

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

## **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**Propuesta de Mejora basada en la Gestión por Procesos para el  
Área de Nómina de la Unidad Financiera del Hospital de  
Especialidades Eugenio Espejo de la Ciudad de Quito, Ecuador**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

**Maestro en  
Administración de Negocios**

**Autores:**  
Bach. Borja, Víctor Kléber  
Dr. Torres, Franklin Willan

**Docente Guía:**  
Dr. Doderó Ortiz de Zevallos Gino Félix

**TACNA – PERÚ**

**2022**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

# Propuesta de Mejora basada en la Gestión por Procesos para el Área de Nómina de la Unidad Financiera del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo de la Ciudad de Quito, Ecuador

## INFORME DE ORIGINALIDAD

28%

INDICE DE SIMILITUD

28%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	3%
2	1library.co Fuente de Internet	2%
3	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	2%
4	repositorio.epneumann.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
6	www.derechoecuador.com Fuente de Internet	1%
7	repositorio.iaen.edu.ec Fuente de Internet	1%
8	docplayer.es Fuente de Internet	1%

## Tabla de contenidos

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>ANTECEDENTES DE ESTUDIO</b>	<b>1</b>
1.1. <i>Título del Tema</i>	1
1.2. <i>Planteamiento del Problema</i>	1
1.3. <i>Objetivos de la Investigación</i>	3
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	3
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.4. <i>Metodología</i>	3
1.5. <i>Justificación</i>	4
1.6. <i>Principales definiciones</i>	5
1.7. <i>Alcances y limitaciones</i>	8
1.7.1. <i>Alcance</i>	8
1.7.2. <i>Limitación</i>	9
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
2.1. <i>Antecedentes Teóricos de la Investigación</i>	10
2.2. <i>Conceptualización de las Variables y Tópicos Clave</i>	18
2.2.1. <i>Proceso</i>	18
2.2.2. <i>Gestión por Procesos</i>	18
2.2.3. <i>Origen de la Gestión por Procesos</i>	19
2.2.3. <i>Elementos de un Proceso</i>	20
2.2.4. <i>Clasificación de los Procesos</i>	21
2.2.5. <i>Jerarquía de los Procesos</i>	22
2.2.6. <i>Representación Gráfica del Proceso</i>	23
2.2.7. <i>El ciclo de vida de BPM</i>	24

2.2.7.1. Definición.	25
2.2.7.2. Implementación.	26
2.2.7.3. Evaluación	27
2.2.8. Cadena de Valor	29
2.2.9. Indicadores	30
2.2.9.1. Tipos de Indicadores	31
2.2.10. Balanced Scorecard (BSC), Cuadro de Mando Integral (CMI) o Tablero De Control	32
2.2.10.1. Perspectivas financieras	33
2.2.10.2. Perspectivas de los clientes y stakeholders	34
2.2.10.3. Perspectivas de los procesos internos	35
2.2.10.4. Perspectiva capacidades organizacionales, formación, aprendizaje y crecimiento	36
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>38</b>
<b>MARCO REFERENCIAL</b>	<b>38</b>
3.1. <i>Reseña Histórica de la Organización</i>	38
3.2. <i>Filosofía organizacional</i>	39
3.2.1 Misión	40
3.2.2 Visión	40
3.2.3 Valores	41
3.2.4 Política de calidad	41
3.3. <i>Diseño organizacional</i>	42
3.3.1. Estructura Organizacional	42
3.3.2. Organigrama	44
3.3.3. Manual de organización y funciones	45
3.4. <i>Productos y Servicios</i>	45
3.5. <i>Diagnóstico Situacional</i>	47
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>51</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>51</b>

