



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

TÍTULO

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL CHONE.

AUTORA:

KUFFÓ CAICEDO JAVIERA JACQUELINE

UNIDAD ACADÉMICA

EXTENSIÓN CHONE

CARRERA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA:

ING. MUÑOZ SALGADO RITA JARITZA

CHONE – MANABÍ – ECUADOR

AGOSTO 2026

Certificación

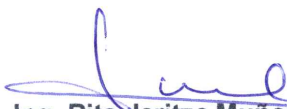
La Ing. **Rita Jaritza Muñoz Salgado**, docente de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Extensión Chone, en calidad de tutora,

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de la Unidad de Integración Curricular, modalidad **Sistematización de Experiencias**, titulado: "**Gestión de la calidad en los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Hospital Básico Chone**", ha sido revisado de manera exhaustiva durante las sesiones de tutoría correspondientes.

Las opiniones, conceptos, análisis y resultados presentados en este trabajo de titulación son fruto de la dedicación, perseverancia y originalidad de su autora, **Javiera Jacqueline Kuffó Caicedo**, quien asume la responsabilidad exclusiva de su contenido.

Chone, agosto 2026.



Ing. Rita Jaritza Muñoz Salgado

TUTORA

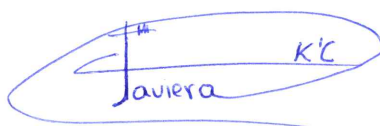
DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, Javiera Jacqueline Kuffó Caicedo, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Extensión Chone, declara bajo juramento que el trabajo de la Unidad de Integración Curricular, modalidad Sistematización de Experiencias, titulado: "Gestión de la calidad en los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Hospital Básico Chone", previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, es de su autoría.

El trabajo ha sido desarrollado respetando los derechos intelectuales de terceros y utilizando las fuentes bibliográficas citadas y registradas en el documento, de acuerdo con las normas académicas vigentes.

Finalmente, la autora autoriza a la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí el uso académico del presente trabajo, con la finalidad de que forme parte de su patrimonio intelectual y contribuya a futuras actividades de investigación.

Chone, agosto 2026.



Javiera Jacqueline Kuffó Caicedo

CI: 1314435072

AUTORA

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

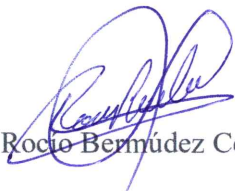
EXTENSIÓN CHONE

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

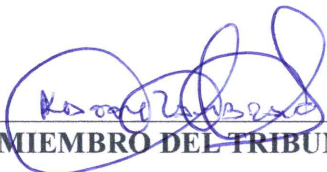
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el trabajo de la Unidad de Integración Curricular, modalidad **Sistematización de Experiencias**, titulado: “**Gestión de la calidad en los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Hospital Básico Chone**”, elaborado por la egresada **JAVIERA JACQUELINE KUFFÓ CAICEDO**, de la Carrera de Administración de Empresas.

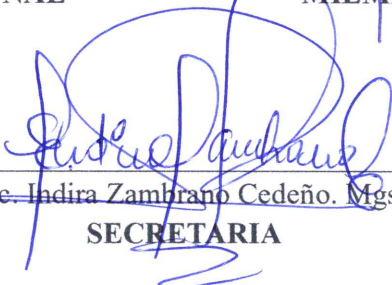
Chone, agosto 2026.


Lic. Rocío Bermúdez Cevallos, Mgs
DECANA


Ing. Rita Jaritza Muñoz Salgado
TUTOR


MIEMBRO DEL TRIBUNAL


MIEMBRO DEL TRIBUNAL


Lic. Indira Zambrano Cedeño, Mgs
SECRETARIA

Certificado del programa antiplagio

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y la luz que ha iluminado cada paso de este camino.

Gracias por brindarme sabiduría, perseverancia y la oportunidad de alcanzar esta meta.

A mi hija, quien es la razón más grande de mi esfuerzo y superación. Tu amor, tu sonrisa y tu compañía han sido mi inspiración para seguir adelante aun en los momentos más difíciles.

Este logro también es tuyo, porque cada sacrificio realizado tuvo como propósito construir un mejor futuro para nosotras.

