego aprobada. (Historia del Ministerio de Salud Pública, 2011)

Situación Actual

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador es una de las instituciones públicas más importantes del país, trabajan aproximadamente 80600 funcionarios a nivel nacional, según el distributivo de remuneraciones de corte 27 de febrero del 2013, está regida por la función ejecutiva y reporta sus actividades al Ministerio Coordinador de Desarrollo Social quien tiene la función de “concertar y coordinar la formulación de las políticas y ejecución de acciones que adopten las diferentes instituciones que integran sus áreas de trabajo, así como, realizar el seguimiento, evaluación y control del cumplimiento de las decisiones de los Consejos Sectoriales, y de monitorear la gestión institucional de las entidades que integran el área de trabajo y de los proyectos y procesos de las mismas.” (Disposiciones para la Organización de la Función Ejecutiva, 2011, art. 17-3)

El MSP está constituido por un nivel central cuyas oficinas están ubicadas en la ciudad de Quito y niveles desconcentrados a nivel nacional. (Estructura Organizacional por Procesos Estatuto MSP Final, s. f.)

La autoridad sanitaria nacional es el Ministerio de Salud Pública y su responsabilidad es la de formular la política nacional, normar, regular y controlar todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 361)

El Sistema Nacional de Salud además, está conformado por la Red Pública Integral de Salud que comprende al “Ministerio de Salud Pública, Ministerio del Interior, Ministerio de Defensa, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional” (Convenio Marco Interinstitucional, 2012, p. 1) y por la red complementaria que “es el conjunto de instituciones prestadoras de servicios de salud, empresas de seguros de salud y medicina pre-pagada que laboran en el país y tienen fines de lucro” (Red Pública Integral de Salud, 2012, p. 16).

Adicionalmente, existen entidades adscritas al Ministerio de Salud que son:

INSPI (Instituto Nacional de Salud Pública e Investigaciones): “será la institución ejecutora de la investigación, ciencia, tecnología e innovación en el área de salud humana y será el laboratorio de referencia nacional de la red de salud pública” (Creación de la Agencia Nacional

de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, Arcsa y el Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública, Inspi, 2012, art. 3).

ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria):

Será el organismo técnico encargado de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de los siguientes productos: alimentos procesados, aditivos alimentarios, medicamentos en general, productos nutracéuticos, productos biológicos, naturales procesados de uso medicinal, medicamentos homeopáticos y productos dentales; dispositivos médicos, reactivos bioquímicos y de diagnóstico, productos higiénicos, plaguicidas para uso doméstico e industrial, fabricados en el territorio nacional o en el exterior, para su importación, exportación, comercialización, dispensación y expendio, incluidos los que se reciban en donación y productos de higiene doméstica y absorbentes de higiene personal, relacionados con el uso y consumo humano; así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario establecidos en la Ley Orgánica de Salud y demás normativa aplicable, exceptuando aquellos de servicios de salud públicos y privados (Creación de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, Arcsa y el Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública, Inspi, 2012, art. 9)

INDOT (Instituto Nacional de Donación y Trasplantes de Órganos, Tejidos y Células): “es una entidad adscrita al Ministerio de Salud Pública que se encarga de la regulación, coordinación, control, promoción, vigilancia y evaluación de la actividad de trasplantológica a nivel nacional, funciones que antes ejercía el ONTOT.” (Antecedentes, s. f.)

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador del 2008

El sistema nacional de salud tendrá por finalidad el desarrollo, protección y recuperación de las capacidades y potencialidades para una vida saludable e integral, tanto individual como colectiva, y reconocerá la diversidad social y cultural. El sistema se guiará por los principios generales del sistema nacional de inclusión y equidad social, y por los de bioética, suficiencia e interculturalidad, con enfoque de género y generacional (art. 358).

La Ley Orgánica de Salud (2006) define:

La salud es el completo estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Es un derecho humano inalienable, indivisible, irrenunciable e intransigible, cuya protección y garantía es responsabilidad primordial del Estado; y, el resultado de un proceso colectivo de interacción donde Estado, sociedad, familia e individuos convergen para la construcción de ambientes, entornos y estilos de vida saludables (art. 3).

En función de la responsabilidad que le ha sido delegada al Ministerio de Salud Pública la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, los mismos que son tomados literalmente del documento Estructura Organizacional por Procesos Estatuto MSP Final (s. f.) son los siguientes:

Misión

Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza, vigilancia y

control sanitario y garantizar el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud.

Visión

El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.

Valores

- Excelencia en el servicio a todo nivel : calidad y profesionalismo
- Integridad
- Respeto
- Transparencia, rendición de cuentas hacia dentro y fuera de la Institución
- Orientación a Resultados
- Trabajo en Equipo

Objetivos Estratégicos

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

Nuevo Modelo de Gestión

El Ministerio de Salud Pública está implementando un Nuevo Modelo que origina varios cambios tanto en la gestión administrativa del talento humano, redistribución de recursos y de poder, así como, en la estructura institucional debido a las nuevas orientaciones de Planificación Territorial.

El nuevo modelo de gestión se basa en la reestructuración del Ministerio a través de la desconcentración y descentralización y mediante una nueva organización territorial busca acercar los servicios de salud al territorio, que cumplan altos estándares de calidad y a la vez mejorar la distribución de recursos, la eficiencia y transparencia. (Aguilar, 2012)

Con el propósito de

Garantizar derechos, integrar servicios con criterios de universalidad y solidaridad; promover actividades y encadenamientos productivos; controlar y moderar el crecimiento en base a las capacidades ambientales del entorno y fomentar el manejo factible de los desechos y elementos contaminantes; así como la generación de investigación, ciencia y tecnología en función de las necesidades específicas de los territorios (Plan Nacional del Buen Vivir - Resumen, 2009., p. 93).

Se ha establecido una planificación de desarrollo y ordenamiento territorial. Ver anexo 1

La reestructuración del Ministerio de Salud Pública se enmarca en la Reforma Democrática del Estado, proceso que tiene por objetivo hacer más eficientes las tareas del estado mejorando la articulación de entre los diferentes niveles administrativos y de gobierno. (Reforma Democrática del Estado, s. f., p. 24)

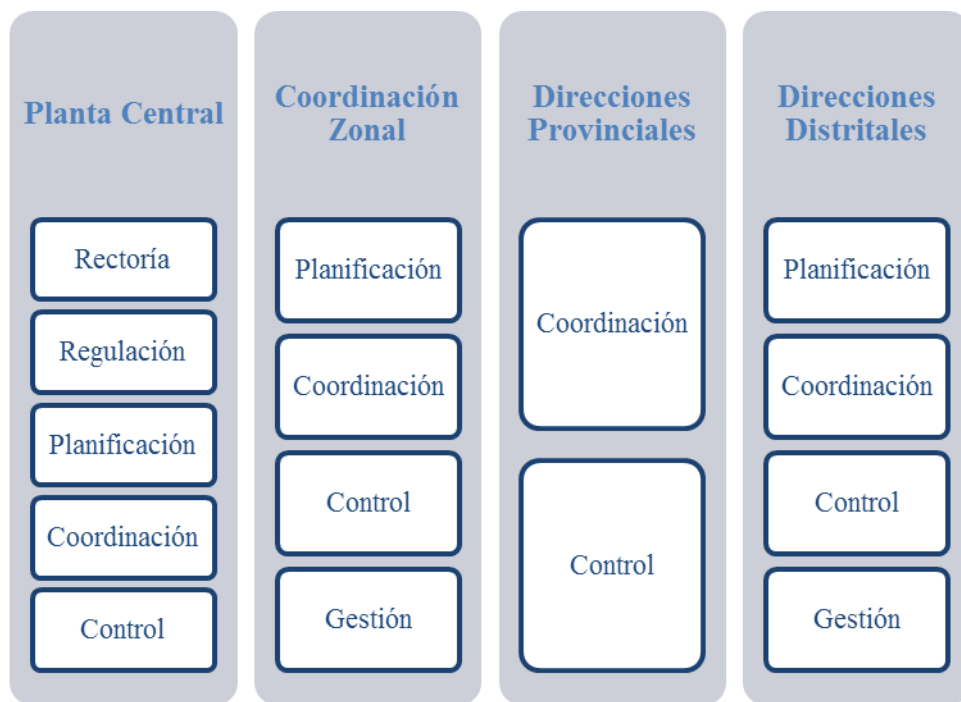
El MSP entra en la tipología dos de alta desconcentración y baja descentralización. (Reforma Democrática del Estado, s. f.)

La desconcentración implica “Transferencia de competencias de una entidad administrativa del nivel nacional a otra jerárquicamente dependiente (nivel regional, provincial o distrital), siendo la primera la que mantiene la rectoría y asegura su calidad y buen cumplimiento.” (Reforma Democrática del Estado, s. f., p. 36)

La descentralización se refiere a “la transferencias de competencias, atribuciones, funciones, responsabilidades y recursos a los gobiernos autónomos descentralizados”. (Reforma Democrática del Estado, s. f., p. 36)

En el Ministerio de Salud Pública durante el proceso de reforma y reestructura y con base en los objetivos de desconcentración y descentralización de competencias se han definido las estructuras orgánicas que se articulan con el nuevo ordenamiento territorial. Ver anexo 2

De acuerdo a la tipología establecida para el MSP existen 4 niveles de desconcentración con diferentes niveles de competencias: nivel central, zonal, provincial y distrital.



(Estructura Organizacional por Procesos Estatuto MSP Final, s. f., p. 5)

Normativa Legal que rige al Ministerio de Salud

Según la Constitución de la República del Ecuador del 2008 expresa que “El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos.” (art. 425)

Las más importantes bases legales consideradas que rigen al Ministerio de Salud Pública son las siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Plan Nacional del Buen Vivir
- Ley Orgánica de Salud

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE CUADRO DE MANDO

La revisión documental ha permitido desarrollar el presente capítulo en el que se definen conceptos que ayudan a comprender al Cuadro de Mando como un sistema para controlar y gestionar la estrategia al interior de organizaciones, herramienta muy útil en estos momentos en los que la eficiencia, información y constantes cambios son factores que marcan el rumbo de las mismas.

Las definiciones planteadas además, son el fundamento para construir una propuesta de Cuadro de Mando Operativo para la Dirección Nacional de Talento Humano del MSP.

Antecedentes del Cuadro de Mando

El control de la gestión de las empresas durante gran parte del siglo XX se basaba en vigilar solamente indicadores financieros ya que el mercado y la tecnología eran estables y se concentraba básicamente en la reducción de costos y no tanto en el incremento de los ingresos, además no indicaba un camino para un desarrollo estratégico a largo plazo y no tomaba en cuenta factores externos que indiquen si la empresa seguirá o no siendo competitiva en el futuro es decir,

no existía un equilibrio entre el corto y largo plazo, igualmente los empleados no podían visualizar como su trabajo se relacionaba con los indicadores financieros e ignoran la perspectiva del cliente y los cambios en el entorno. (Olve, Roy y Wetter, 1999)

A partir de la Segunda Guerra Mundial se producen importantes cambios tecnológicos, científicos y en la forma de gestionar las empresas lo que produjo un gran crecimiento y observaron que los resultados financieros eran consecuencia de actividades pasadas, por lo tanto la forma de controlar la gestión empieza a ser diferente y se basa principalmente en la información.

Kaplan y Norton (2002) se dieron cuenta de estos cambios y crearon el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión y planificación para la mejora y obtención de resultados estratégicos con base en una cadena de causas y efectos y a través de un sistema equilibrado mediante el uso adecuado de recursos.

En la actualidad, debido a los acelerados cambios tecnológicos, la facilidad y rapidez de la información y los entornos complejos de las organizaciones se ha visto la necesidad de utilizar herramientas que ayuden a gestionar estrategias para alcanzar los objetivos, estas características se integran en el Cuadro de Mando no obstante, esto implica tener nuevas capacidades. (Kaplan y Norton, 2002)

Muchas empresas e instituciones todavía no disponen de esta herramienta práctica y sencilla que les permita medir de que manera están cumpliendo los objetivos y además que les

permita prepararse para el futuro, analizar sus actuaciones, tomar decisiones y comunicar las estrategias. (Muñiz y Monfort, 2005)

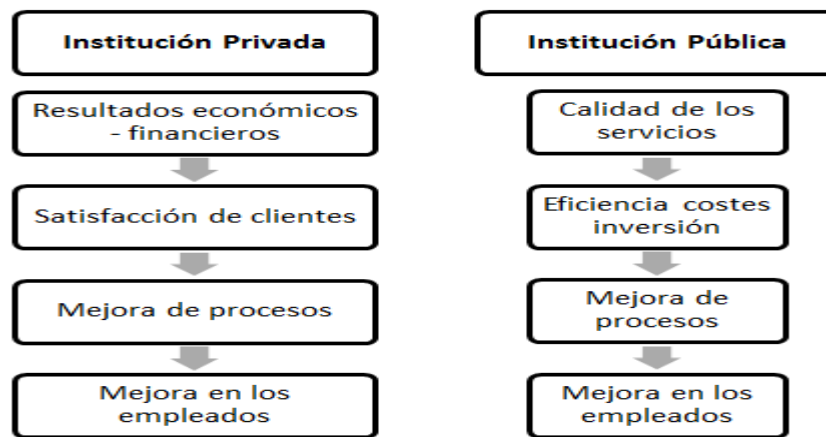
La importancia de diseñar e implantar el Cuadro de Mando en las instituciones se da por varias razones, Muñiz y Monfort (2005) afirman las más elementales y son: que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados y centrar la atención de los líderes en los aspectos más importantes, además de integrar a todos los departamentos y unidades para crear valor, tener una perspectiva a largo plazo, alinear a toda la institución a una misma dirección y medir la gestión de la empresa de forma integral.

En el sector público y más aún en el Ministerio de Salud Pública en el cual las decisiones y estrategias tienen impacto en la salud de los ecuatorianos, implementar un Cuadro de Mando es esencial ya que se contaría con información importante, objetiva y sintetizada e implicaría un cambio cultural orientado al logro de objetivos y resultados estratégicos, además debido al tamaño de la institución y al cambio constante de los líderes o responsables de las unidades quienes deben dar continuidad a los planes trazados.

La implementación de Cuadros de Mando en instituciones gubernamentales o no lucrativas fue incrementándose a partir del año 2000 y su concepción en relación a las empresas privadas es diferente. (Kaplan y Norton, 2001)

Kaplan y Norton (2001) concluyeron que el objetivo más importante de una organización privada es lograr el éxito financiero a través del liderazgo de productos y mejorar la intimidad con el cliente, sin embargo en una institución pública o sin fines de lucro el objetivo principal es

cumplir su misión y estrategias de la manera más eficiente: reducir costos, incurrir en menos defectos y hacerlo todo más rápido, por lo tanto buscan excelencia operativa; la misión de este tipo de instituciones está enfocada a brindar servicios de calidad a la sociedad, los clientes, beneficiarios y ciudadanos quienes se encuentran en la parte más alta en la jerarquía de los mapas estratégicos.



(Turull y Vivas, 2003)

Que es un Cuadro de Mando

El concepto de Cuadro de Mando aparece por primera vez en 1992 por Robert Kaplan y David Norton. (Horváth y Partners, 2003)

El Cuadro de Mando Integral es un sistema que permite clarificar, comunicar la estrategia y gestionarla (Kaplan y Norton, 2002), y pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa. (Olve et al., 1999)

Por estrategia se entiende como las acciones que se eligen para alcanzar la visión y objetivos propuestos, que finalmente es lo que marca la diferencia entre organizaciones, además, debe ser entendida y aplicada en la gestión diaria por todos los empleados de una organización y para ello es necesario un proceso de comunicación clara y constante. (Kaplan y Norton, 2001)

Muñiz y Monfort (2005) manifiestan que el Cuadro de Mando es un sistema de gestión que puede ser utilizado por los directivos, líderes y en general todos los integrantes de cualquier tipo de organizaciones, con el propósito de traducir los objetivos estratégicos en resultados, medir el cumplimiento de los mismos e informar a los empleados como lograrlos.