4.1. Marco metodológico	51
4.2. Diagnóstico	52
4.2.1 Resultados del levantamiento de información	53
4.2.1.1. Análisis documental	53
4.2.1.2. Análisis de la entrevista	59
4.2.1.3. Análisis de la Observación a los procedimientos de la Gestión de Nómina del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo	61
4.2.2 Principales Hallazgos del Diagnóstico de la Gestión de Nómina de la Unidad Financiera del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo	63
4.2.3 Análisis FODA Área de Nómina	63
4.2.3 Matriz de priorización	65
4.2.4. Metodología DMAIC Gestión de Nómina HEEE	68
4.2.4.1. Primera Fase: Definir el Problema	69
4.2.4.2. Segunda Fase: Medir (Brainstorming o Lluvia de Ideas)	69
4.2.4.3. Tercera Fase: Análisis	70
4.2.4.3.1. Diagrama de Ishikawa	70
4.2.4.3.2. Herramienta 5 Porqués	71
4.2.4.3.3. Análisis con Diagrama de Pareto	72
4.2.4.4. Cuarta Fase: Mejora Plan de Acción	75
4.2.4.4.1. Herramienta 5W2H	75
4.2.4.5. Quinta Fase: Control (Lista de chequeo para verificación y control)	77
4.3. Propuesta de mejora	79
4.3.1 Descripción de la Propuesta	79
4.3.2. Levantamiento y Análisis de los procesos	80
4.3.2.1. Inventario de los Productos	80
4.3.2.2. Cadena de valor	81
4.3.2.3. Mapa de Procesos	82
4.3.2.4. Identificación de los procesos	84

4.3.2.5. Estructura Orgánica del Área de Nómina de la Unidad Financiera _____	85
4.3.3. Manual de Procesos _____	85
4.3.3.1. Objetivos _____	86
4.3.3.1.1. Objetivo General _____	86
4.3.3.1.2. Objetivos Específicos _____	86
4.3.3.2. Alcance _____	86
4.3.3.3. Responsables _____	87
4.3.3.4. Glosario de Términos _____	87
4.3.3.5. Lineamientos del Proceso _____	90
4.3.3.6. Información Básica del Proceso: Ficha Caracterización del Proceso _____	91
4.3.3.6.1. Ficha de Caracterización del proceso Transporte y Alimentación _____	95
4.3.3.6.1.1. Diagrama de flujo del Proceso Nómina de Transporte y Alimentación _____	97
4.3.3.6.1.2. Descripción de las actividades _____	98
4.3.3.6.1.3. Indicadores de Gestión del proceso Transporte y Alimentación _____	101
4.3.3.6.2. Ficha de Caracterización del proceso Subsidio Familiar _____	102
4.3.3.6.2.1. Diagrama de flujo del proceso Subsidio Familiar _____	104
4.3.8.6.2.2. Descripción de las actividades _____	105
4.3.3.6.2.3. Indicadores de Gestión del proceso Nómina de Subsidio Familiar _____	108
4.3.3.6.3. Ficha de Caracterización del proceso Subsidio de Antigüedad _____	109
4.3.3.6.3.1. Diagrama de flujo del proceso Subsidio de Antigüedad _____	111
4.3.3.6.3.2. Descripción de las actividades _____	112
4.3.3.6.3.3. Indicadores de Gestión del proceso Subsidio de Antigüedad _____	115
4.3.3.6.4. Ficha de Caracterización del proceso Horas Adicionales Código de Trabajo ____	116
4.3.3.6.4.1. Diagrama de flujo del proceso Horas Adicionales Código de Trabajo _____	118
4.3.3.6.4.2. Descripción de las actividades _____	119
4.3.3.6.4.3. Indicadores de Gestión del proceso Horas Adicionales Código de Trabajo _	122
4.3.3.6.5. Ficha de Caracterización del proceso Horas Extraordinarias y Suplementarias	
LOSEP _____	123