Con profundo amor, gratitud y fe, les dedico este trabajo, fruto de la constancia, el aprendizaje y los sueños que hoy se hacen realidad.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a Dios, por darme la vida, la salud, la fortaleza y la sabiduría necesarias para llegar hasta este momento. En los días de dificultad me sostuvo con su amor y me permitió mantener la fe y la esperanza para continuar avanzando hasta alcanzar esta meta tan importante.

A Samantha Javiera, quien ha sido el motor de mi vida y la principal razón de cada esfuerzo. Gracias por iluminar mis días con tu sonrisa y por inspirarme a ser una mejor persona, este logro también te pertenece.

Mi sincero agradecimiento a mi tutora de tesis, la Ing. Jaritza Muñoz Salgado, por su guía, acompañamiento y valiosos conocimientos compartidos durante el desarrollo de esta investigación.

De la misma manera, agradezco a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, institución que me brindó la oportunidad de formarme profesionalmente.

Finalmente, agradezco a todas las personas que estuvieron presentes durante este proceso, brindándome su apoyo, confianza y palabras de aliento. Cada gesto de ayuda y motivación fue importante para llegar hasta aquí.

Índice

1	Introducción.....	5
2	Planteamiento del problema	6
2.1	Formulación del problema.....	7
3	Marco teórico	9
3.1	Antecedentes sobre calidad y talento humano en salud.....	9
3.2	Gestión de la calidad y enfoque por procesos.....	10
3.3	Talento humano y procesos administrativos	10
3.4	Contexto institucional y normativo del IESS	10
3.5	Sistematización de la experiencia	11
4	DISEÑO METODOLÓGICO	12
4.1	Enfoque	12
4.2	Alcance de la sistematización	12
4.3	Diseño de la investigación	12
4.4	Contexto institucional.....	12
4.5	Unidad de análisis	13
4.6	Población.....	13
4.7	Muestra	13
4.8	Tipo de muestreo.....	13
4.9	Criterios de inclusión y exclusión	13
4.10	Distribución de la muestra.....	14
4.11	Métodos.....	14
4.12	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	15
4.13	Validación de los instrumentos	15
4.14	Procedimiento de la sistematización	15
4.15	Análisis de la información	16
4.16	Triangulación metodológica	16
4.17	Método de aplicación de la propuesta de mejoramiento.....	16
4.18	Consideraciones éticas.....	17
5	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	18
5.1	Resultados de la revisión documental.....	18
5.1.1	Estructura y organización institucional	18
5.1.2	Principales hallazgos documentales	18
5.2	Resultados de la encuesta a usuarios internos	18
5.2.1	Claridad de los requisitos administrativos	19
5.2.2	Tiempo de atención de los trámites.....	19
5.2.3	Atención cordial, respetuosa y profesional	20

5.2.4	Comprensión de los procedimientos administrativos	20
5.2.5	Transparencia en la gestión de los trámites	20
5.2.6	Comunicación oportuna de disposiciones y cambios	21
5.2.7	Seguimiento de los trámites hasta su resolución.....	21
5.2.8	Pertinencia de las capacitaciones institucionales	22
5.2.9	Claridad y organización de la evaluación del desempeño	22
5.2.10	Satisfacción general con los procesos administrativos	23
5.3	Resultados de la entrevista semiestructurada	23
5.4	Triangulación de los resultados.....	24
5.5	Diagnóstico integrado	25
5.6	Propuesta de mejora.....	25
5.6.1	Ruta de mejora para los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano	25
6	Conclusiones.....	27
7	Recomendaciones.....	27
	Referencias bibliográficas.....	29
8	Anexos	31
8.1	Instrumentos.....	38

Resumen

El siguiente trabajo tuvo como objetivo principal el plantear mejoras en la gestión de la calidad de los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano del Hospital Básico IESS Chone, esto a partir de la sistematización de la experiencia desarrollada en esta dependencia sanitaria. Para ello se aplicó un enfoque mixto con predominio cualitativo, de alcance descriptivo, interpretativo y propositivo bajo un diseño no experimental. La información se obtuvo mediante tres fuentes: revisión documental, encuesta (aplicada a 40 usuarios internos) y una entrevista semiestructurada a un actor clave del área administrativa; los datos cuantitativos se procesaron con frecuencias, porcentajes y medias, mientras que la información cualitativa se organizó por categorías, finalmente se integró todo mediante triangulación metodológica. Los resultados mostraron como principal fortaleza el trato cordial, respetuoso y profesional, valorado favorablemente por el 72,5 % de los participantes; las mayores dificultades se relacionaron en cambio con el tiempo de atención, el seguimiento de los trámites, la comunicación oportuna y la comprensión de algunos procedimientos. El 52,5 % consideró inadecuados los tiempos de respuesta y el 50,0 % manifestó desacuerdo con el seguimiento. Por otro lado, la revisión documental también mostró limitaciones en los instrumentos de control y trazabilidad. A partir del diagnóstico se diseñó una propuesta basada en el ciclo PHVA para actualizar procedimientos, implementar una matriz digital de seguimiento, fortalecer la comunicación interna y evaluar indicadores de gestión. Se concluyó que la unidad contaba con condiciones humanas y organizativas favorables, pero requería mecanismos más claros y sistemáticos para mejorar la calidad de sus procesos administrativos.