El Cuadro de Mando permite además, alinear todos los recursos: humanos, tecnológicos y financieros con los objetivos estratégicos de la organización, aporta la receta que permite que los ingredientes existentes en la organización se combinen para crear valor a largo plazo. (Kaplan y Norton, 2001)

Es un sistema que va más allá de medir resultados y se convierte en un sistema para gestionar la estrategia.



(Kaplan y Norton, 2001)

El Cuadro de Mando Integral también es conocido como balanced scorecard pues permite el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, indicadores financieros y no financieros, del futuro y del pasado y los intereses de accionistas, clientes y empleados. (Muñiz y Monfort, 2005)

Las mediciones indican a los altos directivos lo que realmente importa y como satisfacer de mejor forma las expectativas de los clientes, es la manera más eficaz y objetiva de conocer en que debe mejorar la empresa. (Salgueiro, 2001)

Utilizar un Cuadro de Mando además permite la toma de decisiones sobre la base de información objetiva y oportuna, dar una respuesta más exacta y en menor tiempo a los requerimientos de los clientes, analizar el entorno de la institución, facilitar y precisar la asignación de presupuesto, corregir las acciones durante la consecución de objetivos, analizar las causas y consecuencias sobre la base de resultados, comunicar claramente al interior y exterior de

la unidad y de la institución, mejorar la planificación, incrementar la participación, motivación y compromiso al trabajo ya que los empleados conocen como su trabajo impacta en los servicios y productos que brinda la institución, evaluar el desempeño, diagnosticar las necesidades de capacitación, determinar remuneraciones variables, entre otras. (Muñiz y Monfort, 2005; Kaplan y Norton, 2001)

Tipos de Cuadros de Mando

Existen cuatro clasificaciones de Cuadros de Mando definidos por Alberto Ballvé (2002):

- Cuadro de Mando Operativo
- Cuadro de Mando Directivo
- Cuadro de Mando Estratégico
- Cuadro de Mando Integral

Además, existe una quinta clasificación definida por Huselid, Becker y Beatty (2005):

- Cuadro de Mando del Capital Humano

Cuadro de Mando Operativo

Ballvé (2002) define, “el proceso de operar es el que, a partir de la materia prima – que son los recursos utilizados por la empresa – obtiene como resultado el producto que se ofrece al mercado”. (p. 22)

El Cuadro de Mando Operativo mide la gestión operativa de una unidad o institución.

Los resultados deseados se logran a través de actividades o actuaciones, mide la eficiencia y optimización de procesos. El uso de un Cuadro de Mando Operativo es eficaz en empresas o unidades en los que la clave del negocio son las operaciones y en las que el control de la información y de la gestión necesita ser monitoreada en períodos cortos de tiempo (diario, semanal o mensual) y de una manera sintetizada. (Ballvé, 2002)

Las operaciones diarias, controladas y gestionadas mediante el Cuadro de Mando Operativo tendrán como base la visión a largo plazo de los directivos. (Olve et al., 1999)

Un Cuadro de Mando Operativo además, es útil para la delegación y centralización de decisiones, compartir información entre diferentes niveles y áreas, analizar abundante información y controlar que las políticas sean adecuadamente implementadas, además, la información, el control y el diagnóstico de la gestión de una unidad operativa ayuda a crear estructuras planas pues se eliminan los niveles jerárquicos y mejora la calidad de las decisiones que se tomen. (Ballvé, 2002)

Por qué un Cuadro de Mando Operativo para la Dirección Nacional de Talento Humano del Ministerio de Salud Pública?

- Unidad clave para la mejora continua de la gestión del MSP.

- Actualmente está atravesando por procesos de reforma y reestructura del MSP a través de la desconcentración y descentralización de competencias y la necesidad de transmitir conocimientos.
- Gran cantidad de procesos y normativas a cumplir.
- Por el número de funcionarios.
- Por el impacto de la gestión a nivel nacional debido a las competencias de rectoría, regulación, planificación, coordinación y control definidas para el nivel central.
- Gestión desconcentrada a nivel nacional en Coordinaciones Zonales y Direcciones Provinciales y Distritales (geográficamente disitribuidas) lo que incrementa la importancia de delegar y controlar.
- Responsabilidad en el reporte de actividades.
- Gran cantidad de información.
- Necesidad de información urgente y por la criticidad de la gestión del talento humano en el sector de la salud.
- Alta desconcentración y baja descentralización.

Cuadro de Mando Directivo

Ballvé (2002) define a este cuadro como:

“Es el panel que abarca a toda la empresa en su conjunto segmentándola por áreas clave y permitiendo controlar la evolución de cada área a través de indicadores específicos” (p. 136).

Es una herramienta de diagnóstico y esta destinado para dirigir.

Los indicadores que miden los aspectos relevantes de una empresa son agrupados en áreas claves, con el objetivo de proporcionar información global del estado de la misma que los altos directivos deben conocer, además un Cuadro de Mando Directivo debe estar alineado a los objetivos estratégicos y tener un enfoque que permita dirigir. (Ballvé, 2002)

Un Cuadro de Mando Directivo es útil cuando la organización sufre cambios importantes por ejemplo una fusión, privatización, cambio de directivos pues permite el traspaso del know how que posibilita la continuidad de la gestión, de igual manera permite vincular la gestión operativa con la visión de la alta dirección. (Ballvé, 2002)

Cuadro de Mando Estratégico

Es una herramienta utilizada por la alta dirección, la característica del Cuadro de Mando Estratégico es que exige pocos indicadores internos y más indicadores externos, estos indicadores externos son altamente influyentes e importantes, evalúan principalmente el posicionamiento de la empresa en el mercado y el entorno, y deben ser seleccionados en relación a los objetivos estratégicos, que a diferencia de los internos estos no son controlables por lo que no se puede fijar metas y objetivos. El Cuadro de Mando Estratégico es útil cuando los mercados son competitivos y las empresas se enfrentan a entornos inciertos. (Ballvé, 2002)

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es la consolidación de los tres tipos de Cuadros de Mando: Operativo, Directivo y Estratégico, es una herramienta que sintetiza información relevante. Permite diagnosticar y gestionar en diferentes niveles, se construye bajo el enfoque de las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, operativa interna, innovación y aprendizaje enmarcados en el análisis de relaciones de causa y efecto. (Ballvé, 2002)



(Ballvé, 2002)

Cuadro de Mando del Capital Humano

El Cuadro de Mando del Capital Humano es una herramienta que sirve tanto para gestionar como para medir el impacto de los recursos humanos sobre el éxito en la ejecución de la estrategia de la empresa, establece indicadores de rendimiento referente a la cultura, mentalidad, competencias y comportamientos en otras palabras mide las características que debe

tener el personal y los líderes. Además, incrementa la responsabilidad de los jefes de línea sobre los resultados que obtiene el recurso humano.

El Cuadro de Mando del Capital Humano tiene cuatro dimensiones: éxito de la plantilla, liderazgo y comportamientos de la plantilla, competencias o capacitaciones de la plantilla y mentalidad y cultura de la plantilla. (Huselid et al., 2005)

Elementos de un Cuadro de Mando

Los elementos que conforman el Cuadro de Mando son:

- Objetivos
- Indicadores
- Metas
- Prioridad

A continuación se define cada uno de estos elementos y sus características:

Objetivos

Las principales características de los objetivos son:

- Creíbles
- Alcanzables

- Equilibrados y coherentes entre sí
- Cuantificables
- Incentivadores
- Aceptados
- Definidos para cada responsable (Muñiz y Monfort, 2005)

Indicadores

Los indicadores son fundamentales en la construcción de un Cuadro de Mando pues permiten medir el rendimiento de personas, departamentos y organizaciones, son los que posibilitan que los objetivos puedan ser medidos y a su vez cumplir la estrategia, además la elección y establecimiento de indicadores incide en el comportamiento ya que lo que se mide es lo que se considera importante. (Horváth y Partners, 2003)

Criterios de selección de indicadores:

- Seleccionar indicadores que midan los objetivos a cumplir.
- Expresados de forma cuatitativa.
- Su significado debe ser fácil de entender e identificar. (Muñiz y Monfort, 2005)

Tipos de indicadores:

- Indicadores pasados o de efecto: Describen resultados ya obtenidos con base en ellos evalúan el cumplimiento de objetivos, miden resultados históricos, al final de un período por ejemplo: ventas por período. (Muñiz y Monfort, 2005)
- Indicadores futuros o de causa: Predicen los resultados futuros, miden actividades o procesos intermedios por ejemplo: horas de visita a clientes. (Muñiz y Monfort, 2005)
- Indicadores de eficacia: Miden el resultado que se desea obtener y agrupan a indicadores de calidad y satisfacción. (Salgueiro, 2001)
- Indicadores de eficiencia: Miden los recursos utilizados para obtener un resultado y son indicadores de tiempo, volumen y costos. (Salgueiro, 2001)
- Indicadores Duros: son cuantificables, objetivos y pueden medirse. (Regalado, 2012)
- Indicadores Blandos: Son cualitativos, miden lo intangible, indagan sobre la percepción de la calidad del servicio. (Regalado, 2012)

Metas

Las metas valoran o cuatifican el objetivo a conseguir, pueden referirse a períodos de tiempo o a una unidad concreta que varie según el período considerado. (Muñiz y Monfort, 2005)

Iniciativas

“Son todos aquellos procesos, trabajos y actos que posibiliten el cumplimiento de objetivos”. (Muñiz y Monfort, 2005, p. 57)

Pasos necesarios:

1. Analizar objetivos.
2. Seleccionar y analizar fuentes de información.
3. Evaluar y seleccionar las iniciativas más adecuadas.

Deben contener: fecha de inicio y fecha de fin, presupuesto, recursos y responsables definidos. (Muñiz y Monfort, 2005)

Prioridad

La prioridad es asignar la importancia que tiene cada objetivo en la consecución de la estrategia, es comparar los objetivos teniendo en cuenta que unos son más importantes que otros. (Salgueiro, 2001)

Proceso para la construcción e implantación de un CM

Para la construcción de un Cuadro de Mando existen tres fases:



Fase I: Preparación

El Cuadro de Mando se diseña con la participación de los Directivos y la implicación de un número importante de personas. (Horváth y Partners, 2003)

Los pasos durante la fase de preparación del Cuadro de Mando son los siguientes:

1. Comprometer al equipo directivo para la implantación del Cuadro de Mando. El compromiso de los directivos es un punto clave pues serán quienes impulsen mayormente el proceso de cambio, además, dispondrán de los recursos de personal y económicos y se asegurarán de la puesta en marcha del proyecto, el compromiso durante la construcción del Cuadro de Mando se va afianzando a medida que van observando los resultados y se convierten en responsables. (Becker, Huselid y Ulrich, 2002)

2. Formación previa a todo el personal sobre los conceptos básicos de Cuadro de Mando. La creación e implementación de un Cuadro de Mando provoca procesos de cambios tanto culturalmente como en la forma de gestionar la organización, lograr la aceptación de los que la conforman, aumenta las probabilidades de una ejecución exitosa, la participación activa además, incrementa la comprensión y mejora la comunicación en todos los niveles la cual estará enfocada en la consecución de una estrategia en común. (Horváth y Partners, 2003)

Las reuniones informativas y la creación de talleres son muy útiles para transmitir información, socializar, sensibilizar e introducir el proyecto de Cuadro de Mando en el día a día de los empleados, los principales elementos que se pueden utilizar durante la formación son los siguientes: presentación de bases teóricas del Cuadro de Mando, beneficios y experiencias de éxito en la implementación, explicación paso a paso de la creación de un Cuadro de Mando, presentación de ejemplos prácticos, creación de casos prácticos. (Horváth y Partners, 2003)

3. Definir y/o revisar la planificación estratégica: si la planificación estratégica está definida y se quiere implementar un Cuadro de Mando surgirán nuevas ideas que se reflejarán en la necesidad de reconsiderar la estrategia la misma que se expresará en términos más tangibles. (Olve et al., 1999)
4. Determinar el equipo y la unidad o unidades para el diseño e implantación del Cuadro de Mando. La participación de los miembros de la alta dirección es sumamente importante, además de los líderes de área, con el propósito de discutir los efectos de las iniciativas en

las metas y objetivos. Además la elección de la unidad o unidades en las que se iniciará la implementación del Cuadro de Mando depende de la situación y tamaño de la empresa, si es una empresa pequeña se implementará en toda la organización, si es grande se puede iniciar con un piloto. (Olve et al., 1999)

La situación de la empresa es otro factor determinante principalmente si están ocurriendo cambios y transformaciones. (Olve et al., 1999)

5. Realizar la planificación de cada una de las fases para la implementación del Cuadro de Mando, debe contener: actividades por cada fase, responsable, plazo y recursos. (Muñiz y Monfort, 2005)
6. Realizar un plan de comunicación del Cuadro de Mando en el que se debe definir: a quién se quiere comunicar, quién va a comunicar, cómo y cuándo comunicar. (Muñiz y Monfort, 2005)

Fase II: Diseño e Implementación

El diseño e implementación de un Cuadro de Mando consiste básicamente en trece pasos:

1. Determinar la visión: Se refiere a la situación futura que desea tener una empresa y el propósito es guiar hacia esa situación, marca un camino basado en una visión común. Para definir la visión se tienen que analizar los siguientes factores: entorno empresarial, requisito del propietario, finanzas, competencia central, desarrollo tecnológico. (Olve et al., 1999)

2. Determinar la misión: se define como el propósito o finalidad de una empresa, describe lo que pretende hacer (productos y servicios) y para quien lo va a hacer (clientes), supone la razón de ser de la misma. (Thompson, 2006). En una institución que pretende implantar un Cuadro de Mando, la descripción de la misión posiblemente ya este definida no obstante será necesario analizarla. (Muñiz y Monfort, 2005)
3. Determinar los valores: Los valores son las creencias y convicciones de que algo es preferible y/o digno de aprecio, son la base para elegir determinadas actitudes y comportamientos, en una organización los valores son un marco de referencia que definen la cultura organizacional. (Fundación Televisa, 2011)
4. Determinar las perspectivas y su relación con los objetivos: a través de reuniones participativas entre el equipo de trabajo y usuarios se establece relaciones de causa y efecto, además se determinan los objetivos de acuerdo a cada una de las perspectivas con el propósito de transformar la visión en procesos y elementos tangibles.