4.3.3.6.5.1. Diagrama de flujo del proceso Horas Extraordinarias y Suplementarias LOSEP	125
4.3.3.6.5.2. Descripción de las actividades	126
4.3.3.6.5.3. Indicadores de Gestión del proceso Horas Extras y Suplementarias LOSEP	129
4.3.3.6.6. Ficha de Caracterización del proceso Fondos de Reserva de Remuneraciones	130
4.3.3.6.6.1. Diagrama de flujo del proceso Fondos de Reserva de Remuneraciones	132
4.3.3.6.6.2. Descripción de las actividades	133
4.3.3.6.6.3. Indicadores de Gestión del proceso Fondos de Reserva de Remuneraciones	137
4.3.3.6.7. Ficha de Caracterización del proceso Fondos de Reserva de Horas Adicionales	138
4.3.3.6.7.1. Diagrama de flujo del proceso Fondos de Reserva de Horas Adicionales	140
4.3.3.6.7.2. Descripción de las actividades	141
4.3.3.6.7.3. Indicador de Gestión del proceso Fondos de Reserva de Horas Adicionales	145
4.3.3.6.8. Ficha de caracterización del proceso Décimo Tercero y Décimo Cuarto Sueldo Mensualizado	146
4.3.3.6.8.1. Diagrama de flujo del proceso Décimo Tercero y Décimo Cuarto Sueldo Mensualizado	148
4.3.3.6.8.2. Descripción de las actividades	149
4.3.3.6.8.3. Indicadores de Gestión del proceso de pago Décimo Tercero y Décimo Cuarto Sueldo Mensualizado	153
4.3.3.6.9. Ficha de Caracterización del proceso Décimo Cuarto y Décimo Tercer Sueldo Acumulado	154
4.3.3.6.9.1. Diagrama de flujo del proceso Décimo Cuarto y Décimo Tercer Sueldo Acumulado	156
4.3.3.6.9.2. Descripción de las actividades	157
4.3.3.6.9.3. Indicadores de Gestión del proceso Décimo Cuarto y Décimo Tercer Sueldo Acumulado	161
4.3.3.6.10. Ficha de Caracterización del proceso Décimo Cuarto y Décimo Tercer Sueldo Acumulado de Jubilados Código de Trabajo	162

4.3.3.6.10.1. Diagrama de flujo del proceso Décimo Cuarto y Décimo Tercer Sueldo	
Acumulado Jubilados Código de Trabajo _____	164
4.3.3.6.10.2. Descripción de las actividades _____	165
4.3.3.6.10.3. Indicadores de Gestión del proceso Décimo Cuarto y Décimo Tercer Sueldo	
Acumulado de Jubilados Código de Trabajo _____	168
4.3.8.6.11. Ficha de Caracterización del proceso Jubilación Patronal Código de Trabajo	169
4.3.8.6.11.1. Diagrama de flujo del proceso de Jubilación Patronal Código de Trabajo _	171
4.3.8.6.11.2. Descripción de las actividades _____	172
4.3.9.2.11.3. Indicadores de Gestión del proceso Jubilación Patronal Código de Trabajo	176
4.3.3.6.12. Ficha de Caracterización del proceso Indemnización por Jubilación y Desahucio	
_____	177
4.3.3.6.12.1. Diagrama de flujo del proceso de Indemnización por Jubilación y Desahucio	
_____	179
4.3.3.6.12.2. Descripción de las actividades _____	180
4.3.3.6.12.3. Indicadores de Gestión del proceso de Indemnización por Jubilación y	
Desahucio _____	184
4.3.3.6.13. Ficha de caracterización del proceso Liquidación de Haberes _____	185
4.3.3.6.13.1. Diagrama de flujo del Proceso Liquidación de Haberes _____	187
4.3.3.6.13.2. Descripción de las actividades _____	188
4.3.3.6.13.3. Indicadores de Gestión proceso Liquidación de Haberes _____	194
4.3.3.6.14. Ficha de Caracterización del proceso Subrogaciones y Encargos _____	195
4.3.3.6.14.1. Diagrama de flujo del proceso Subrogaciones y/o Encargos _____	197
4.3.3.6.14.2. Descripción de las actividades _____	198
4.3.3.6.14.3. Indicadores de Gestión del proceso Subrogaciones y/o Encargos _____	203
4.3.3.6.15. Ficha de Caracterización del proceso Remuneraciones y Salarios _____	204
4.3.3.6.15.1. Diagrama de flujo del proceso Remuneraciones y Salarios _____	206
4.3.3.6.15.2. Descripción de las actividades _____	207
4.3.3.6.15.3. Indicadores de Gestión del proceso Remuneraciones y Salarios _____	212
4.3.4. Proceso de Seguimiento a Insumos de los Procesos _____	213