Palabras clave: gestión de la calidad, talento humano, procesos administrativos, mejora continua, sistematización de experiencias.

Abstract

The study aimed to propose improvements in the quality management of the administrative processes carried out by the Human Resources Unit of the IESS Basic Hospital in Chone, based on the systematization of the experience developed in this department. A mixed-method approach with qualitative predominance was applied, with a descriptive, interpretive, and propositional scope and a non-experimental design. Information was collected through document review, a survey administered to 40 internal users, and a semi-structured interview with a key administrative informant. Quantitative data were processed using frequencies, percentages, and mean values, while qualitative information was organized into categories and integrated through methodological triangulation.

The results showed that the main strength was courteous, respectful, and professional treatment, which was positively rated by 72.5% of participants. The main difficulties were related to processing times, follow-up of requests, timely communication, and understanding of some procedures. A total of 52.5% considered response times inadequate, while 50.0% disagreed that requests were properly followed through to completion. The document review also revealed limitations in control, traceability, and performance indicators.

Based on the diagnosis, an improvement proposal was designed using the PDCA cycle to update procedures, implement a digital tracking matrix, strengthen internal communication, and evaluate management indicators. It was concluded that the unit had favorable human and organizational conditions but required clearer and more systematic mechanisms to improve the quality of its administrative processes.

Keywords: quality management, human resources, administrative processes, continuous improvement, systematization of experiences.

1 Introducción

La gestión de la calidad en las instituciones públicas de salud como es de suponerse resulta esencial para garantizar los derechos a la salud y esto incluye a la seguridad social quien tiene como parte de sus servicios tiene a este incluido. En Ecuador, estos derechos no solo que están reglamentados, sino que se reconocen en la Constitución y en la Ley de Seguridad Social. Por ello, la calidad de estos servicios, también expresa eficiencia institucional, uso responsable de los recursos y compromiso con la ciudadanía en general (Asamblea Nacional Constituyente, 2008; Asamblea Nacional del Ecuador, 2001).

La calidad de los servicios de salud no depende únicamente de la atención médica como erróneamente se podría pensar, sino que también se relaciona con todos los procesos administrativos que sostienen el funcionamiento diario de estos servicios y que además permiten ofrecer respuestas oportunas, continuas y coherentes; su gestión debe integrar eficiencia, equidad, transparencia y calidez para cada actividad institucional (Saturno-Hernández, 2024; Urquiaga-Alva, 2024).

Dentro de esta organización administrativa, la Unidad de Talento Humano cumple una función estratégica para el funcionamiento óptimo. Ya que es quien participa directamente en procesos tan sensible como: la planificación de personal, selección, capacitación, evaluación del desempeño y otros procesos necesarios para contar con servidores idóneos dentro de la institución. Por ende, una gestión adecuada dentro de este departamento influye en el clima laboral, la motivación, la aplicación de las políticas de calidad y la experiencia del usuario tanto interno como externo (Cañarte Vélez et al., 2025; Mora Medina et al., 2024).

Sin embargo, en los hospitales públicos existen particularidades, ya que estos se enfrentan a altas demandas, exigencias normativas, limitaciones de recursos y una carga administrativa constante. Estas condiciones de trabajo pueden generar demoras, dificultades de coordinación y diferencias entre lo establecido en las políticas y lo realizado en la práctica, especialmente cuando los procesos no se revisan de manera crítica y ordenada, lo cual puede provocar que sean ineficientes e incluso inviables (Pintado et al., 2023; Vaccaro Witt et al., 2023).