Se debe especificar además, cuales son los elementos más importantes o factores críticos de éxito que afectarán más a los resultados y clasificarlos por orden de prioridad. Un gran reto durante esta fase es definir las relaciones de causa y efecto y encontrar el equilibrio entre los objetivos y perspectivas elegidas. (Olve et al., 1999)

5. Seleccionar los indicadores según los objetivos y las perspectivas. Los indicadores son medidas verificables o formas de indicación, que permiten evaluar, estimar o demostrar el

progreso de las metas, permite analizar donde estamos y hacia donde nos dirigimos. (Mondragón, 2002). Durante la construcción de los indicadores se dará una combinación de indicadores nuevos y ya usados por la empresa, los indicadores deben estar asequibles y expresados de manera sencilla, además se debe registrar y verificar la información. (Olve et al., 1999)

Una vez seleccionados los indicadores se elabora la ficha de cada indicador en donde se especifican las características: nombre, definición del indicador, que mide, parámetros de comparación, fórmula, límites de tolerancia, procedimiento de medición, grado de control o influencia sobre el indicador, responsable/s de la gestión y/o medición, frecuencia de distribución, frecuencia de reporte, tipo de gráfico, entre otros. (Moreno, 2009)

6. Determinar las metas: es necesario contar con la participación de los miembros del equipo y con información previa (datos existentes, publicaciones y estadísticas, opiniones y comentarios, historia de la empresa, datos de empresas competidoras) y con la experiencia de los involucrados y responsables. (Muñiz y Monfort, 2005)
7. Determinar las iniciativas o plan de acción a través de pasos específicos que harán posible la consecución de la planificación estratégica y de cada objetivo. (Horváth y Partners, 2003)

Medir el impacto económico y vincularlo con el presupuesto. Una vez que se han determinado las iniciativas y el plan de acción se debe presupuestar, es decir saber cuanto va a costar, para lo que se debe planificar, evaluar los recursos disponibles y requeridos,

además la disposición de los mismos estará relacionada con la prioridad que se le haya dado a cada objetivo. (Horváth y Partners, 2003)

8. Coordinar con soporte informático el diseño del Cuadro de Mando, uno de los principales objetivos de un Cuadro de Mando es integrar la información en una base de datos única en el cual se comparta información de los temas claves de la empresa. (Ballvé, 2002)

La utilización de un software puede ayudar durante el desarrollo y aplicación del Cuadro de Mando, debe garantizar una recolección automática de datos y un sistema de informes que permita elaborar análisis, evaluaciones estadísticas, desglose de representaciones gráficas y simulaciones, las nociones más importantes pueden estar disponibles on-line. La información debe estar disponible y permitir navegar con facilidad a los directivos y empleados. (Horváth y Partners, 2003)

Establecer los procedimientos necesarios y las políticas. Se debería documentar instructivos, políticas y normas para utilizar el Cuadro de Mando, definir flujos de procesos y procedimientos, manuales para el manejo del software, que deberían estar disponibles para los directivos y empleados de la organización y serán un insumo para entrenar al personal. (Horváth y Partners, 2003; Moreno, 2009)

9. Entrenar al personal. Una vez diseñado, validado y aprobado el Cuadro de Mando y sus políticas, normas, procesos, procedimientos e instructivos y creado el software se entrena al personal mediante simulaciones prácticas previo a empezar a trabajar con el nuevo sistema. El entrenamiento estará dirigido a los directivos y empleados cada uno con

funciones diferentes frente al manejo del Cuadro de Mando. (Horváth y Partners, 2003; Moreno, 2009)

10. Determinar el responsable máximo del Cuadro de Mando. Se debe nombrar un responsable quien invertirá tiempo y esfuerzo, analizará el estado de la ejecución de la estrategia, coordinará al equipo, consolidará y controlará la disposición de la información, del procesamiento de informes y calidad de los datos, además conformará un equipo que recopilará datos y cifras necesarias y si se presentan desviaciones analizarán los motivos y propondrán soluciones. (Becker et al., 2002; Muñiz y Monfort, 2005).

11. Vincular el sistema de compensación con el Cuadro de Mando. Los objetivos determinados en el Cuadro de Mando se pueden vincular con los objetivos individuales, es la mejor forma de reforzar y garantizar la continuidad de la utilización del Cuadro de Mando, además es el mejor mecanismo para retroalimentar, motivar, dirigir la atención y esfuerzos y aumentar el compromiso. Los incentivos pueden ser individuales o grupales y no solamente pueden ser monetarios. (Kaplan y Norton, 2001)

Fase III: Seguimiento

1. Establecer el período de revisión y actualización. A medida que se ingresan los datos en el sistema de Cuadro de Mando es fundamental mantener reuniones periódicas de revisión y avance con el propósito de verificar resultados alcanzados con relación a lo planificado, analizar información, gestionar iniciativas estratégicas, evaluar el sistema, mantener e incrementar las expectativas y compromiso. (Moreno, 2009; Muñiz y Monfort, 2005)

2. Evaluar la evolución del Cuadro de Mando y analizar la mejora continua del sistema, verificando si las hipótesis definidas para alcanzar los planes estratégicos son verdaderas o no y si el Cuadro de Mando está cumpliendo con su propósito de gestionar y controlar el logro de objetivos estratégicos. (Horváth y Partners, 2003)

Barreras y errores en la creación de un Cuadro de Mando

Las principales barreras durante la construcción de un Cuadro de Mando son:

- Cultura organizacional: no está orientada al logro de resultados y a las mediciones, se fundamenta en órdenes y controles, enfoca indicadores financieros, no fomenta la participación grupal.
 - Resistencia al cambio.
 - Falta de recursos.
- Falta de compromiso (Muñiz y Monfort, 2005)

Los errores que se pueden cometer en cualquiera de las fases de construcción del Cuadro de Mando son los siguientes:

- Falta de formación a los participantes.
- Tratar al Cuadro de Mando como un proyecto que tiene fecha de fin.
- Saltarse pasos en la construcción del Cuadro de Mando. (Muñiz y Monfort, 2005)
- Falta de atractivo en la elaboración de informes.

- Demasiada información en informes y no se utiliza lenguaje directivo. (Horváth y Partners, 2003)
- Medir demasiadas cosas y de forma equivocada.
- Dedicar demasiado tiempo a la medición. (Salgueiro, 2001)

Cuadro de Mando de Recursos Humanos

Tradicionalmente la unidad de Recursos Humanos se la concebía como una unidad administrativa que se ocupaba específicamente de la nómina y el pago de incentivos y no era considerada una parte clave en la estrategia empresarial.

Sin embargo, a partir de los años 90 se puso mayor énfasis en el papel estratégico que debía cumplir la unidad de Recursos Humanos y muchos directivos reconocen que su activo más importante es la gente pero no saben cómo la unidad de Recursos Humanos contribuye para que sea así.

Es por esto que los responsables de Recursos Humanos deben demostrar el impacto de la gestión de Recursos Humanos en la actividad empresarial más ahora en que los activos intangibles (prestigio de una marca, conocimiento, motivación, innovación, satisfacción del cliente) son más importantes y determinantes que los activos tangibles.

Una forma de hacerlo es a través de mediciones como las que se establecen en el Cuadro de Mando que vincula la estrategia empresarial con la gestión del recurso humano considerándolo un elemento estratégico y señalando su contribución al éxito financiero. (Becker et al., 2002)

Tipos de Cuadros de Mando que aplican a Recursos Humanos

Cuadro de Mando Estratégico de Recursos Humanos

Es una poderosa herramienta de dirección, mide la relación entre recursos humanos y la estrategia empresarial estableciendo claramente la cadena causal para la implementación de la estrategia y permitiendo la elección de indicadores correctos. (Becker et al., 2002)

Como menciona Ballvé (2002), el Cuadro de Mando Estratégico mide principalmente indicadores externos, en recursos humanos nos proporciona una visión hacia afuera de la unidad, los objetivos establecidos se relacionan con el entorno de toda la organización y se desarrollan sobre la base de las estrategias definidas en la organización.

Cuadro de Mando Operativo de Recursos Humanos

Es una herramienta muy útil que mide la eficiencia y gestiona las actividades o procesos de recursos humanos, con el propósito de mejorarlos, nos proporciona una visión al interior de la unidad. (Ballvé, 2002)

Los elementos para la construcción de un Cuadro de Mando Operativo son los mismos que de cualquier Cuadro de Mando: objetivos, indicadores, metas, iniciativas y prioridad, el proceso para construir un Cuadro de Mando Operativo para la unidad de Recursos Humanos es

similar al que se utiliza para el Cuadro de Mando Integral, principalmente difiere en los pasos de la definición de la estrategia (misión, visión, valores) y consiste en lo siguiente:

Fase de preparación:

- Comprometer al responsable de la gestión de Recursos Humanos y a los líderes.
- Formación previa a todo el personal sobre los conceptos básicos de Cuadro de Mando.
- Revisión de la planificación estratégica.
- Planificar cada una de las fases para la implementación del Cuadro de Mando.
- Realizar plan de comunicación.

Fase de diseño e implementación:

- Identificar productos requeridos por Recursos Humanos en el mapa estratégico de la empresa.
- Determinar los objetivos, metas, indicadores, iniciativas y prioridad.
- Medir el impacto económico y vincularlo con el presupuesto.
- Coordinar con soporte informático el diseño del Cuadro de Mando.
- Establecer los procedimientos necesarios y las políticas.
- Entrenar al personal.
- Determinar el responsable máximo del Cuadro de Mando y el equipo de apoyo.
- Vincular con el sistema de compensación.

Fase de seguimiento:

- Establecer el periodo de revisión y actualización.

- Evaluar la evolución del Cuadro de Mando.

Análisis de Casos Referentes al Diseño e Implementación de Cuadros de Mando

Datos significativos expuestos

Según el Group Gartner entre el 40% y el 60% de las firmas de Estados Unidos han adoptado el BSC para el año 2000. (Radnor y Lovell 2003)

Las prácticas de recursos humanos explican el 18% de la variación en la productividad y el 19% de variación en rentabilidad de las compañías. Esto sugiere que las prácticas de Recursos Humanos pueden ser predictores poderosos de cambio en la gestión de la compañía, además la capacidad para gestionar el capital humano puede ser el determinante clave del éxito del Cuadro de Mando. (Rhodesa, Walshb y Lok, 2008)

La mayoría de evidencia de la aplicación y éxito del BSC viene del occidente aunque también existen casos de éxito en firmas asiáticas. (Rhodesa et al., 2008).

Las principales razones por las que las Organizaciones han implementado el Cuadro de Mando

- La necesidad de mejorar y modernizar la gestión, los productos y servicios que brindan. (Radnor y Lovell 2003)
- La necesidad de reportar los resultados a entidades de control. (Radnor y Lovell 2003)

- Cumplir las expectativas de los grupos de interés. (Radnor y Lovell 2003)
- Clarificar y direccionar la estrategia organizacional, garantizar el enfoque en las prioridades y alinear recursos. (Radnor y Lovell 2003)

Otras razones:

- Poder relacionarse con otras organizaciones mediante el uso del cuadro de mando (Radnor y Lovell 2003)
- La implementación del CM en entidades públicas como es el caso del Servicio Nacional de Salud le permitió al gobierno establecer indicadores y tener una visión más clara de la gestión de esta organización. (Radnor y Lovell 2003)

Barreras y Desafíos

Durante la implementación del BSC existieron barreras que fueron superadas como es el caso del Servicio Nacional de Salud quienes no se adhirieron a una visión idealística y crearon su propio BSC lo cual dio como resultado un establecimiento claro de prioridades y el compromiso de alcanzarlos y de buscar soluciones prácticas para la implementación. (Radnor y Lovell 2003)

Otras barreras encontradas como en el caso de organizaciones de cuidado fueron la obtención del tiempo y compromiso de los ejecutivos, falta de claridad en la estrategia y la misión, determinar las medidas apropiadas, ganar y mantener el compromiso para la implementación, falta de datos para indicadores deseados, calidad de la información, temor sobre el uso de los resultados. (Schalm, 2008)

Durante la implementación del Cuadro de Mando de Recursos Humanos en dos instituciones públicas: Sociedad de Ayuda “La Victoria” y el Ministerio de Agua, Tierra y Protección del Aire la principal limitación fue el ambiente cambiante que impedía alcanzar definiciones. (Cunningham y Kempling, 2011)

Los principales desafíos que debieron superar durante la implementación del Cuadro de Mando en el Banco Central de Indonesia están relacionados a la cultura nacional y fueron la distancia de poder, la evitación del conflicto, débil mecanismo de retroalimentación entre otros. (Rhodesa et al., 2008).

La implementación del Cuadro de Mando en el sector público evalúa la ejecución y viabilidad de nuevos programas y el mejor uso de recursos. Investigaciones realizadas en organizaciones del sector público en Australia sobre implementaciones del BSC hacen referencia a los principales problemas como son el liderazgo, mecanismos de comunicación, técnicas de recolección de datos, la dificultad de medir resultados, falta de automatización, el sistema está más enfocado en sanciones y castigos más que en incentivos y recompensas, sin embargo el principal problema ha sido la conexión en cascada de las medidas del BSC y el compromiso de la alta dirección. (Sharma y Gadenne, 2011).

Beneficios alcanzados

Algunas de las declaraciones sobre los beneficios de la implementación del Cuadro de Mando como fue en el Banco Central de Indonesia fueron las siguientes:

- Proceso de Mejora.
- Transparencia y responsabilidad incrementada.
- Mayor alineación de iniciativas con la dirección estratégica.
- Inicio de una transición a una cultura de alto desempeño.
- Costos de gestión mejorados. (Rhodesa et al., 2008).

Aspectos importantes

Uno de los aspectos importantes durante la implementación del BSC es comunicar al personal el rol del Cuadro de Mando como una herramienta para gestionar la estrategia y no solamente para medir el desempeño. (Schalm, 2008)

Una incorrecta implementación del Cuadro de Mando puede conllevar a una cultura de gestión de bajo desempeño y conducir al personal a actuar sin profesionalismo y a cumplir objetivos a expensas de la calidad del servicio o intereses de los clientes. (Moullin, 2009)

Otras señales de una mala implementación es que no existe apoyo del personal y gerentes para el Cuadro de Mando, no se valora al cliente y no se recompensa si se lo hace, se imponen metas y expectativas irreales, existe una sensación de temor que lleva a un mal comportamiento y mucho stress, poco entrenamiento, poco uso de la tecnología, el personal no tiene acceso o no comprende los resultados, las medidas son incorrectas, no está alineado a la estrategia, los gerentes ignoran medidas no financieras. (Price y Bohner, 2007)

Uno de los factores más importantes para el éxito de la implementación del cuadro de mando depende de la cultura organizacional, (Schalm, 2008; Price y Bohner, 2007) la cual debe dirigirse al mejoramiento continuo más que a una cultura de culpa. (Moullin, 2009)

El éxito del Cuadro de Mando es estar integrado en el trabajo organizacional y mantener la continuidad. (Schalm, 2008)

La atención y el tiempo de los ejecutivos son recursos valiosos y escasos y están más enfocados a temas urgentes, el Cuadro de Mando ayuda a direccionar esa atención en prioridades y oportunidades a largo plazo. (Schalm, 2008)

Los gerentes deben ser vistos como los que conducen la implantación del Cuadro de Mando, se debe considerar invertir el suficiente tiempo desarrollando e implementando el Cuadro de Mando más que en tratar de apresurar su implantación, además se deben asignar los suficientes recursos. (Schalm, 2008)

La innovación tecnológica, la globalización, las expectativas exigentes de los clientes hace que las empresas tengan que cambiar e irse adaptando por lo tanto van adoptando nuevas tendencias y programas que generalmente se originan en el occidente lo que a su vez hace que las compañías se vuelven similares, sin embargo estas tendencias y programas debe modificarse para que se pueden adaptar a la gestión y cultura locales. (Rhodesa et al., 2008).

El Cuadro de Mando sustenta una cultura de alto desempeño y a la vez los diferentes valores culturales influyen en la implementación del Cuadro de Mando, además las medidas

conducen el comportamiento especialmente cuando va ligado al reconocimiento. (Rhodesa et al., 2008).