4.4. Mecanismos de control.	217
4.4.1. Diseño de Indicadores de Control del Balanced Scorecard	218
4.4. Brechas versus Propuesta	222
4.5. Mecanismos de implementación	225
4.5.1. Presupuesto	225
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>226</b>
5.1. Sugerencias	226
5.2. Conclusiones	230
<b>Referencias</b>	<b>232</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>235</b>
<b>Anexos</b>	<b>238</b>
Anexo 1. Entrevista	238
Anexo 2. Entrevista	240
Anexo 3. Entrevista	242
Anexo 4. Entrevista	244
Anexo 5. Ficha de observación de campo	246
Anexo 6. Carta para la institución	248
Anexo 7. Autorización de la institución	249

## Tabla de figuras

FIGURA 1. <i>UBICACIÓN GEOGRÁFICA HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO</i> .....	9
FIGURA 2. <i>ELEMENTOS DE UN PROCESO</i> .....	21
FIGURA 3. <i>JERARQUÍA DE LOS PROCESOS</i> .....	23
FIGURA 4. <i>SIMBOLOGÍA DEL PROCESO</i> .....	23
FIGURA 5. <i>CICLO DE VIDA DEL MODELO BPM</i> .....	25
FIGURA 6. <i>TABLERO DE CONTROL</i> .....	33
FIGURA 7. <i>CADENA DE VALOR</i> .....	35
FIGURA 8. <i>ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL</i> .....	44
FIGURA 9. <i>DIAGRAMA ISHIKAWA O DE CAUSA - EFECTO</i> .....	71
FIGURA 10. <i>ANÁLISIS DIAGRAMA DE PARETO</i> .....	74
FIGURA 11. <i>PRODUCTOS DE LA GESTIÓN DE NÓMINA</i> .....	81
FIGURA 12. <i>CADENA DE VALOR PROPUESTA</i> .....	82
FIGURA 13. <i>MAPA DE PROCESOS PROPUESTO</i> .....	83
FIGURA 14. <i>ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA GESTIÓN DE NÓMINA HEEE</i> .....	85
FIGURA 15. <i>ENCABEZADO DE PÁGINA DEL MANUAL DE PROCESOS</i> .....	86
FIGURA 16. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO TRANSPORTE Y ALIMENTACIÓN</i> .....	97
FIGURA 17. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO SUBSIDIO FAMILIAR</i> .....	104
FIGURA 18. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO SUBSIDIO DE ANTIGÜEDAD</i> .....	111
FIGURA 19. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO HORAS ADICIONALES CÓDIGO DE TRABAJO</i> .....	118
FIGURA 20. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS LOSEP</i> .....	125
FIGURA 21. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO FONDOS DE RESERVA DE REMUNERACIONES</i> .....	132
FIGURA 22. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO FONDOS DE RESERVA DE HORAS ADICIONALES</i> .....	140
FIGURA 23. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DÉCIMO TERCERO Y DÉCIMO CUARTO SUELDO MENSUALIZADO</i> .....	148
FIGURA 24. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DÉCIMO CUARTO Y DÉCIMO TERCER SUELDO ACUMULADO</i> .....	156
FIGURA 25. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DÉCIMO CUARTO Y DÉCIMO TERCER SUELDO ACUMULADO JUBILADOS CÓDIGO DE TRABAJO</i> .....	164
FIGURA 26. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO JUBILACIÓN PATRONAL CÓDIGO DE TRABAJO</i> .....	171
FIGURA 27. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE INDEMNIZACIÓN POR JUBILACIÓN Y DESAHUCIO</i> .....	179

FIGURA 28. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO LIQUIDACIÓN DE HABERES</i> .....	187
FIGURA 29. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PAGO DE SUBROGACIONES Y/O ENCARGOS</i> .....	197
FIGURA 30. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO REMUNERACIONES Y SALARIOS</i> .....	206
FIGURA 31. <i>CAMBIOS ESPERADOS EN LA ORGANIZACIÓN</i> .....	224