En el Hospital Básico IESS Chone, su Unidad de Talento Humano sostiene todos los procesos relacionados con permisos, vacaciones, control de asistencia, capacitación, evaluación del desempeño e información laboral de todo el personal. Su funcionamiento influye en la organización técnica y operativa del hospital, por lo que resulta necesario analizar cómo se ejecutan, controlan y mejoran sus procedimientos (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2023).

La sistematización de experiencias permite reconstruir e interpretar una práctica real para comprender su funcionamiento, reconocer aprendizajes y proponer mejoras a partir de este abordaje. En este trabajo se utiliza como un apoyo metodológico para analizar la experiencia administrativa, sin reemplazar los enfoques propios de la gestión de la calidad y de la administración pública a nivel general para este tipo de instituciones (Jara Holliday, 2018).

De acuerdo con la guía institucional quien brinda el marco base para este trabajo, la sistematización debe partir de una necesidad concreta, luego ordenar la información obtenida y con el análisis de esta formular una propuesta viable para el contexto estudiado. Por ello, el presente trabajo relaciona el problema, la fundamentación teórica, la metodología, los resultados y las acciones de mejora de manera fluida y sistemática con el fin de alcanzar los objetivos planteados para este tipo de trabajo académico (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, 2024).

En correspondencia con lo escrito frente a la problemática identificada, el objetivo general del estudio que se ha definido para el estudio es plantear mejoras en la gestión de la calidad de los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano del Hospital Básico IESS Chone, a partir de la sistematización de la experiencia desarrollada en esta dependencia, el cual surge a través del análisis minucioso y adecuado de lo que se pretende en este trabajo.

Para alcanzar este propósito se establecen además tres objetivos específicos: El primero consiste en caracterizar el contexto institucional y organizacional de la Unidad de Talento

Humano, considerando las políticas y los lineamientos de calidad vigentes; el segundo busca diagnosticar la situación actual de sus procesos administrativos y finalmente, el tercero se orienta a diseñar una propuesta con acciones de mejora que permitan fortalecer la claridad de los procedimientos, el seguimiento de los trámites, la comunicación interna y el control de los tiempos.

También el siguiente trabajo académico se justifica plenamente porque permite reconocer tanto fortalezas, como limitaciones y nudos críticos que afectan la gestión administrativa. En el ámbito social, una mayor eficiencia, claridad y oportunidad en estos procesos puede contribuir indirectamente a mejorar los servicios dirigidos a los afiliados y sus familias, en concordancia con la cobertura sanitaria universal pues, aunque la parte médica es fundamental esta necesita de apoyo continuo de la parte administrativa tal como se mencionó con anterioridad (World Health Organization, 2025).

En el plano académico y profesional, la investigación realizada fortalece las capacidades de análisis y reflexión dentro de la carrera de Administración de Empresas. Su viabilidad se sustenta en el acceso a información institucional obtenida, la delimitación del objeto de estudio y también el análisis de una unidad concreta; de esta manera, la experiencia se convierte en un insumo práctico para mejorar la calidad de los procesos administrativos y en una actividad académica de alto valor para los profesionales en administración.

2 Planteamiento del problema

La gestión de la calidad en las instituciones públicas de salud también depende del funcionamiento de sus procesos administrativos, aunque estos no sean tan visibles como otros relacionados con la parte médica. Estos deben desarrollarse con eficiencia, claridad y oportunidad, porque sostienen la organización interna y contribuyen al cumplimiento de los servicios institucionales tal como lo señalan organismos de control de este tipo de instituciones tanto públicas como privadas (Asamblea Nacional Constituyente, 2008; Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada [ACCESS], 2023).

En el Hospital Básico IESS Chone, la Unidad de Talento Humano gestiona permisos, vacaciones, control de asistencia, capacitación, evaluación del desempeño e información laboral entre varias funciones más, por lo que mantienen una relación directa con las distintas áreas del hospital y son muy necesarias para organizar el trabajo del personal en general (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS], 2023).

La diversidad de solicitudes y la carga administrativa diaria y voluminosa que se presentan pueden dificultar la atención oportuna de algunos trámites dentro de este departamento, por lo cual se considera pueden presentarse problemas para conocer su estado, comunicar cambios a tiempo o comprender con claridad determinados requisitos y procedimientos por parte de los usuarios internos.

Estas situaciones afectan la experiencia del usuario interno como consecuencia pueden generar errores, devoluciones o repetición de gestiones que finalmente pueden llegar a afectar al servicio en general.