En un estudio realizado en que se trataba de determinar la relación entre variables de la Gestión de Recursos Humanos (se analizaron 15 factores: Valores y Cultura, Puestos de Trabajo, Comunicación Interna, Formación, Evaluación de Desempeño y Rendimiento, Selección de Personal, Retribución de Personal, Acogida y Desvinculación de la Empresa, Planificación, Clima y Motivación, Trabajo en Equipo, Gestión de Cambio, Liderazgo, Relaciones Laborales, Plan de Carrera) y los tres componentes esenciales del BSC, se evaluaron a 222 directivos de diferentes organizaciones mediante la aplicación de pruebas auto administradas se concluyó lo siguiente:

- La gestión de recursos humanos implementada en las empresas pronostica el éxito de sus procesos.
- Doce de las quince variables de la gestión de recursos humanos son predictores de los resultados financieros de las organizaciones.
- Todas las variables analizadas de la gestión de recursos humanos predicen la satisfacción de los clientes.
- Los factores que más influyen en la organización (Finanzas, Clientes y Procesos) son cuatro variables de la gestión de recursos humanos: Valores y Cultura, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Clima y Motivación, siendo Valores y Cultura la que tiene mayor valor predictivo. (Boada-Grau y Gil-Ripoll, 2009)

En un artículo referente a los principales errores al determinar las medidas apropiadas se mencionaron los siguientes:

- Confundir datos con información.
- Presentar respuestas antes de haber desarrollado la pregunta.
- Medir actividad más que el impacto por ejemplo: un total de 400 personas visitaron nuestra institución al año no informa para que, cuando o sus requerimientos más frecuentes.
- Enfocarse en la unidad de Recursos Humanos más que en la Institución: las actividades de recursos humanos pueden demostrar cuanto trabajo realizan sin embargo no demuestran cuanta importancia tienen para la institución.
- Centrarse en la satisfacción del cliente más que en el éxito: tener una experiencia placentera no significa tener una experiencia exitosa, ser bueno o rápido no necesariamente significa sumar valor.
- Escoger entre 8 a 12 medidas alineadas con la estrategia de la organización, no es necesario escoger demasiadas medidas.
- Ser engañados por los promedios los cuales ocultan información valiosa.
- Presentar números más que historias: información descriptiva o cualitativa a menudo significa más que información cuantitativa.
- No moverse del análisis a la acción: el proceso de medir no es el fin, sus resultados deben proveer información para tomar decisiones y conducir acciones. (Vaillancourt, 2007)

En un estudio realizado en dos instituciones públicas: Sociedad de Ayuda “La Victoria” y el Ministerio de Agua, Tierra y Protección del Aire sobre la relación del Cuadro de Mando de Recursos Humanos y la estrategia organizacional los autores señalan que la gestión de Recursos Humanos debe ser considerada como una parte de la organización y consistente con los objetivos, necesidades y estructura de las otras partes de la organización y que mediante el uso del Cuadro de Mando la gestión de Recursos Humanos puede demostrar el enlace causal con la estrategia organizacional.

Además, mencionan que los gerentes de Recursos Humanos deben analizar que prácticas, habilidades y comportamientos apoyan a los gerentes de línea para implementar la estrategia organizacional.

El proceso de implementación para la gestión de Recursos Humanos en estas instituciones públicas fue la siguiente:

1. Identificar los clientes internos de la gestión de recursos humanos.
2. Evaluar la gestión actual de Recursos Humanos.
3. Identificar todos los temas estratégicos.
4. Crear un mapa estratégico.
5. Identificar iniciativas, responsables, medidas de éxito y objetivos. (Cunningham y Kempling, 2011)

CAPÍTULO III

TRABAJO DE CAMPO

Con los argumentos teóricos descritos en el anterior capítulo se procedió a realizar una aplicación práctica en la Dirección Nacional de Talento Humano del Ministerio de Salud Pública para que contribuya al desarrollo y gestión estratégica de recursos humanos.

Descripción de la Unidad

La Dirección Nacional de Talento Humano cumple las disposiciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales y el/la Ministro/a de Salud Pública, a la vez realiza propuestas de normativas de acuerdo a las necesidades y oportunidades de mejora que se observan durante la gestión.

Esta dirección reporta a la Coordinación General Administrativa Financiera la cual es un proceso habilitante de apoyo en la cadena de valor ver anexo 3.

Actualmente, esta dirección está conformada por un equipo de 75 funcionarios.

La misión de la Dirección Nacional de Talento Humano descrita en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública (s.f.) es la siguiente:

“Administrar y potenciar el talento humano del Ministerio de Salud Pública a través del desarrollo personal y profesional de los Servidores en concordancia con las políticas de gestión de cambio de la cultura organizacional” (p. 85).

Procesos de la Dirección Nacional de Talento Humano que participan para el diseño del Cuadro de Mando Operativo de Recursos Humanos

Los productos más importantes en relación a cada uno de los subsistemas de la Dirección Nacional de Talento Humano son los siguientes:

Reclutamiento, Selección y Contratación

Productos:

- Selección, reclutamiento y contratación de personal bajo contrato ocasional, nombramientos y código de trabajo de personal administrativo y profesionales de la salud.
- Informes de rotación de personal.
- Lineamientos de los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Desarrollo Institucional

Productos:

- Inducción de personal.

- Estructuras y perfiles de puestos.
- Evaluación de desempeño.
- Plan de carrera.
- Lineamientos de los procesos de desarrollo institucional.

Gestión de la Formación

Productos:

- Programas de formación y capacitación.
- Lineamientos de los procesos de formación.

Remuneraciones e Ingresos Complementarios

Productos:

- Reporte de remuneraciones.
- Bases de datos.
- Acciones de personal.
- Control de personal.
- Lineamientos de los procesos de remuneraciones.

Bienestar laboral

Productos:

- Salud Ocupacional.
- Atención a casos sociales.
- Dispensario médico
- Programas de jubilación

- Lineamientos de los procesos de bienestar laboral.

Régimen Disciplinario

Productos:

- Sanciones y sumarios administrativos.
- Lineamientos de los procesos de régimen disciplinario.

(Estructura Organizacional por Procesos Estatuto MSP Final, s. f.)

Normativa que rige la gestión del Talento Humano

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Salud y su reglamento.
- Ley Orgánica del Servicio Público y su reglamento.
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo.

Descripción de las herramientas utilizadas

Entrevista

Es un acto de comunicación oral o escrita que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información.

Existen diferentes tipos de entrevista, en este caso se utilizaron preguntas abiertas que dan lugar a respuestas amplias en las que el entrevistado puede expresarse libremente. (Romeo y Domenech, s. f.)

Descripción de la metodología y procedimientos

Para realizar el diseño de Cuadro de Mando Operativo en la Dirección Nacional de Talento Humano del Ministerio de Salud Pública se realizaron actividades en las siguientes fases:

Fase I: preparación

Fase II: diseño

Fase I: preparación

Los pasos durante la fase de preparación fueron los siguientes:

1. Se solicitó apoyo y compromiso al Director Nacional de Talento Humano para diseñar el Cuadro de Mando Operativo quien autorizó la obtención de información y la colaboración de los responsables de cada uno de los subsistemas de esta dirección.

Para lograr su apoyo se le explicó en que consiste el Cuadro de Mando Operativo, sus beneficios y el procedimiento que se utilizaría para alcanzar este objetivo.

2. Debido a que la administración del Talento Humano en el sector público está sujeta a varias Leyes, reglamentos, normas técnicas, códigos e instructivos fue necesario revisar la normativa y documentos que rigen a cada uno de los subsistemas.
3. Con la estructura de puestos definida en la Dirección se determino las unidades o subprocesos y los participantes para diseñar el Cuadro de Mando Operativo para recursos humanos.
4. Después de analizar y revisar información relacionada a la gestión de recursos humanos y determinar los participantes se realizó la planificación de las actividades en la que se determinó el responsable y fechas de las reuniones para levantar y validar la información llegando a un acuerdo según la disponibilidad de tiempo de los involucrados.
5. Durante la etapa de planificación también se diseñaron los formatos de las herramientas de apoyo para obtener la información, las cuales fueron validadas y aprobadas: entrevista preliminar y de diagnóstico (ver anexo 4), matriz de objetivos, indicadores y metas (ver anexo 5) y ficha de indicadores (ver anexo 6).

Con el apoyo del Director, los participantes designados, la información revisada, los formatos definidos y la planificación se procedió a la fase II para el diseño del Cuadro de Mando Operativo.

Fase II: diseño

Para diseñar el Cuadro de Mando Operativo se siguieron los siguientes pasos:

1. De acuerdo al desarrollo de preguntas definidas en el formato, se entrevistó a cada uno de los responsables de los subprocesos de la Dirección Nacional de Talento Humano con la finalidad de recabar y analizar información sobre la gestión actual que fue necesaria para diseñar el Cuadro de Mando.

Previo a la entrevista a cada responsable, se les dio a conocer las generalidades del Cuadro de Mando Operativo, el propósito de las actividades y el procedimiento que se emplearía con la intención de obtener su colaboración.

2. Con la información recabada de la entrevista de diagnóstico y el análisis de información legal de la gestión de recursos humanos se realizó una propuesta de objetivos para cada una de los subprocesos.
3. La propuesta realizada de los objetivos se la revisó y corrigió en reuniones posteriores con cada uno de los responsables de los subsistemas.
4. Posteriormente, en las siguientes reuniones se definieron las metas, indicadores, iniciativas y prioridad.

Para plantear las metas se revisó la información previa como fueron datos históricos, opiniones y comentarios.

Los indicadores e iniciativas se establecieron de acuerdo a cada uno de los objetivos previamente definidos.

La prioridad se la determinó según la importancia y necesidad de los responsables y el Director.

5. Finalmente se diseñó el Cuadro de Mando Operativo por cada uno de los subsistemas a cargo de la Dirección Nacional de Talento Humano el cual fue revisado y aprobado por los responsables y el Director.

Resultados del diseño del Cuadro de Mando Operativo

Para mostrar los resultados que se obtuvieron del proceso del diseño del Cuadro de Mando Operativo se presenta la matriz de objetivos, indicadores y metas y la ficha por cada indicador de cada uno de los subsistemas analizados, además los resultados consolidados de la información obtenida en la entrevista de diagnóstico.

Reclutamiento, Selección y Contratación

En el subsistema de Reclutamiento, Selección y Contratación, se aplican normas, políticas, métodos y procedimientos técnicos para evaluar la idoneidad de los participantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado.

Está conformado por tres subunidades que son:

- Reclutamiento y selección de candidatos participantes a nombramientos (méritos y oposición).
- Reclutamiento y selección de candidatos a contratos ocasionales y código de trabajo (contratos).
- Contratos.

La normativa legal a la que deben regirse son: LOSEP y su reglamento, Norma Técnica de Reclutamiento, Selección y Contratación, Norma Técnica de Selección de los Profesionales de la Salud y Código de Trabajo.

En la entrevista de diagnóstico se detectó que los procesos de selección deben mejorar principalmente en las unidades desconcentradas y además dar cumplimiento a lo requerido por la ley en lo que respecta al porcentaje máximo de contratos ocasionales.

Conjuntamente con el analista responsable, los analistas supervisores del subproceso de Reclutamiento, Selección y Contratación y el Director se revisó y definió la matriz de Cuadro de Mando Operativo y las fichas de los indicadores que se las puede ver en el anexo 7.

La matriz de Cuadro de Mando para el subsistema de Reclutamiento, Selección y Contratación es la siguiente:

MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Reclutamiento, Selección y Contratación

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

Objetivos Descripción de resultados a lograr en un periodo de tiempo determinado	Indicadores Las métricas o evidencias de logro del objetivo	Metas El nivel de resultado o desempeño a lograr				Iniciativas Las acciones necesarias para lograr el objetivo	Prioridad Importancia del objetivo comparado con las demás.
		Actual	Propuesto	Plazo	Estado		
Reducir el número de contratos por servicios ocasionales.	% de contratos ocasionales	60%	20%	29/03/2014	○	Realizar concurso de méritos y oposición para puestos con nombramiento.	3
Aplicar procesos selectivos para ingreso por contratos a nivel nacional en virtud de perfiles de puestos.	% de procesos selectivos aplicados	20%	100%	30/11/2013	○	Capacitar a nivel nacional, controlar aplicación de técnicas de selección.	2
Realizar instructivo para cubrir vacantes.	Instructivo elaborado para cubrir vacantes			09/12/2013	○	Realizar estudio y análisis de metodologías actuales de selección de personal apropiadas para el MSP.	1

Desarrollo Institucional

El subsistema de desarrollo institucional está conformado por 6 personas y por dos subunidades que son desarrollo institucional y clasificación de puestos, la normativa legal a la que deben regirse es la LOSEP, su reglamento y código de trabajo.

Los principales aspectos de mejora son referentes al proceso de evaluación de desempeño y el plan de carrera.

La información necesaria para diseñar la siguiente matriz del Cuadro de Mando Operativo y las fichas de los indicadores (ver en anexo 8) se la realizó conjuntamente con el analista responsable del subproceso y los analistas supervisores y finalmente revisada por el Director

MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Desarrollo Institucional

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

Objetivos Descripción de resultados a lograr en un periodo de tiempo determinado	Indicadores Las métricas o evidencias de logro del objetivo	Metas El nivel de resultado o desempeño a lograr				Iniciativas Las acciones necesarias para lograr el objetivo	Prioridad Importancia del objetivo comparado con las demás.
		Actual	Propuesto	Plazo	Estado		
Realizar plan y cronograma del proceso de evaluación anual de desempeño.	Plan y cronograma elaborado del proceso de evaluación del desempeño			16/12/2013	○	Coordinar lineamientos con el MRL.	1
Capacitar sobre el proceso de evaluación del desempeño.	% de Personal capacitado	0%	100%	31/10/2013	○	Planificar y ejecutar capacitación para personal de Planta Central y a los responsables de TH en niveles desconcentrados.	2
Ejecutar programas para el desarrollo de competencias y mejora del desempeño.	% de programas ejecutados (desarrollo de competencias)	0%	100%	28/02/2014	○	Elaborar plan de desarrollo de competencias y mejora del desempeño y aplicar metodologías.	3
Elaborar programas para el reconocimiento al buen desempeño.	% de programas ejecutados (reconocimiento al desempeño)	0%	100%	28/02/2014	○	Elaborar plan para el reconocimiento al buen desempeño y aplicar metodologías.	4
Realizar plan de carrera	Plan de carrera elaborado			16/12/2013	○	Capacitar, apoyar y generar estrategias de cambio de cultura.	5

Gestión de la Formación

El subsistema de gestión de la formación se encarga básicamente de cubrir las necesidades de formación y capacitación de los profesionales de salud y administrativos del MSP, en este subsistema trabajan 4 personas.

Su actuación debe estar enmarcada por lo dispuesto en la LOSEP y su reglamento.

Los principales problemas y necesidades detectadas fueron que el personal que trabaja en el MSP no ha recibido una inducción formal al ingresar a la institución y es necesario que los funcionarios que se capacitan transmitan sus conocimientos a sus compañeros principalmente a los que les será útil de acuerdo a las funciones que realizan, además es necesario realizar y ejecutar el plan de formación.

El proceso de diagnóstico y construcción de la matriz se la realizó conjuntamente con el analista responsable y los analistas ejecutores y se la definió con el Director.

La matriz de Cuadro de Mando Operativo para el subsistema de Gestión de la Formación es el siguiente y las fichas de los indicadores ver en anexo 9:

MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Gestión de la Formación

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

Objetivos Descripción de resultados a lograr en un periodo de tiempo determinado	Indicadores Las métricas o evidencias de logro del objetivo	Metas El nivel de resultado o desempeño a lograr				Iniciativas Las acciones necesarias para lograr el objetivo	Prioridad Importancia del objetivo comparado con los demás.
		Actual	Propuesto	Plazo	Estado		
Elaborar diagnóstico de necesidades de capacitación.	DNC elaborado			29/11/2013	○	Levantar información y capacitar en niveles desconcentrados sobre las metodologías a utilizarse.	2
Cumplir el plan de formación y capacitación de funcionarios de planta central.	% de cumplimiento de plan	0%	70%	31/01/2014	○	Seguimiento y control de planificación.	3
Dar inducción a todo el personal de Planta Central.	% de personal que recibieron Inducción	25%	100%	08/11/2013	○	Incrementar la frecuencia de inducciones a una vez por semana.	1

Remuneraciones e Ingresos Complementarios

En el subsistema de Remuneraciones e Ingresos Complementarios trabajan 7 personas quienes se encargan básicamente de consolidar y realizar reportes para el pago de la remuneración, horas extras, suplementarias, alimentación, legalizar movimientos y acciones de personal, registrar las vacaciones, además deben regirse a lo establecido en la LOSEP, su reglamento y el código de trabajo.