## Tabla de tablas

TABLA 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO.....	43
TABLA 2. MATRIZ FODA HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO.....	48
TABLA 3. RESUMEN DE NÓMINAS GENERADAS AÑO 2022 .....	54
TABLA 4. DETALLE DE NÓMINAS MENSUALES HEEE AÑO 2022.....	55
TABLA 5. FODA GESTIÓN DE NÓMINA HEEE.....	64
TABLA 6. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN .....	67
TABLA 7. CICLO DMAIC GESTIÓN DE NÓMINA HEEE .....	68
TABLA 8. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS 5 PORQUÉS. (WHY) .....	71
TABLA 9. ANÁLISIS CON DIAGRAMA DE PARETO .....	73
TABLA 10. PLAN DE ACCIÓN HERRAMIENTA 5W2H.....	75
TABLA 11. HOJA DE VERIFICACIÓN O LISTA DE CHEQUEO.....	77
TABLA 12. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	84
TABLA 13. GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	87
TABLA 14. FICHA DEL PROCESO .....	91
TABLA 15. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO TRANSPORTE Y ALIMENTACIÓN .....	95
TABLA 16. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	98
TABLA 17. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO TRANSPORTE Y ALIMENTACIÓN.....	101
TABLA 18. FICHA DE CARACTERIZACIÓN PROCESO SUBSIDIO FAMILIAR.....	102
TABLA 19. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	105
TABLA 20. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO NÓMINA DE SUBSIDIO FAMILIAR.....	108
TABLA 21. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO SUBSIDIO DE ANTIGÜEDAD .....	109
TABLA 22. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	112
TABLA 23. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO SUBSIDIO DE ANTIGÜEDAD .....	115
TABLA 24. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO HORAS ADICIONALES CÓDIGO DE TRABAJO.....	116
TABLA 25. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	119
TABLA 26. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO NÓMINA HORAS ADICIONALES CÓDIGO DE TRABAJO .....	122
TABLA 27. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS LOSEP .....	123
TABLA 28. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	126

TABLA 29. <i>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO HORAS EXTRAS Y SUPLEMENTARIAS LOSEP</i> .....	129
TABLA 30. <i>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO FONDOS DE RESERVA DE REMUNERACIONES</i> .....	130
TABLA 31. <i>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</i> .....	133
TABLA 32. <i>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO FONDOS DE RESERVA DE REMUNERACIONES</i> .....	137
TABLA 33. <i>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE FONDOS DE RESERVA DE HORAS ADICIONALES</i> .....	138
TABLA 34. <i>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</i> .....	141
TABLA 35. <i>INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO FONDOS DE RESERVA DE HORAS ADICIONALES</i> .....	145
TABLA 36. <i>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DÉCIMO TERCERO Y DÉCIMO CUARTO SUELDO MENSUALIZADO</i> .....	146
TABLA 37. <i>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</i> .....	149
TABLA 38. <i>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DÉCIMO TERCERO Y DÉCIMO CUARTO SUELDO MENSUALIZADO</i> .....	153
TABLA 39. <i>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DÉCIMO CUARTO Y DÉCIMO TERCER SUELDO ACUMULADO</i> .....	154
TABLA 40. <i>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DÉCIMO CUARTO Y DÉCIMO TERCER SUELDO ACUMULADO</i> .....	157
TABLA 41. <i>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DÉCIMO CUARTO Y DÉCIMO TERCER SUELDO ACUMULADO</i> .....	161
TABLA 42. <i>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DÉCIMO CUARTO Y DÉCIMO TERCER SUELDO ACUMULADO DE JUBILADOS</i> CÓDIGO DE TRABAJO .....	162
TABLA 43. <i>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</i> .....	165
TABLA 44. <i>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DÉCIMO CUARTO Y DÉCIMO TERCER SUELDO ACUMULADO DE JUBILADOS CÓDIGO</i> <i>DE TRABAJO</i> .....	168
TABLA 45. <i>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO JUBILACIÓN PATRONAL</i> .....	169
TABLA 46. <i>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</i> .....	172
TABLA 47. <i>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE JUBILACIÓN PATRONAL CÓDIGO DE TRABAJO</i> .....	176
TABLA 48. <i>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO INDEMNIZACIÓN POR JUBILACIÓN Y DESAHUCIO</i> .....	177
TABLA 49. <i>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</i> .....	180
TABLA 50. <i>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE INDEMNIZACIÓN POR JUBILACIÓN Y DESAHUCIO</i> .....	184
TABLA 51. <i>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO LIQUIDACIÓN DE HABERES</i> .....	185
TABLA 52. <i>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</i> .....	188
TABLA 53. <i>INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO LIQUIDACIÓN DE HABERES</i> .....	194
TABLA 54. <i>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO SUBROGACIONES Y ENCARGOS</i> .....	195
TABLA 55. <i>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</i> .....	198