Aunque la institución cuenta con normas, formatos y una estructura definida, como la que existe a nivel nacional para las unidades de salud del IESS, no se dispone según lo explorado inicialmente, de una reconstrucción ordenada que reúna la documentación institucional, la percepción y el sentir de los usuarios internos en cuanto a los trámites que se realizan en la unidad y donde también es importante analizar la experiencia de quienes laboran directamente en la Unidad de Talento Humano. Esta ausencia sin duda que limita la identificación precisa de las fortalezas, dificultades y oportunidades de mejora de esta sección.

Por esta razón, se considera necesario el sistematizar la experiencia desarrollada en la Unidad de Talento Humano del Hospital Básico IESS Chone; ya que este análisis permitirá comprender cómo se ejecutan sus procesos administrativos y plantear acciones realistas

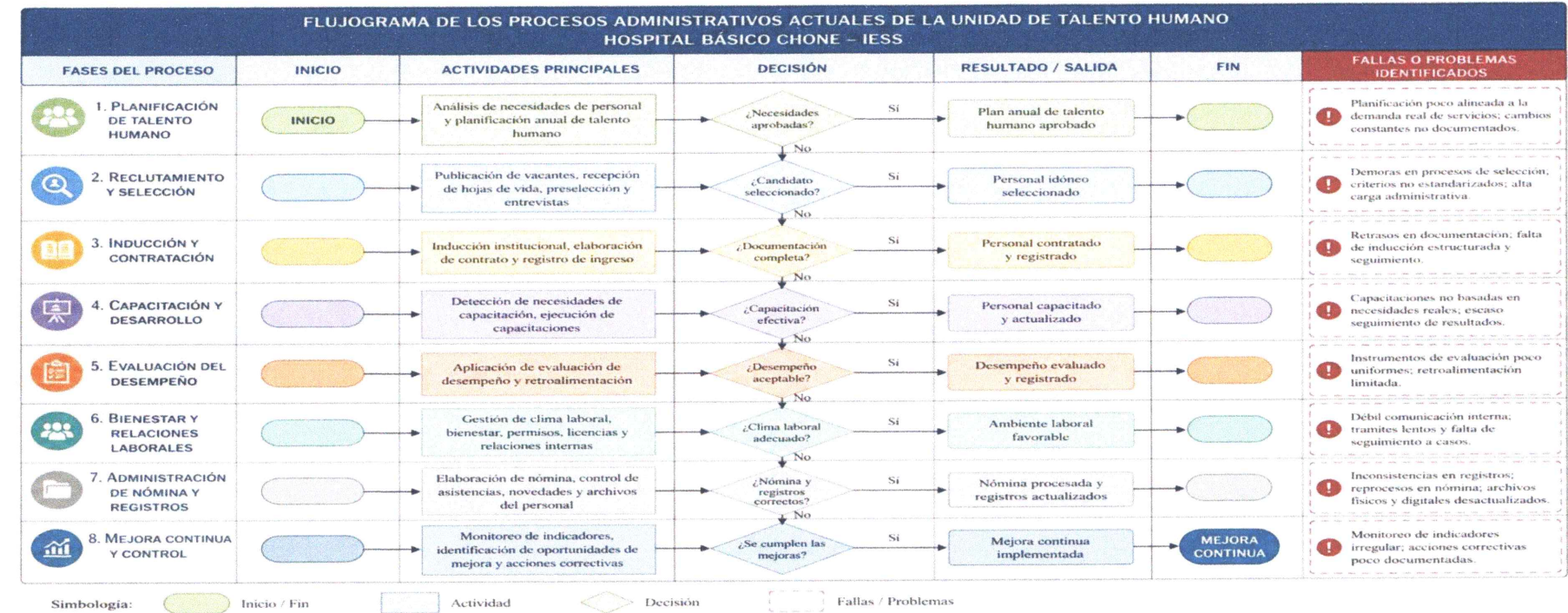
para fortalecer el seguimiento, la comunicación, la claridad de los procedimientos y el control de los tiempos establecidos.

2.1 Formulación del problema

¿Cómo puede la sistematización de la experiencia desarrollada en la Unidad de Talento Humano del Hospital Básico IESS Chone sustentar acciones de mejora en la gestión de la calidad de sus procesos administrativos?

Figura 1.