El principal problema que manifestaron: el analista responsable, los analistas ejecutores y el Director en la gestión realizada es el tiempo de entrega de información a otras instancias para que continúen con el proceso de pagos.

La matriz de Cuadro de Mando Operativo es la siguiente y las fichas de los indicadores se los pueden ver en el anexo 10:

MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Remuneraciones e Ingresos Complementarios

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

Objetivos <small>Descripción de resultados a lograr en un periodo de tiempo determinado</small>	Indicadores <small>Las métricas o evidencias de logro del objetivo</small>	Metas <small>El nivel de resultado o desempeño a lograr</small>				Iniciativas <small>Las acciones necesarias para lograr el objetivo</small>	Prioridad <small>Importancia del objetivo comparado con las demás.</small>
		Actual	Propuesto	Plazo	Estado		
Reducir tiempo de entrega de legalización de vacaciones, licencias, comisión de servicios con remuneración, comisión de servicios sin remuneración, permisos, traslados, traspasos, cambios administrativos.	Tiempo de entrega	9 días	5 días	14/10/2013	○	Establecer proceso y fecha de entrega de otros componentes, analizar causas de demora.	3
Reducir el tiempo de entrega de información consolidada a la Dirección Nacional Financiera de asistencia y horas trabajadas del personal de la Institución.	Tiempo de entrega	9 días	5 días	14/10/2013	○	Establecer proceso y fecha de entrega de otros componentes, analizar causas de demora.	1
Reducir tiempo de actualización de distributivo en la web del Ministerio de Finanzas.	Tiempo de entrega	día 25 de cada mes	día 20 de cada mes	31/10/2013	○	Establecer proceso y fecha de entrega de otros componentes, analizar causas de demora.	2

Bienestar Laboral

La misión del subsistema de Bienestar Laboral es coordinar planes y proyectos para mejorar las condiciones laborales del personal de la institución y está enfocado básicamente en el trabajo social, salud y seguridad ocupacional, beneficios y dispensario médico y actualmente este subsistema está conformado por 6 personas.

Las bases legales que deben cumplir son la LOSEP y su reglamento y el código de trabajo.

El analista responsable, los analistas supervisores conjuntamente con el Director manifestaron que los aspectos que se debe mejorar son: dotar a las instituciones del MSP de los beneficios legalmente establecidos e implementar mecanismos para la seguridad y salud ocupacional, así como atender casos sociales debido a la falta de profesionales en trabajo social.

La matriz de Cuadro de Mando es la siguiente y las fichas de los indicadores se pueden observar en el anexo 11:

MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Bienestar Laboral

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

Objetivos Descripción de resultados a lograr en un periodo de tiempo determinado	Indicadores Las métricas o evidencias de logro del objetivo	Metas El nivel de resultado o desempeño a lograr				Iniciativas Las acciones necesarias para lograr el objetivo	Prioridad Importancia del objetivo comparado con las demás.
		Actual	Propuesto	Plazo	Estado		
Implementar Sistema de Aseguramiento de Riesgos del Trabajo a Nivel Nacional	Sistema implementado			16/12/2013	○	Generar políticas, procedimientos, reglamentos y formar comites de implementación.	3
Incrementar el porcentaje de casos sociales atendidos en Planta Central.	% de casos sociales atendidos	5%	100%	29/11/2013	○	Contratar trabajadoras sociales.	2
Incrementar en Planta Central y niveles desconcentrados los beneficios legalmente establecidos para todo el personal.	% de beneficios	10%	100%	16/12/2013	○	Coordinar con UATHS desconcentrados, proporcionar insumos y dar seguimiento.	1

Régimen Disciplinario

El subsistema de Régimen Disciplinario está conformado básicamente por 9 personas quienes tienen la misión controlar el cumplimiento de la ley y reglamentos, ejecutar acciones para luchar contra la corrupción y negligencias administrativas.

Las normativas legales en las que se basan son: Constitución, LOSEP y su reglamento, código de trabajo, normas técnicas, ERJAFE (Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva), Ley Orgánica de Salud, Código de procedimiento civil.

El subsistema de Régimen Disciplinario está subdividido en dos unidades que son los que controlan el cumplimiento de LOSEP y los que controlan el cumplimiento de lo establecido en el código de trabajo.

Los responsables de las unidades, el analista responsable del subproceso y el Director acordaron que los principales problemas y áreas de mejora son que se debe capacitar al personal que realizan la función de régimen disciplinario en las unidades desconcentradas sobre los procedimientos correctos que deben realizar para aplicar sanciones, disminuir el cometimiento de faltas leves y graves mediante el control y capacitación y elaborar un reglamento interno de acuerdo a la gestión del Ministerio de Salud Pública.

Sobre la base de los problemas diagnosticados se elaboró la matriz de objetivos, indicadores y metas y las fichas de cada indicador (ver anexo 12):

MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Régimen Disciplinario

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

Objetivos Descripción de resultados a lograr en un periodo de tiempo determinado	Indicadores Las métricas o evidencias de logro del objetivo	Metas El nivel de resultado o desempeño a lograr				Iniciativas Las acciones necesarias para lograr el objetivo	Prioridad Importancia del objetivo comparado con las demás.
		Actual	Propuesto	Plazo	Estado		
Elaborar reglamento interno	Reglamento interno elaborado.			10/11/2014	○	Planificar, levantar información, validar y aprobar reglamento.	1
Capacitar al personal en niveles desconcentrados sobre procedimientos para implantar una sanción.	% Capacitaciones Impartidas	0%	100%	18/10/2013	○	Planificar y controlar la correcta aplicación de procedimientos para implantar una sanción.	2
Disminuir el cometimiento de faltas leves de los servidoras y servidores públicos.	% de servidoras/as impuestos sanciones leves	60%	50%	29/11/2013	○	Capacitar, difundir información y controlar la aplicación de la ley.	4
Disminuir el cometimiento de faltas graves de los servidoras y servidores públicos.	% de servidoras/as con sanciones graves.	40%	36%	29/11/2013	○	Capacitar, difundir información y controlar la aplicación de la ley.	3

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- De acuerdo a los objetivos planteados, se logró diseñar un Cuadro de Mando Operativo para cada uno de los subsistemas de la Dirección Nacional de Talento Humano del Ministerio de Salud Pública en el que se definieron objetivos, indicadores, metas, iniciativas y prioridad, además se elaboró la ficha por cada indicador.
- El diseño del Cuadro de Mando Operativo se lo realizó mediante: el análisis de la situación actual del MSP y de la Dirección, la revisión de las normativas legales, diagnóstico de la unidad y con la participación de los responsables de los subprocesos de la Dirección Nacional de Talento Humano.
- Se identificó y analizó la gestión de la Dirección Nacional de Talento Humano sobre la base de la estructura posicional, la revisión de los manuales de procesos, procedimientos y de funciones de la subunidades que conforman esta Dirección.

- Se describieron las fases para elaborar el Cuadro de Mando las cuales se las aplicó para el diseño del mismo, además se detallaron los pasos para la aplicación y el seguimiento.
- Existe la necesidad de reportar la gestión del Talento Humano a nivel nacional a las autoridades, ciudadanía y medios de comunicación por lo que se requiere de información actualizada, precisa y oportuna.
- La gestión de la dirección debe mejorar las capacidades y competencias del talento humano del MSP mediante la adecuada planificación y ejecución de actividades.
- La Dirección Nacional de Talento Humano emite las directrices y controla la gestión de recursos humanos en las unidades desconcentradas determinándose que este control debe mejorar.
- Los procesos actuales son lentos y con información inoportuna que no permiten tomar decisiones adecuadas en la administración del talento humano.
- Durante la etapa de diseño de un Cuadro de Mando las expectativas pueden ser diferentes, para algunos será un sistema de evaluación para otros será un sistema más como los demás y para otros una oportunidad de alcanzar nuevos objetivos, la comunicación es muy importante especialmente en esta etapa.

Recomendaciones

- Implementar el Cuadro de Mando permitirá disponer de información oportuna, concisa y confiable que servirá para dar continuidad a otros procesos y periódicamente se dé a conocer la gestión, controlar y planificar las actividades y objetivos y mejorar la eficiencia de la unidad.
- El Cuadro de Mando Operativo al implementarlo debe ser automatizado para que sea una herramienta más sencilla y se logre optimizar costos y recursos, permita la comunicación en red, consolidar la información a nivel nacional y analizar el pasado, el presente y planificar el futuro.
- En el Ministerio de Salud Pública y sus unidades operativas a nivel nacional, se debe diseñar un sistema de retribución por incentivos, posterior a la implantación del Cuadro de Mando Integral con el propósito de fortalecerlo y darle continuidad.
- La planificación, gestión y control mejoraran al implementar el sistema de Cuadro de Mando Operativo en su primera etapa y posteriormente a nivel directivo, estratégico e integral en todas las unidades del MSP en el nivel central y niveles desconcentrados.

- Depurar y validar información de bases de datos que puedan ser útiles para: establecer líneas base, actualizar y mejorar continuamente el Cuadro de Mando de Recursos Humanos.
- Realizar estudios de correlación de implementación de estrategias institucionales y aplicación de Cuadro de Mando.
- Implementar el sistema de Cuadro de Mando es muy útil y dinámico para lograr la participación y compromiso del personal en el logro de objetivos y para la mejora continua de la gestión, además es un sistema moderno, nuevo y eficiente.
- Implementar el Cuadro de Mando para mejorar los procesos de la gestión de talento humano, especialmente en las unidades desconcentradas las mismas que deberán observar y cumplir las normativas legales emitidas.

REFERENCIAS

¿De qué se trata el nuevo Modelo de Gestión del Ministerio de Salud Pública? (2012).

Recuperado a partir de

<http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/index.php/renovando-el-ministerio/102-de-que-se-trata-el-nuevo-modelo-de-gestion-del-ministerio-de-salud-publica>

Aguilar, D., (2012) ¿Cuáles son los objetivos del nuevo Modelo de Gestión del Ministerio de Salud Pública?. Recuperado a partir de

<http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/index.php/renovando-el-ministerio/113-cuales-son-los-objetivos-que-persigue-el-nuevo-modelo-de-gestion-del-ministerio-de-salud-publica>

Antecedentes. (s. f.). Recuperado a partir de

<http://www.indot.gob.ec/indotweb/index.php/indot/antecedentes>

Ballvé, A. (2002). Cuadro de Mando (2002.a ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D. (2002). Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa (2002.a ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Boada-Grau, J., Gil-Ripoll, C.,(2009) Gestión Estratégica de Recursos Humanos como Antecedente del Balanced Scorecard, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 25, 123-134. Recuperado a partir de

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=141c7c3c-bcc8-45ff-bbfa-f70f5fac666f%40sessionmgr104&hid=114>

Constitución de la República del Ecuador (2008).

Convenio Marco Interinstitucional. (2012).

Creación de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA y

el Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública, INSPI. (2012). Recuperado

a partir de

http://www.farmacologiavirtual.org/index.php?option=com_content&view=article&

[id=316:creacion-de-la-agencia-nacional-de-regulacion-control-y-vigilancia-](http://www.farmacologiavirtual.org/index.php?option=com_content&view=article&id=316:creacion-de-la-agencia-nacional-de-regulacion-control-y-vigilancia-sanitaria-arcsa-y-el-instituto-nacional-de-investigacion-en-salud-publica-inspi-)

[sanitaria-arcsa-y-el-instituto-nacional-de-investigacion-en-salud-publica-inspi-](http://www.farmacologiavirtual.org/index.php?option=com_content&view=article&id=316:creacion-de-la-agencia-nacional-de-regulacion-control-y-vigilancia-sanitaria-arcsa-y-el-instituto-nacional-de-investigacion-en-salud-publica-inspi-)

[&catid=5:legislacion-de-categorias&Itemid=196](http://www.farmacologiavirtual.org/index.php?option=com_content&view=article&id=316:creacion-de-la-agencia-nacional-de-regulacion-control-y-vigilancia-sanitaria-arcsa-y-el-instituto-nacional-de-investigacion-en-salud-publica-inspi-&catid=5:legislacion-de-categorias&Itemid=196)

Cunningham J., Kempling J., (2011) Promoting Organizational Fit in Strategic HRM:

Applying the HR Scorecard in public service organizations, Public Personnel

Management, 40. Recuperado a partir de

[http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=141c7c3c-bcc8-](http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=141c7c3c-bcc8-45ff-bbfa-f70f5fac666f%40sessionmgr104&hid=114)

[45ff-bbfa-f70f5fac666f%40sessionmgr104&hid=114](http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=141c7c3c-bcc8-45ff-bbfa-f70f5fac666f%40sessionmgr104&hid=114)

Disposiciones para la Organización de la Función Ejecutiva (2011).

Estructura Organizacional por Procesos - Estatuto MSP Final. (s. f.). Recuperado a partir de

http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/rrhh/ESTATUTO_MSP_FINAL

[L.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/rrhh/ESTATUTO_MSP_FINAL)

Ficha Informativa de Proyecto 2013. (2013).

Fundación Televisa, (2011) ¿Qué son los Valores?. Recuperado a partir de

<http://www.fundaciontelevisa.org/valores/que-son-los-valores/>

Historia Del Ministerio De Salud Pública - Ensayos - Diegolarco. (2011). Recuperado a

a partir de [http://www.buenastareas.com/ensayos/Historia-Del-Ministerio-De-Salud-](http://www.buenastareas.com/ensayos/Historia-Del-Ministerio-De-Salud-Publica/1785196.html#)

[Publica/1785196.html#](http://www.buenastareas.com/ensayos/Historia-Del-Ministerio-De-Salud-Publica/1785196.html#)

- Horváth & Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Huselid, M., Becker, B., & Beatty, R., (2005). *El cuadro de mando del capital humano*. Barcelona: Deusto.
- Kaplan, R., Norton, D., (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., Norton, D., (2002). *Cuadro de Mando Integral (2002.a ed.)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ley Orgánica de la Salud. (2006). Recuperado a partir de http://www.farmacologiavirtual.org/index.php?option=com_content&view=article&catid=5:legislacion-de-categorias&id=213:ley-organica-de-la-salud
- Mondragón, A. (2002) ¿Qué son los indicadores?. Recuperado a partir de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf>
- Moreno, J. (2009). *Cuadro de Mando, KPIs e Indicadores de la Gestión de Recursos Humanos*.
- Moullin, M., (2009) Public Sector Scorecard, *Nursing Management*,16. Recuperado, a partir de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=141c7c3c-bcc8-45ff-bbfa-f70f5fac666f%40sessionmgr104&hid=114>
- Muñiz, L., Monfort, E., (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral (2005.a ed.)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Nils-Goran Olve, Jan Roy, & Manus Wetter. (1999). *Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Plan Nacional del Buen Vivir - Resumen. (2009). Recuperado a partir de

http://www.patrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_del_Buen_Vivir_-_Resumen.pdf

Price D., Bohner, C., (2007) Taking Scorecards Beyond Theory. Recuperado, a partir de

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=141c7c3c-bcc8-45ff-bbfa-f70f5fac666f%40sessionmgr104&hid=114>

Radnor, Z. , Lovell B., (2003) Defining, justifying and implementing the Balanced

Scorecard in the National Health Service. *International Journal of Medical Marketing*, 3, 174–188. Recuperado a partir de

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=141c7c3c-bcc8-45ff-bbfa-f70f5fac666f%40sessionmgr104&hid=114>

Red Pública Integral de Salud. (2012).