TABLA 56. <i>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO SUBROGACIONES Y/O ENCARGOS</i> .....	203
TABLA 57. <i>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO REMUNERACIONES Y SALARIOS</i> .....	204
TABLA 58. <i>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</i> .....	207
TABLA 59. <i>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO REMUNERACIONES Y SALARIOS</i> .....	212
TABLA 60. <i>PROCESO DE SEGUIMIENTO A INSUMOS DE LOS PROCESOS</i> .....	213
TABLA 61. <i>SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NÓMINAS VERSUS PROPUESTA</i> .....	217
TABLA 62. <i>CUADRO DE MANDO INTEGRAL GESTIÓN DE NÓMINA HEEE</i> .....	220
TABLA 63. <i>BRECHAS VERSUS PROPUESTA</i> .....	222
TABLA 64. <i>PRESUPUESTO</i> .....	225

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en el Área de Nómina de la Unidad Financiera del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo de la ciudad de Quito, Ecuador, uno de los hospitales públicos más grandes e importantes del país, que destaca como referente nacional por su amplia cartera de servicios, respaldada por una eficiente gestión médico / administrativa.

En el actual mundo globalizado, se exige excelencia, innovación y prevención en las organizaciones, lo que hace imperativo la búsqueda de estándares que permitan incorporar principios de calidad en las actividades públicas y privadas, implementando nuevas formas de trabajo por procesos, en remplazo de las tradicionales enfocadas a las funciones. La administración por procesos opera bajo un enfoque sistémico, prevaleciendo el trabajo en equipo como un conjunto integrado de actividades y recursos que persiguen objetivos en común, en el que la calidad es la base del trabajo.

El Área de Nómina de la Unidad Financiera constituye un proceso de apoyo dentro de la estructura organizacional del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, pues es en ésta, donde se elaboran y generan las nóminas de remuneraciones y demás beneficios laborales de personal médico, administrativo, de servicios, entre otros. Es decir, constituye un área fundamental para una efectiva gestión del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo; además de que el sector público se trabaje con eficiencia dentro de estándares de calidad que permitan elevar los niveles de productividad, que es una política estratégica de la Presidencia de la República.

El propósito de este trabajo de investigación es lograr excelencia en el Área de Nómina de la Unidad Financiera, presentando una propuesta de Mejora basada en la Gestión por Procesos, con la finalidad de mejorar la eficiencia en la generación de sus productos.

**El Capítulo I** se refiere a los antecedentes de estudio: el planteamiento del problema, el objetivo de la investigación, su importancia y justificación.

**El Capítulo II** trata sobre los antecedentes teóricos de la investigación, en el que se revisa y analizan trabajos relacionados a la Gestión por Procesos. Posteriormente se conceptualizan los tópicos claves de la investigación.

**El Capítulo III** se refiere a los aspectos generales del Hospital, su reseña histórica, filosofía y diseño organizacional, sus productos y servicios a nivel general.

**El Capítulo IV** presenta un Diagnóstico Situacional del Área de Nómina, el cual, mediante la observación, entrevistas y el análisis documental muestran los principales problemas a solucionarse. Posteriormente se plantea la propuesta de Mejora, se realiza el portafolio de productos, se diseña la cadena de valor y el mapa de procesos, para finalmente presentar el Manual de Procesos en el que se caracterizan cada uno de los productos, sus responsables, controles y el flujo de información.

**El Capítulo V** contiene las sugerencias y conclusiones del presente trabajo de investigación.