Flujograma de los procesos administrativos actuales de la unidad de talento humano del IESS Hospital Básico Chone y sus fallas o problemas identificados.



Nota. Elaboración propia en base a la información institucional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – Hospital Básico Chone (2025) y la literatura sobre gestión de procesos administrativos y calidad en talento humano. Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2024). *Manual de procesos de talento h*

3 Marco teórico

El siguiente marco teórico de este trabajo es fundamental ya que permite comprender la relación existente entre la gestión de la calidad, el talento humano y los procesos administrativos que se llevan a cabo en las instituciones de salud. Estos elementos mencionados se estudian de manera conjunta, porque la calidad del servicio no depende únicamente de la atención médica, sino también de la forma en que se organiza el trabajo institucional es decir cualquier institución de salud debe poseer una excelente administración.

En este caso, el análisis se concentra en la claridad de los procedimientos, los tiempos de respuesta, la comunicación, el seguimiento y la satisfacción de los usuarios internos, por ser categorías que mantienen relación directa con el problema identificado en la Unidad de Talento Humano del Hospital Básico IESS Chone.

3.1 Antecedentes sobre calidad y talento humano en salud

La calidad en general constituye sin lugar a duda una condición necesaria para que los servicios de salud respondan de manera efectiva a las necesidades de la población, pues es uno de los rubros más importantes en cualquier latitud. Por ello, no basta con garantizar el acceso a la salud, pues la atención también debe ser segura, oportuna, equitativa y centrada en las personas para cumplir los objetivos planteados en cuanto a la salubridad por cualquier nación. Por esta razón, la gestión de la calidad debe incorporarse de manera permanente en las instituciones sanitarias a nivel mundial (World Health Organization [WHO], 2025; Saturno-Hernández, 2024).

Mora Medina et al. (2024) en su trabajo señalan que la calidad debe analizarse desde la experiencia del usuario y desde la capacidad institucional que se posee para aplicar acciones permanentes de mejoramiento continuo. De manera similar, lo expresa Urquiaga-Alva (2024) quien concluye que los instrumentos de gestión, la coordinación y el uso adecuado de la información contribuyen a mejorar a todo nivel la atención ofrecida.

En Ecuador, Guaita Pintado et al. (2023) encontraron que la calidad en general continúa siendo un desafío para las instituciones del país, especialmente en aspectos como, la capacidad de respuesta, la fiabilidad y la satisfacción del usuario en general. Vaccaro Witt et al. (2023) también identifican estas dificultades, pero estas están más relacionadas con la estabilidad de las políticas, los recursos y la continuidad de las acciones institucionales, según lo que reza su trabajo. Estos antecedentes muestran de manera explícita que la calidad no se alcanza solamente mediante normas generales y que se requieren procedimientos claros.

En este orden de ideas, se considera que la gestión del talento humano ocupa un lugar importante dentro de este proceso; la Organización Panamericana de la Salud considera para alcanzar los estándares deseados es necesario fortalecer la gobernanza, las capacidades, la formación continua y las condiciones laborales del personal para construir sistemas de salud más sólidos y resilientes (Pan American Health Organization [PAHO], 2023).

Por su parte Cañarte Vélez et al. (2025) sostienen que una gestión adecuada del talento humano puede mejorar la eficiencia, el ambiente laboral, el desempeño y la continuidad del servicio. En el contexto ecuatoriano, Lozada Riera y Lozada Riera (2023) encontraron que tanto la planificación como la organización del talento humano influyen de manera directa en el funcionamiento de los establecimientos de salud y aunque su estudio se realizó en instituciones privadas de la ciudad de Quito, sus resultados se pueden transpolar y permiten comprender la importancia de administrar adecuadamente al personal de las instituciones sanitarias.

Un antecedente más cercano a este trabajo corresponde al estudio de López-Reina y Cejas-Martínez (2023), el cual fue desarrollado en una unidad del IESS de Bahía de Caráquez, donde las mencionadas autoras destacan que la coordinación interna, la comunicación, la motivación y el cumplimiento de las políticas contribuyen a fortalecer la gestión del talento humano y la calidad institucional en general. Finalmente, el análisis conjunto permite concluir que los procedimientos que regulan permisos, asistencia, capacitación, evaluación y demás trámites laborales influyen en la organización de todo el hospital, por lo que se debe tener especial cuidado en la calidad.