Reforma Democrática del Estado. (s. f.). Recuperado a partir de

<http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reforma-Democr%C3%A1tica-del-Estado.pdf>

Regalado, O., (2012), ¿Cómo saber si estamos ofreciendo un servicio de alta calidad? -

Gestión de servicios, *El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado a partir de <http://blogs.gestion.pe/gestiondeservicios/2012/05/como-saber-si-estamos-ofrecien.html>

Rhodesa J., Walshb P., Lok P., (2008) Convergence and divergence issues in strategic management - Indonesia's experience with Balance Scorecard in HR management *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1170–1185.

Recuperado a partir de

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=141c7c3c-bcc8-45ff-bbfa-f70f5fac666f%40sessionmgr104&hid=114>

Romeo, A., Domenech L. (s. f.) La Entrevista. Recuperado a partir de

http://www.materialesdelengua.org/EXPERIENCIAS/PRENSA/f_entrevista_web.pdf

Salgueiro, A. (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando (2001.a ed.). Madrid:

Díaz de Santos.

Schalm, C., (2008) Implementing a balanced scorecard as a strategic management tool in a long- term care organization, *Journal of Health Services Research & Policy*, 13, 2008, 8–14 (s. f.). Recuperado a partir de

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=141c7c3c-bcc8-45ff-bbfa-f70f5fac666f%40sessionmgr104&hid=114>

Sharma, B., Gadenne, D., (2011) Balanced Scorecard Implementation in a Local

Government Authority: Issues and Challenges *The Australian Journal of Public Administration*, 70, 167–184. doi:10.1111/j.1467-8500.2011.00718.x

Thompson, I., (2006) Definición de Misión, Promonegocios.net. Recuperado a partir de

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

Turull, J., Vivas, C., (2003) El cuadro de mando integral en la administración pública.

Recuperado a partir de

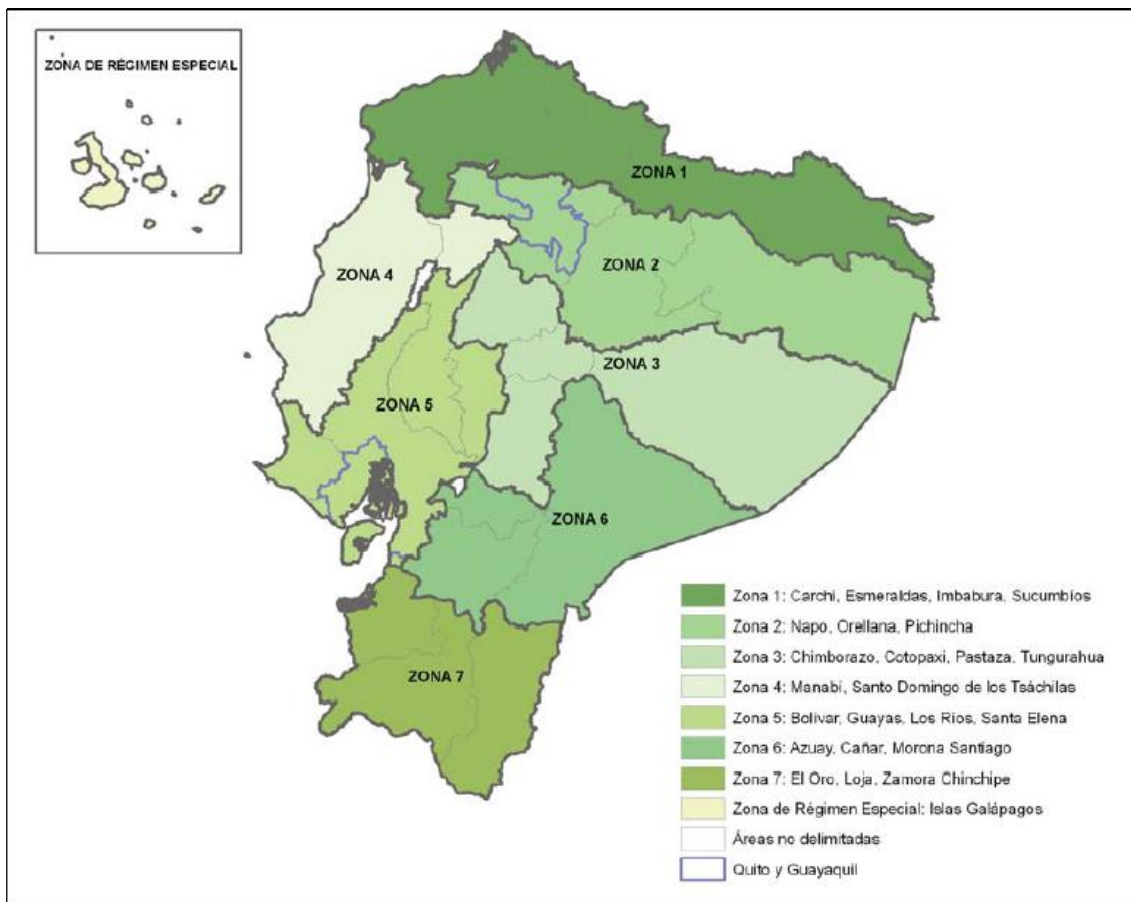
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047604.pdf>

Vaillancourt, A. (2007) Here's the Answer. Was There a Question? Avoiding the Top 10 Metrics Mistakakes. Recuperado a partir de

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=24&sid=141c7c3c-bcc8-45ff-bbfa-f70f5fac666f%40sessionmgr104&hid=114>

ANEXOS

Anexo 1

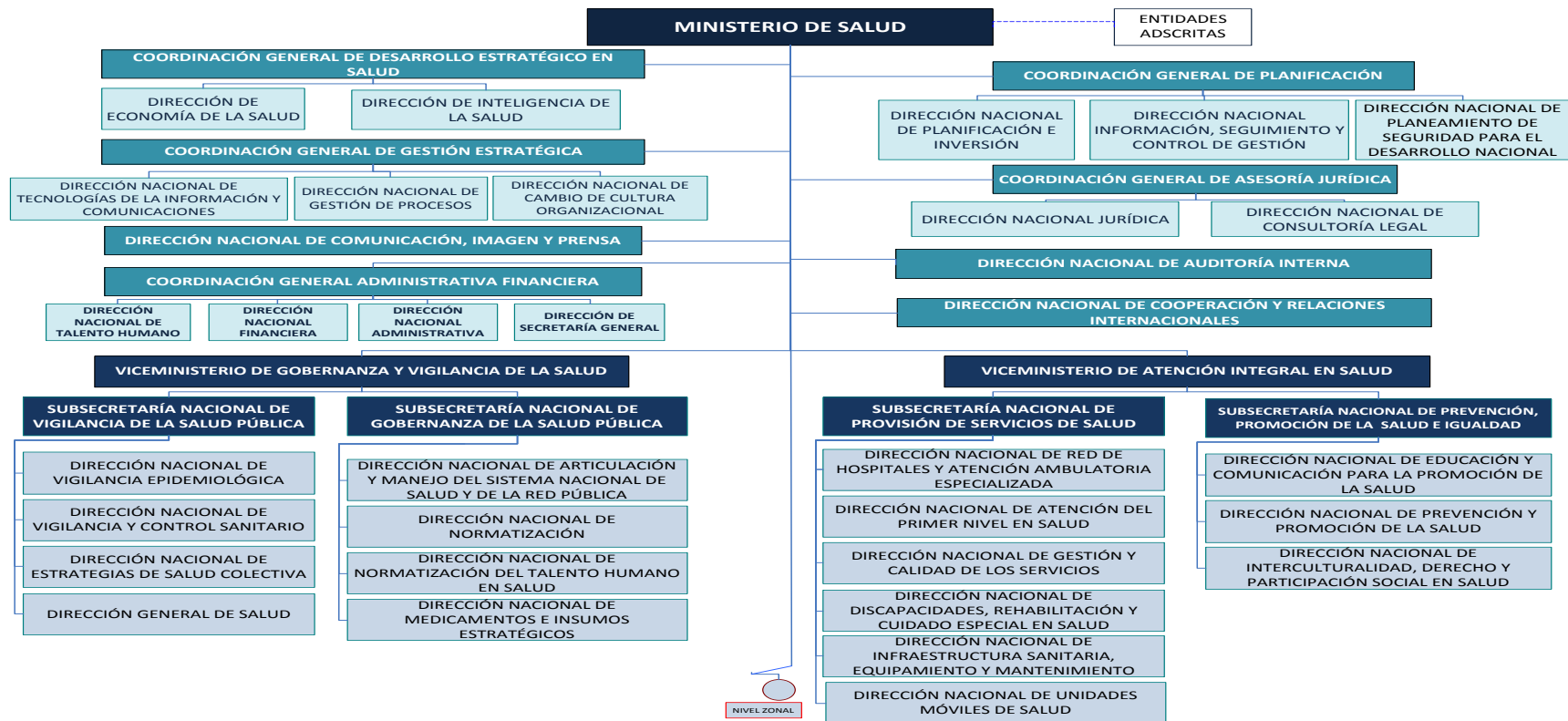


(Plan Nacional del Buen Vivir - Resumen, 2009)

Anexo 2

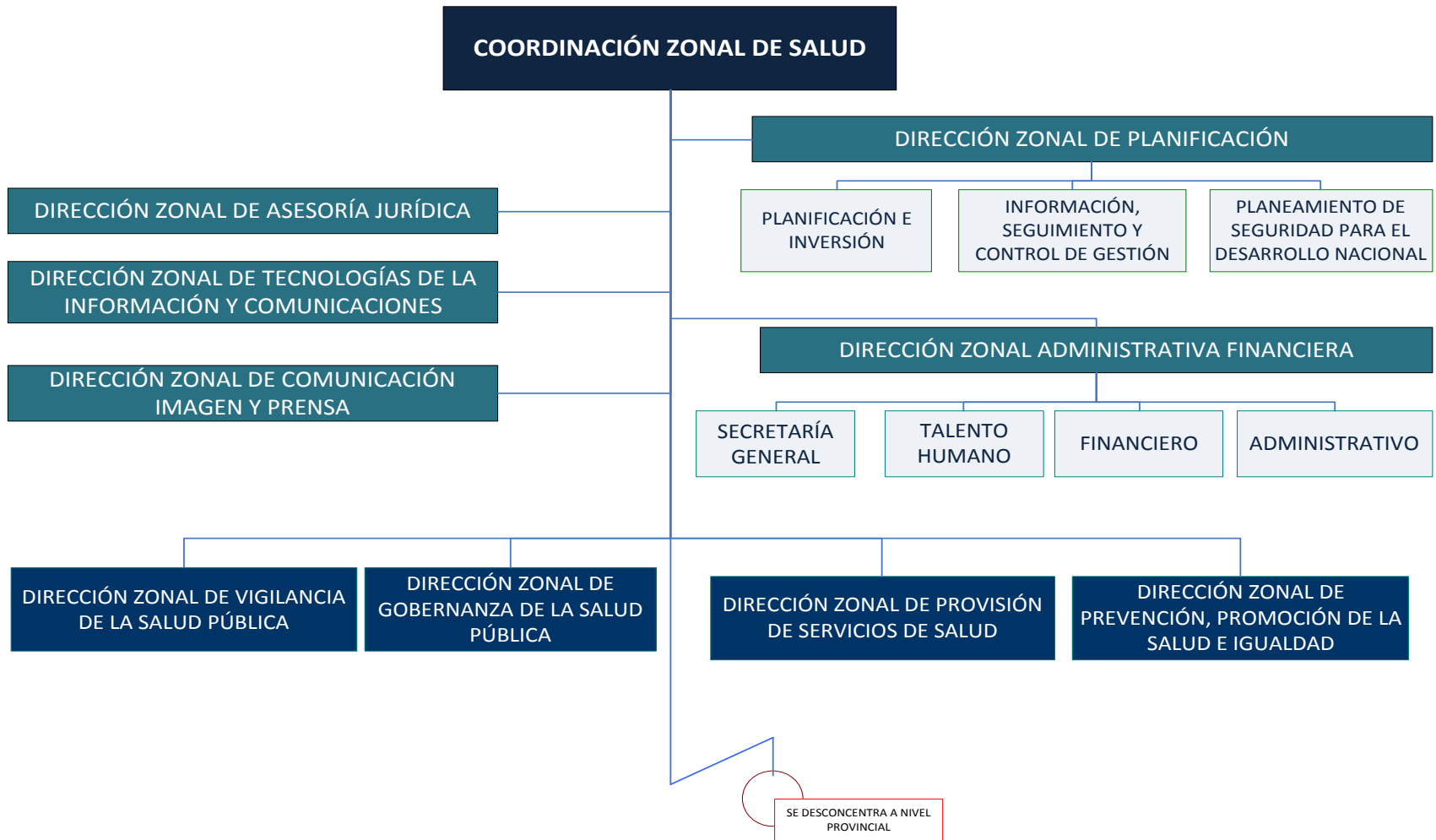
Sobre la base de la planificación territorial establecido por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo y el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, se ha definido la siguiente estructura orgánica para los niveles central y desconcentrados.

Nivel Central



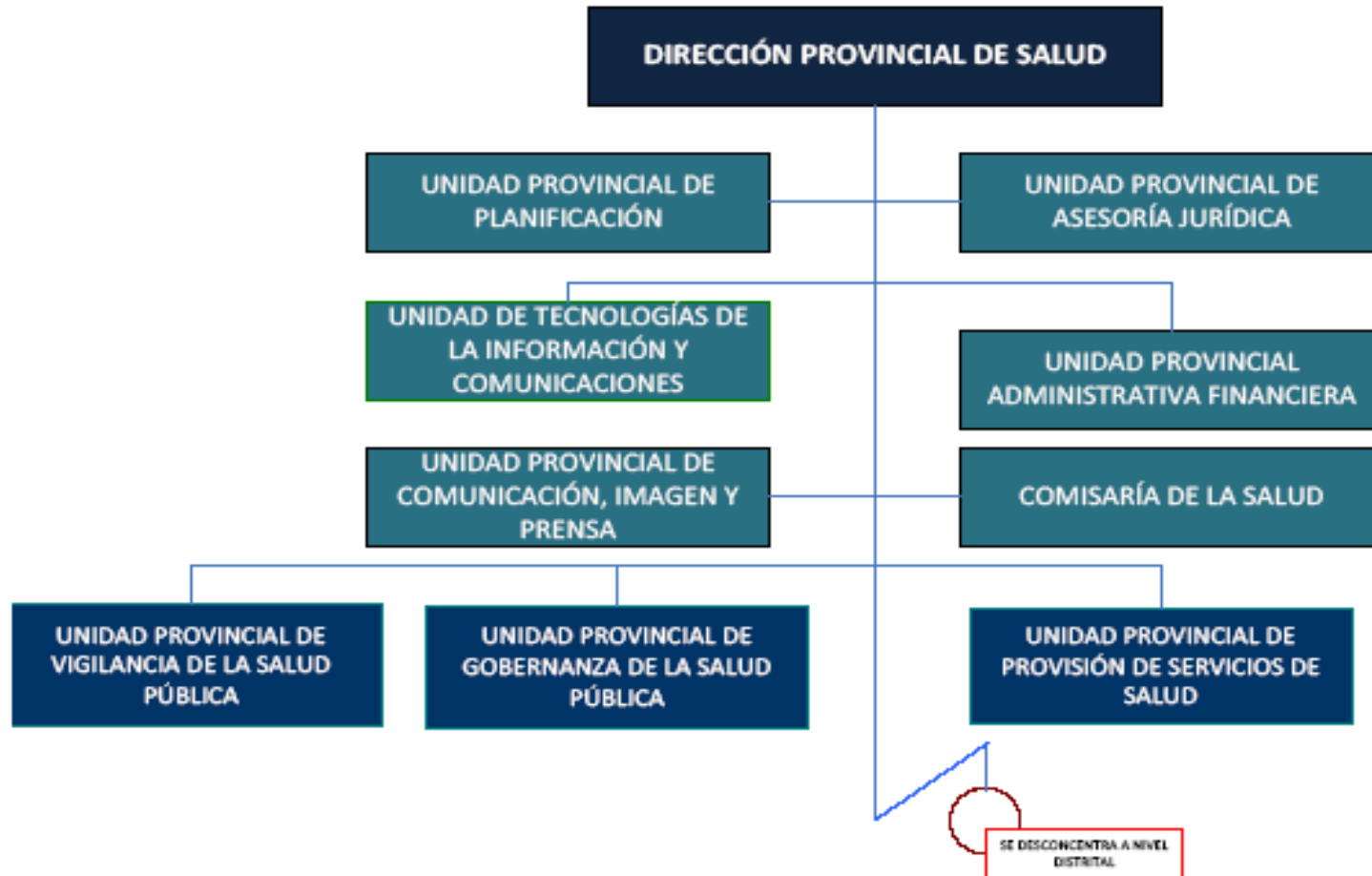
(Estructura Organizacional por Procesos Estatuto MSP Final, s. f.)

Nivel Zonal



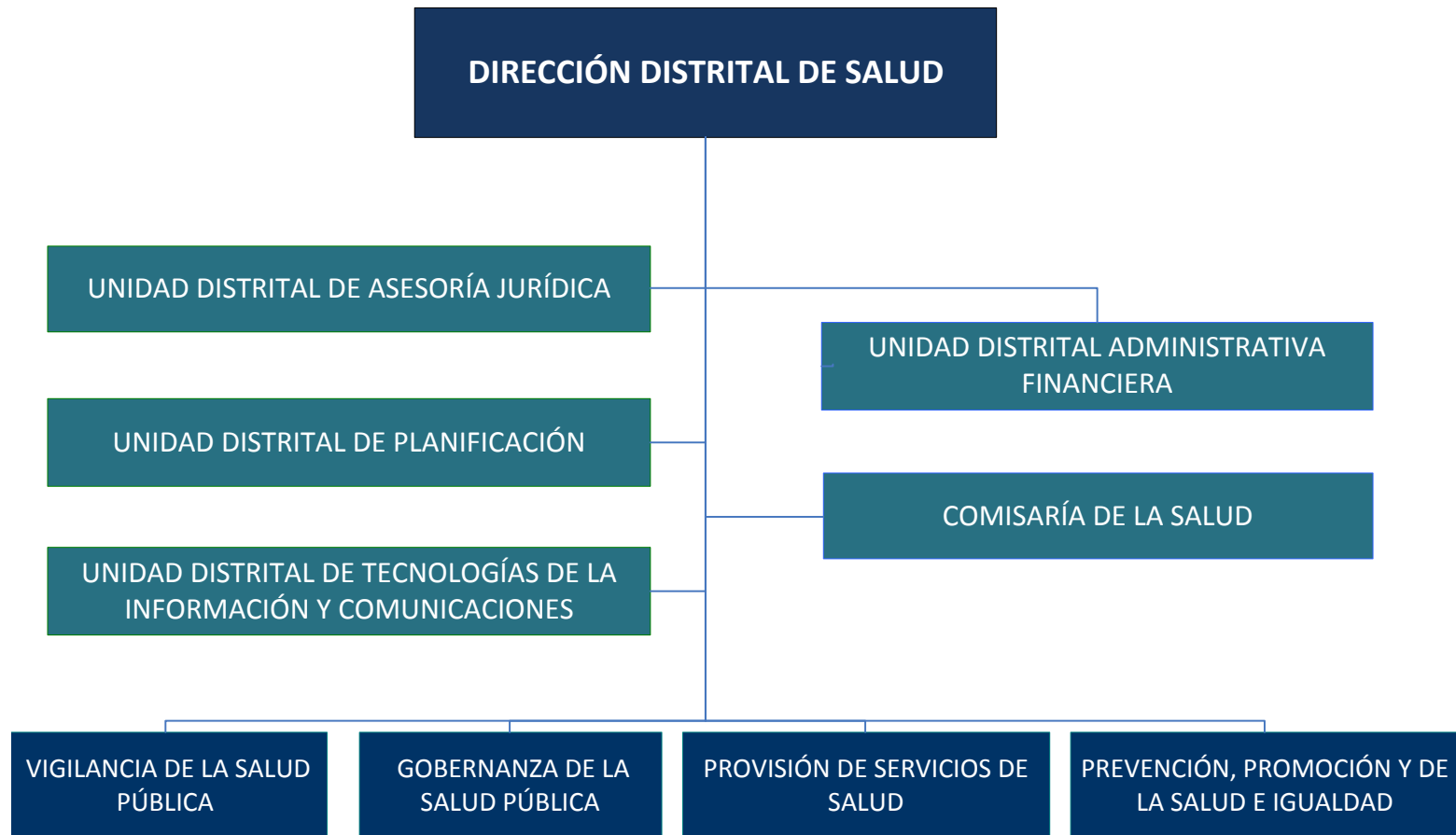
(Estructura Organizacional por Procesos - Estatuto MSP Final, s. f.)

Nivel Provincial



(Estructura Organizacional por Procesos - Estatuto MSP Final, s. f.)

Nivel Distrital



(Estructura Organizacional por Procesos - Estatuto MSP Final, s. f.)

Anexo 3

CADENA DE VALOR



(Estructura Organizacional por Procesos - Estatuto MSP Final, s. f.)

Anexo 4

Formato de Entrevista Preliminar y Diagnóstico de la Unidad	
Proceso:	
Nombre:	
Fecha:	
<hr/> <hr/>	
1. ¿Cuál es la misión o el propósito de su proceso o unidad?	
2. Cuénteme ¿Qué hacen en su unidad o proceso?	
3. ¿Cuál es la normativa legal y / o documentos en la que se basa su proceso o unidad?	

4. ¿Cuántas personas trabajan en su proceso o unidad?

5. Dibuje la estructura de su proceso o unidad

6. ¿Qué le gustaría cambiar o mejorar de su proceso o unidad y cuáles son los principales problemas que tiene que enfrentar?

7. ¿Cómo planifica, da seguimiento y reporta la gestión de su unidad o proceso?

8. ¿Cuáles son los productos o servicios que requieren más frecuentemente en su unidad?

Anexo 6

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN		
Institución: _____ Dirección: _____	Proceso: _____ Analista: _____	
1 Nombre del Indicador		
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción		
3 Qué mide:	<input type="radio"/> Objetivo	<input type="radio"/> Actividad
	<input type="radio"/> Resultado	<input type="radio"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta		
5 Formula		
6 Procedimiento de medición		
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input type="radio"/> Alto control	
	<input type="radio"/> Control moderado	
	<input type="radio"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:		
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input type="radio"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input type="radio"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas	<input type="radio"/> XY
	<input type="radio"/> Barras	<input type="radio"/> Área
	<input type="radio"/> Líneas	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Pastel	

Anexo 7

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN	
Institución: <u>Ministerio de Salud Pública</u>	Proceso: <u>Reclutamiento, Selección y Contratación</u>
Dirección: <u>Dirección Nacional de Talento Humano</u>	Analista: <u>Johanna Picerno</u>
1 Nombre del Indicador	% de contratos ocasionales
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el porcentaje de personal con contrato ocasional en relación al personal con nombramiento a nivel nacional.
3 Qué mide:	<input checked="" type="checkbox"/> Objetivo <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Resultado <input type="checkbox"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida
5 Formula	Total contratos ocasionales / total nombramientos
6 Procedimiento de medición	Registro y revisión de información en base de datos
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="checkbox"/> Alto control <input type="checkbox"/> Control moderado <input type="checkbox"/> Poco o ningún control
8 Responsables de la gestión:	Analista 3 de Reclutamiento, Selección y Contratos
9 Frecuencia de medición:	<input type="checkbox"/> Horaria <input type="checkbox"/> Bimensual <input type="checkbox"/> Diaria <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Otro, especifique: <input type="checkbox"/> Quincenal <input checked="" type="checkbox"/> Mensual
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="checkbox"/> Horaria <input type="checkbox"/> Bimensual <input type="checkbox"/> Diaria <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Otro, especifique: <input type="checkbox"/> Quincenal <input checked="" type="checkbox"/> Mensual
11 Tipo de gráfico	<input type="checkbox"/> Columnas <input type="checkbox"/> XY <input type="checkbox"/> Barras <input type="checkbox"/> Área <input type="checkbox"/> Líneas <input type="checkbox"/> Otro, especifique: <input checked="" type="checkbox"/> Pastel

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Reclutamiento, Selección y Contratación

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	% de procesos selectivos aplicados	
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide los procesos selectivos aplicados a personal que ingresa con contratos ocasionales o de código de trabajo	
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo	<input type="radio"/> Actividad
	<input type="radio"/> Resultado	<input type="radio"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida	
5 Formula	Candidatos seleccionados a través de procesos selectivos (contratos) / Total candidatos seleccionados (contratos)	
6 Procedimiento de medición	Registro y revisión de información en base de datos	
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control	
	<input type="radio"/> Control moderado	
	<input type="radio"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:	Analista 3 de Reclutamiento, Selección y Contratos	
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Quincenal	
	<input type="radio"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas	<input type="radio"/> XY
	<input type="radio"/> Barras	<input type="radio"/> Área
	<input type="radio"/> Líneas	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Pastel	

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Reclutamiento, Selección y Contratación

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	Instructivo elaborado para cubrir de vacantes	
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide los avances de la elaboración del instructivo para cubrir vacantes.	
3 Qué mide:	<input checked="" type="checkbox"/> Objetivo	<input type="checkbox"/> Actividad
	<input type="checkbox"/> Resultado	<input type="checkbox"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida	
5 Formula	n/a	
6 Procedimiento de medición	Revisiones de avance de elaboración del instructivo	
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="checkbox"/> Alto control	
	<input type="checkbox"/> Control moderado	
	<input type="checkbox"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:	Analista 3 de Reclutamiento, Selección y Contratos	
9 Frecuencia de medición:	<input type="checkbox"/> Horaria	<input type="checkbox"/> Bimensual
	<input type="checkbox"/> Diaria	<input type="checkbox"/> Trimestral
	<input checked="" type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Otro, especifique:
	<input type="checkbox"/> Quincenal	
	<input type="checkbox"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="checkbox"/> Horaria	<input type="checkbox"/> Bimensual
	<input type="checkbox"/> Diaria	<input type="checkbox"/> Trimestral
	<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="checkbox"/> Quincenal	
	<input type="checkbox"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="checkbox"/> Columnas	<input type="checkbox"/> XY
	<input type="checkbox"/> Barras	<input type="checkbox"/> Área
	<input type="checkbox"/> Líneas	<input type="checkbox"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="checkbox"/> Pastel	

Anexo 8

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN	
Institución: <u>Ministerio de Salud Pública</u>	Proceso: <u>Desarrollo Institucional</u>
Dirección: <u>Dirección Nacional de Talento Humano</u>	Analista: <u>Johanna Picerno</u>
1 Nombre del Indicador	Plan y cronograma elaborado del proceso de evaluación del desempeño
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el avance de elaboración de la planificación para realizar evaluación de desempeño a los funcionarios del MSP
3 Qué mide:	<input checked="" type="checkbox"/> Objetivo <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Resultado <input type="checkbox"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida
5 Formula	n/a
6 Procedimiento de medición	Revisiones de avance de elaboración del plan
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="checkbox"/> Alto control <input type="checkbox"/> Control moderado <input type="checkbox"/> Poco o ningún control
8 Responsables de la gestión:	Analista de Desarrollo Institucional
9 Frecuencia de medición:	<input type="checkbox"/> Horaria <input type="checkbox"/> Bimensual <input type="checkbox"/> Diaria <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Otro, especifique: <input checked="" type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="checkbox"/> Horaria <input type="checkbox"/> Bimensual <input type="checkbox"/> Diaria <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Otro, especifique: <input type="checkbox"/> Quincenal <input checked="" type="checkbox"/> Mensual
11 Tipo de gráfico	<input type="checkbox"/> Columnas <input type="checkbox"/> XY <input type="checkbox"/> Barras <input type="checkbox"/> Área <input type="checkbox"/> Líneas <input type="checkbox"/> Otro, especifique: <input checked="" type="checkbox"/> Pastel

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Desarrollo Institucional

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	# de Personal capacitado	
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el número de servidores y servidoras públicas capacitadas para realizar el proceso de evaluación del desempeño.	
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo	<input type="radio"/> Actividad
	<input type="radio"/> Resultado	<input type="radio"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida	
5 Formula	# personas capacitadas / total de personas	
6 Procedimiento de medición	Ingreso de información en base de datos	
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control	
	<input type="radio"/> Control moderado	
	<input type="radio"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:	Analista de Desarrollo Institucional	
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Quincenal	
	<input type="radio"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas	<input type="radio"/> XY
	<input type="radio"/> Barras	<input type="radio"/> Área
	<input type="radio"/> Líneas	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Pastel	

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Desarrollo Institucional

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	# de programas ejecutados (desarrollo de competencias)	
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el número de programas para mejorar competencias laborales en relación a los resultados de la evaluación de desempeño	
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo	<input type="radio"/> Actividad
	<input type="radio"/> Resultado	<input type="radio"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida	
5 Formula	# programas ejecutados / total funcionarios con calificación regular e insuficiente	
6 Procedimiento de medición	Registro de información en base de datos	
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control	
	<input type="radio"/> Control moderado	
	<input type="radio"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:	Analista de Desarrollo Institucional	
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas	<input type="radio"/> XY
	<input type="radio"/> Barras	<input type="radio"/> Área
	<input type="radio"/> Líneas	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Pastel	

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Desarrollo Institucional

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	# de programas ejecutados (reconocimiento al desempeño)	
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el número de programas ejecutados de reconocimiento al buen desempeño en relación a los resultados de evaluación del desempeño de los funcionarios del MSP.	
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo	<input type="radio"/> Actividad
	<input type="radio"/> Resultado	<input type="radio"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida	
5 Formula	n/a	
6 Procedimiento de medición	# programas ejecutados / total funcionarios con calificación: bueno, muy bueno, sobresaliente	
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control	
	<input type="radio"/> Control moderado	
	<input type="radio"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:	Analista de Desarrollo Institucional	
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas	<input type="radio"/> XY
	<input type="radio"/> Barras	<input type="radio"/> Área
	<input type="radio"/> Líneas	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Pastel	

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Desarrollo Institucional

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	Plan de carrera elaborado	
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el avance de elaboración del plan de carrera para funcionarios del MSP.	
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo	<input type="radio"/> Actividad
	<input type="radio"/> Resultado	<input type="radio"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida	
5 Formula	n/a	
6 Procedimiento de medición	Revisiones de avance de elaboración del plan	
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control	
	<input type="radio"/> Control moderado	
	<input type="radio"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:	Analista de Desarrollo Institucional	
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas	<input type="radio"/> XY
	<input type="radio"/> Barras	<input type="radio"/> Área
	<input type="radio"/> Líneas	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Pastel	

Anexo 9

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN		
Institución: <u>Ministerio de Salud Pública</u>	Proceso: <u>Gestión de la Formación</u>	
Dirección: <u>Dirección Nacional de Talento Humano</u>	Analista: <u>Johanna Picerno</u>	
1 Nombre del Indicador	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación elaborado	
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide avance de ejecución de diagnóstico de necesidades de capacitación	
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo	<input type="radio"/> Actividad
	<input type="radio"/> Resultado	<input type="radio"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida	
5 Formula	n/a	
6 Procedimiento de medición	Revisiones de avance de ejecución del DNC	
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control	
	<input type="radio"/> Control moderado	
	<input type="radio"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:	Analista de Gestión de la Formación	
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input checked="" type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input type="radio"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Quincenal	
	<input type="radio"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas	<input type="radio"/> XY
	<input type="radio"/> Barras	<input type="radio"/> Área
	<input type="radio"/> Líneas	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Pastel	