3.2 Gestión de la calidad y enfoque por procesos

La calidad según lo expresan algunos autores puede entenderse como la capacidad de una institución para responder de forma constante y adecuada a las necesidades de sus usuarios. En el caso de los servicios de salud, este concepto comprende dimensiones: clínicas, humanas y administrativas; esto debido a que todas ellas influyen en la continuidad, oportunidad y seguridad de la atención que se brinda; por ello es menester reiterar lo expresado en secciones anteriores que la calidad no depende únicamente del servicio médico, sino también de la manera en que se organizan y desarrollan los procesos internos administrativos de la institución (Saturno-Hernández, 2024; Mora Medina et al., 2024).

En el ámbito administrativo, la calidad se refleja en requisitos claros, cumplimiento de plazos, atención respetuosa, transparencia y facilidad para conocer el estado de una solicitud o proceso, aspectos que son importantes porque los servidores también actúan como usuarios internos cuando realizan trámites dentro de la unidad.

El enfoque por procesos permite comprender cada trámite como un conjunto de actividades relacionadas que parte de una necesidad y finaliza con un resultado; no como un proceso aislado que apunte a diferentes direcciones; además para que exista una adecuada gestión se deben definir responsables, pasos, tiempos, medios de verificación y condiciones de cierre. Alineado a lo dicho el modelo de ACESS destaca la importancia de evaluar resultados, gestionar riesgos y utilizar indicadores. En este trabajo, es el ciclo PHVA el que permite relacionar el diagnóstico con las acciones de mejora propuestas para cumplir con lo que se sugiere para este tipo de trabajos en la literatura (Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada [ACESS], 2023).

3.3 Talento humano y procesos administrativos

La gestión del talento humano reúne las políticas y actividades destinadas a planificar, incorporar, desarrollar, evaluar y mantener a la persona; su función no se limita al manejo de documentos, como podría pensarse desde fuera, pues más bien lo que busca es crear condiciones adecuadas para que los servidores cumplan de manera eficiente con sus responsabilidades y accedan a sus derechos. Puntualmente en las instituciones de salud, una demora, una capacitación poco pertinente o una comunicación tardía puede afectar la organización de las áreas y aumentar la carga laboral generando un ambiente laboral poco favorable que afecte a toda la organización (Cañarte Vélez et al., 2025; PAHO, 2023).

En este contexto cabe señalar que la Unidad de Talento Humano administra procesos como selección, contratación, control de asistencia, permisos, vacaciones, capacitación y evaluación del desempeño, como se expresó anteriormente en este trabajo, pero que además de atender estas solicitudes, cumple una función estratégica importante porque la información que gestiona permite identificar necesidades de personal, planificar acciones formativas y apoyar la toma de decisiones a nivel institucional, cabe mencionar que en el sector público ecuatoriano estos procesos se regulan mediante la Ley Orgánica del Servicio Público (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

Sin embargo, la existencia de normas no garantiza que los procedimientos sean comprendidos ni aplicados de forma uniforme. Un trámite de calidad debe indicar los requisitos, documentos, responsables, etapas y plazos para su finalización. Las guías, los formatos y los flujogramas facilitan esta comprensión, disminuyen errores y permiten mantener la continuidad del trabajo cuando intervienen varias áreas.

El seguimiento permite conocer el estado de una solicitud desde su recepción hasta su cierre. Una matriz puede registrar fechas, responsables, plazos y respuestas, facilitando el control de trámites pendientes. La comunicación también debe ser oportuna, accesible y verificable, pues una disposición pierde utilidad cuando no llega a tiempo (Urquiaga-Alva, 2024; López-Reina & Cejas-Martínez, 2023). Los indicadores complementan este control al medir tiempos, cumplimiento y satisfacción del usuario interno (ACESS, 2023).

3.4 Contexto institucional y normativo del IESS

La Constitución de la República del Ecuador reconoce la salud y la seguridad social como derechos y dispone que los servicios públicos se presten con calidad, eficiencia, eficacia y

responsabilidad (Asamblea Nacional Constituyente, 2008). La Ley de Seguridad Social regula la organización y las funciones del IESS, institución encargada de proteger a la población afiliada frente a las contingencias previstas en la normativa (Asamblea Nacional del Ecuador, 2001).