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Gestión de la Formación

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	% de cumplimiento de plan	
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el porcentaje de avance del plan de formación y capacitación para los funcionarios de planta central.	
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo	<input type="radio"/> Actividad
	<input type="radio"/> Resultado	<input type="radio"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida	
5 Formula	n/a	
6 Procedimiento de medición	Revisión de acciones definidas en el plan de formación y capacitación	
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control	
	<input type="radio"/> Control moderado	
	<input type="radio"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:	Analista de Gestión de la Formación	
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input checked="" type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input type="radio"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas	<input type="radio"/> XY
	<input type="radio"/> Barras	<input type="radio"/> Área
	<input type="radio"/> Líneas	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Pastel	

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Gestión de la Formación

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	% de personal que recibieron inducción	
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el número de personal que han recibido inducción en relación al total de funcionarios	
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo	<input type="radio"/> Actividad
	<input type="radio"/> Resultado	<input type="radio"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida	
5 Formula	n/a	
6 Procedimiento de medición	# funcionarios que recibieron inducción / total de funcionarios	
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control	
	<input type="radio"/> Control moderado	
	<input type="radio"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:	Analista de Gestión de la Formación	
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input checked="" type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input type="radio"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas	<input type="radio"/> XY
	<input type="radio"/> Barras	<input type="radio"/> Área
	<input type="radio"/> Líneas	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Pastel	

Anexo 10

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN											
Institución: <u>Ministerio de Salud Pública</u>	Proceso: <u>Remuneraciones e Ingresos Complementarios</u>										
Dirección: <u>Dirección Nacional de Talento Humano</u>	Analista: <u>Johanna Picerno</u>										
1 Nombre del Indicador	Tiempo de entrega										
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el tiempo de entrega de información a la Dirección Nacional Financiera										
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo <input type="radio"/> Actividad <input type="radio"/> Resultado <input type="radio"/> Tarea										
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida										
5 Formula	Sistema de puntos <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">5 100%</td> <td style="padding: 2px;">6 75%</td> <td style="padding: 2px;">7 50%</td> <td style="padding: 2px;">8 25%</td> <td style="padding: 2px;">9 0%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table>	5 100%	6 75%	7 50%	8 25%	9 0%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 100%	6 75%	7 50%	8 25%	9 0%							
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
6 Procedimiento de medición	Registro de día de entrega										
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control <input type="radio"/> Control moderado <input type="radio"/> Poco o ningún control										
8 Responsables de la gestión:	Analista de Remuneraciones e Ingresos Complementarios										
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria <input type="radio"/> Bimensual <input type="radio"/> Diaria <input type="radio"/> Trimestral <input type="radio"/> Semanal <input type="radio"/> Otro, especifique: <input type="radio"/> Quincenal <input checked="" type="radio"/> Mensual										
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria <input type="radio"/> Bimensual <input type="radio"/> Diaria <input type="radio"/> Trimestral <input type="radio"/> Semanal <input type="radio"/> Otro, especifique: <input type="radio"/> Quincenal <input checked="" type="radio"/> Mensual										
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas <input type="radio"/> XY <input type="radio"/> Barras <input type="radio"/> Área <input checked="" type="radio"/> Líneas <input type="radio"/> Otro, especifique: <input type="radio"/> Pastel										

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Remuneraciones e Ingresos Complementarios

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	Tiempo de entrega																					
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el tiempo de entrega de información a la Dirección Nacional Financiera																					
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo	<input type="radio"/> Actividad																				
	<input type="radio"/> Resultado	<input type="radio"/> Tarea																				
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida																					
5 Formula	<p style="text-align: center;">Sistema de puntos</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">5</td> <td style="padding: 2px;">100%</td> <td style="padding: 2px;">6</td> <td style="padding: 2px;">75%</td> <td style="padding: 2px;">7</td> <td style="padding: 2px;">50%</td> <td style="padding: 2px;">8</td> <td style="padding: 2px;">25%</td> <td style="padding: 2px;">9</td> <td style="padding: 2px;">0%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td></td> </tr> </table>		5	100%	6	75%	7	50%	8	25%	9	0%	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
5	100%	6	75%	7	50%	8	25%	9	0%													
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>														
6 Procedimiento de medición	Registro de día de entrega																					
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control																					
	<input type="radio"/> Control moderado																					
	<input type="radio"/> Poco o ningún control																					
8 Responsables de la gestión:	Analista de Remuneraciones e Ingresos Complementarios																					
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual																				
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral																				
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:																				
	<input type="radio"/> Quincenal																					
	<input checked="" type="radio"/> Mensual																					
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual																				
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral																				
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:																				
	<input type="radio"/> Quincenal																					
	<input checked="" type="radio"/> Mensual																					
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas	<input type="radio"/> XY																				
	<input type="radio"/> Barras	<input type="radio"/> Área																				
	<input checked="" type="radio"/> Líneas	<input type="radio"/> Otro, especifique:																				
	<input type="radio"/> Pastel																					

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública **Proceso:** Remuneraciones e Ingresos Complementarios
Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano **Analista:** Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	Tiempo de entrega																								
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el tiempo en días que se tarda en entregar información a la Dirección Nacional Financiera																								
3 Qué mide:	<input checked="" type="checkbox"/> Objetivo <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Resultado <input type="checkbox"/> Tarea																								
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida																								
5 Formula	Sistema de puntos <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">20</td><td style="padding: 2px;">100%</td><td style="padding: 2px;">21</td><td style="padding: 2px;">80%</td><td style="padding: 2px;">22</td><td style="padding: 2px;">60%</td><td style="padding: 2px;">23</td><td style="padding: 2px;">40%</td><td style="padding: 2px;">24</td><td style="padding: 2px;">20%</td><td style="padding: 2px;">25</td><td style="padding: 2px;">0%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td> </tr> </table>	20	100%	21	80%	22	60%	23	40%	24	20%	25	0%	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
20	100%	21	80%	22	60%	23	40%	24	20%	25	0%														
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>															
6 Procedimiento de medición	Registro de día de entrega																								
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="checkbox"/> Alto control <input type="checkbox"/> Control moderado <input type="checkbox"/> Poco o ningún control																								
8 Responsables de la gestión:	Analista de Remuneraciones e Ingresos Complementarios																								
9 Frecuencia de medición:	<input type="checkbox"/> Horaria <input type="checkbox"/> Bimensual <input type="checkbox"/> Diaria <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Otro, especifique: <input type="checkbox"/> Quincenal <input checked="" type="checkbox"/> Mensual																								
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="checkbox"/> Horaria <input type="checkbox"/> Bimensual <input type="checkbox"/> Diaria <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Otro, especifique: <input type="checkbox"/> Quincenal <input checked="" type="checkbox"/> Mensual																								
11 Tipo de gráfico	<input type="checkbox"/> Columnas <input type="checkbox"/> XY <input type="checkbox"/> Barras <input type="checkbox"/> Área <input checked="" type="checkbox"/> Líneas <input type="checkbox"/> Otro, especifique: <input type="checkbox"/> Pastel																								

Anexo 11

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN	
Institución: <u>Ministerio de Salud Pública</u>	Proceso: <u>Bienestar Laboral</u>
Dirección: <u>Dirección Nacional de Talento Humano</u>	Analista: <u>Johanna Picerno</u>
1 Nombre del Indicador	Sistema implementado de Aseguramiento de Riesgos del Trabajo a Nivel Nacional.
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide ejecución del plan para lograr implementar el Sistema de Aseguramiento de Riesgos del Trabajo a Nivel Nacional.
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo <input type="radio"/> Actividad <input type="radio"/> Resultado <input type="radio"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida
5 Formula	N/A
6 Procedimiento de medición	Revisión de avance de ejecución del plan
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control <input type="radio"/> Control moderado <input type="radio"/> Poco o ningún control
8 Responsables de la gestión:	Analista 2 de Seguridad y Salud Ocupacional
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria <input type="radio"/> Bimensual <input type="radio"/> Diaria <input type="radio"/> Trimestral <input type="radio"/> Semanal <input type="radio"/> Otro, especifique: <input checked="" type="radio"/> Quincenal <input type="radio"/> Mensual
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria <input type="radio"/> Bimensual <input type="radio"/> Diaria <input type="radio"/> Trimestral <input type="radio"/> Semanal <input type="radio"/> Otro, especifique: <input type="radio"/> Quincenal <input checked="" type="radio"/> Mensual
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas <input type="radio"/> XY <input type="radio"/> Barras <input type="radio"/> Área <input type="radio"/> Líneas <input type="radio"/> Otro, especifique: <input checked="" type="radio"/> Pastel

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Bienestar Laboral

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	# de casos sociales atendidos.	
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el número de casos atendidos y no atendidos.	
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo	<input type="radio"/> Actividad
	<input type="radio"/> Resultado	<input type="radio"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida	
5 Formula	# casos atendidos / # casos planificados	
6 Procedimiento de medición	Recolección de información en base de datos	
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control	
	<input type="radio"/> Control moderado	
	<input type="radio"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:	Trabajador/a Social	
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Quincenal	
	<input type="radio"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas	<input type="radio"/> XY
	<input type="radio"/> Barras	<input type="radio"/> Área
	<input type="radio"/> Líneas	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Pastel	

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Bienestar Laboral

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	# de beneficios	
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide la implementación de beneficios en cada unidad ejecutora	
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo	<input type="radio"/> Actividad
	<input type="radio"/> Resultado	<input type="radio"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida	
5 Formula	# beneficios implementados / # de beneficios planificados	
6 Procedimiento de medición	Recolección de información en base de datos	
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control	
	<input type="radio"/> Control moderado	
	<input type="radio"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:	Analista de Beneficios	
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas	<input type="radio"/> XY
	<input type="radio"/> Barras	<input type="radio"/> Área
	<input type="radio"/> Líneas	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Pastel	

Anexo 12

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN	
Institución: <u>Ministerio de Salud Pública</u>	Proceso: <u>Régimen Disciplinario</u>
Dirección: <u>Dirección Nacional de Talento Humano</u>	Analista: <u>Johanna Picerno</u>
1 Nombre del Indicador	Reglamento interno elaborado.
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el avance de la elaboración del reglamento interno.
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo <input type="radio"/> Actividad <input type="radio"/> Resultado <input type="radio"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida
5 Formula	n/a
6 Procedimiento de medición	Revisiones de avance de ejecución del plan
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control <input type="radio"/> Control moderado <input type="radio"/> Poco o ningún control
8 Responsables de la gestión:	Analista 3 de Régimen Disciplinario
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria <input type="radio"/> Bimensual <input type="radio"/> Diaria <input type="radio"/> Trimestral <input checked="" type="radio"/> Semanal <input type="radio"/> Otro, especifique: <input type="radio"/> Quincenal <input type="radio"/> Mensual
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria <input type="radio"/> Bimensual <input type="radio"/> Diaria <input type="radio"/> Trimestral <input checked="" type="radio"/> Semanal <input type="radio"/> Otro, especifique: <input type="radio"/> Quincenal <input type="radio"/> Mensual
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas <input type="radio"/> XY <input type="radio"/> Barras <input type="radio"/> Área <input type="radio"/> Líneas <input checked="" type="radio"/> Pastel

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Régimen Disciplinario

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	# procedimientos aplicados que cumplen estándares establecidos	
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide la capacitación efectiva de los procedimientos para implantar una sanción	
3 Qué mide:	<input checked="" type="radio"/> Objetivo	<input type="radio"/> Actividad
	<input type="radio"/> Resultado	<input type="radio"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida	
5 Formula	# casos resueltos correctos / total de casos resueltos	
6 Procedimiento de medición	Registro de información en base de datos	
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input checked="" type="radio"/> Alto control	
	<input type="radio"/> Control moderado	
	<input type="radio"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:	Analista 3 de Régimen Disciplinario	
9 Frecuencia de medición:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="radio"/> Horaria	<input type="radio"/> Bimensual
	<input type="radio"/> Diaria	<input type="radio"/> Trimestral
	<input type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input type="radio"/> Quincenal	
	<input checked="" type="radio"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="radio"/> Columnas	<input type="radio"/> XY
	<input type="radio"/> Barras	<input type="radio"/> Área
	<input type="radio"/> Líneas	<input type="radio"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="radio"/> Pastel	

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Régimen Disciplinario

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	# de servidores/as impuestos sanciones leves	
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el número de funcionarios que han recibido imposiciones leves	
3 Qué mide:	<input checked="" type="checkbox"/> Objetivo	<input type="checkbox"/> Actividad
	<input type="checkbox"/> Resultado	<input type="checkbox"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida	
5 Formula	# funcionarios con sanción leve / total funcionarios con sanción	
6 Procedimiento de medición	Registro de información en base de datos	
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input type="checkbox"/> Alto control	
	<input checked="" type="checkbox"/> Control moderado	
	<input type="checkbox"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:	Analista 3 de Régimen Disciplinario	
9 Frecuencia de medición:	<input type="checkbox"/> Horaria	<input type="checkbox"/> Bimensual
	<input type="checkbox"/> Diaria	<input type="checkbox"/> Trimestral
	<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Otro, especifique:
	<input type="checkbox"/> Quincenal	
	<input checked="" type="checkbox"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="checkbox"/> Horaria	<input type="checkbox"/> Bimensual
	<input type="checkbox"/> Diaria	<input type="checkbox"/> Trimestral
	<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Otro, especifique:
	<input type="checkbox"/> Quincenal	
	<input checked="" type="checkbox"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="checkbox"/> Columnas	<input type="checkbox"/> XY
	<input type="checkbox"/> Barras	<input type="checkbox"/> Área
	<input type="checkbox"/> Líneas	<input type="checkbox"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="checkbox"/> Pastel	

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Institución: Ministerio de Salud Pública

Proceso: Régimen Disciplinario

Dirección: Dirección Nacional de Talento Humano

Analista: Johanna Picerno

1 Nombre del Indicador	# de servidores/as impuestos sanciones graves	
2 Definición / Explicación / Utilidad / descripción	Mide el número de funcionarios que han recibido imposiciones graves	
3 Qué mide:	<input checked="" type="checkbox"/> Objetivo	<input type="checkbox"/> Actividad
	<input type="checkbox"/> Resultado	<input type="checkbox"/> Tarea
4 Estándar / Parámetro / Meta	meta definida	
5 Formula	# funcionarios con sanción grave / total funcionarios con sanción	
6 Procedimiento de medición	Registro de información en base de datos	
7 Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador	<input type="checkbox"/> Alto control	
	<input checked="" type="checkbox"/> Control moderado	
	<input type="checkbox"/> Poco o ningún control	
8 Responsables de la gestión:	Analista 3 de Régimen Disciplinario	
9 Frecuencia de medición:	<input type="checkbox"/> Horaria	<input type="checkbox"/> Bimensual
	<input type="checkbox"/> Diaria	<input type="checkbox"/> Trimestral
	<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Otro, especifique:
	<input type="checkbox"/> Quincenal	
	<input checked="" type="checkbox"/> Mensual	
10 Frecuencia de distribución / reporte:	<input type="checkbox"/> Horaria	<input type="checkbox"/> Bimensual
	<input type="checkbox"/> Diaria	<input type="checkbox"/> Trimestral
	<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Otro, especifique:
	<input type="checkbox"/> Quincenal	
	<input checked="" type="checkbox"/> Mensual	
11 Tipo de gráfico	<input type="checkbox"/> Columnas	<input type="checkbox"/> XY
	<input type="checkbox"/> Barras	<input type="checkbox"/> Área
	<input type="checkbox"/> Líneas	<input type="checkbox"/> Otro, especifique:
	<input checked="" type="checkbox"/> Pastel	