En el caso del IESS, este desarrolla su gestión bajo principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia tal como expresa la literatura consultada; estos principios orientan tanto las prestaciones dirigidas a los afiliados como la organización interna (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS], s. f.). En este contexto es necesario señalar que, en el Hospital Básico IESS Chone, la Unidad de Talento Humano mantiene relación con todas las áreas mediante procesos administrativos que influyen en su funcionamiento general (IESS, 2023). Por último, en el marco normativo deben reflejarse procedimientos claros y aplicables a la práctica diaria.

3.5 Sistematización de la experiencia

La sistematización de experiencias como herramienta de análisis y proposición permite reconstruir, ordenar e interpretar una práctica con el fin de comprender cómo esta se desarrolló, qué dificultades surgieron y qué aprendizajes pueden obtenerse de todo esto; no consiste únicamente en describir los hechos, sino que en analizarlos para generar conocimiento útil y plantear mejoras relacionadas con la realidad (Jara Holliday, 2018).

4 DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Enfoque

El presente trabajo de fin de carrera se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominio cualitativo, aunque también posea componentes cuantitativos. Se asumió este enfoque basado en que la sistematización que se propone busca comprender una experiencia institucional concreta (la gestión de la calidad en los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Hospital Básico Chone) (Jara Holliday, 2018; Esquivel-Grados & Reyes-Alvarado, 2025).

El componente cualitativo de la presente, permitió a la investigación reconstruir, ordenar e interpretar la experiencia desde el contexto real y concreto donde se desarrollan todos los procesos administrativos del departamento seleccionado, con el objetivo claro de saber: como se organizan, qué dificultades presentan y qué aprendizajes dejan para la institución.

El componente cuantitativo presente aquí se incorporó mediante la aplicación de una encuesta dirigida a usuarios internos con el fin de obtener datos relevantes para poder con esta información organizar las respuestas de manera estadística y adecuada, para dar una propuesta de valor sobre cómo mejorar la calidad de los procesos administrativos. Enfoque pertinente porque la sistematización de experiencias no se limita a medir datos sino también percepción. (Arias Gonzales, 2021; Esquivel-Grados & Reyes-Alvarado, 2025).

4.2 Alcance de la sistematización

El alcance del estudio es descriptivo, interpretativo y propositivo. En este orden de ideas es descriptivo porque permite caracterizar la forma en que se desarrollan los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano, interpretativo porque no se limitó a recoger información, sino que buscó comprender el sentido de la experiencia y de esta manera analizar por qué se presentan determinadas dificultades y cómo estas, influyen en la calidad de la gestión administrativa de esta unidad. El estudio se considera propositivo porque no se quedó únicamente en el diagnóstico, sino que a partir de esta información se planteó acciones de mejora y optimización todo esto coincide con lo que manifiestan los autores para este tipo de estudios (Arias Gonzales, 2021; Jara Holliday, 2018).

La finalidad de este trabajo no es comprobar una hipótesis ni establecer relaciones causales. Su propósito es comprender una experiencia administrativa real, identificar nudos críticos y proponer mejoras concretas, pero sobre todo aplicables.

4.3 Diseño de la investigación

Con una sistematización de experiencias de carácter institucional que se propone, se busca analizar la práctica desarrollada dentro de una organización real, con el propósito de recuperar aprendizajes y formular acciones de mejora como se ha mencionado ya en acápites anteriores. Pues la experiencia sistematizada se centra en la gestión de la calidad en los procesos administrativos, en este caso de la Unidad de Talento Humano.

Con este fin se usó un diseño no experimental, puesto que no se manipularon variables ni se modificó artificialmente la realidad institucional o cualquier otro factor que pueda influir directamente en la gestión de la unidad; sino que la información se recogió tal como se presentó en el contexto administrativo del Hospital Básico Chone, permitiendo el analizar la situación contextual de manera concreta y enfocada (Arias Gonzales, 2021).

4.4 Contexto institucional

La sistematización se realizó en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Hospital Básico Chone, ubicado en el cantón Chone, provincia de Manabí. Es de común conocimiento que esta institución forma parte de la red de servicios de salud del IESS y brinda atención a afiliados, pensionistas y derechohabientes des este seguro público del Gobierno Ecuatoriano.

El hospital desarrolla varios servicios a la comunidad entre ellos: consulta externa, emergencia, hospitalización, diagnóstico y tratamiento. Algo importante de recalcar para este trabajo es que,

para sostener estas actividades, el Hospital Básico Chone, cuenta con áreas administrativas, mismas que apoyan la organización, el control y el funcionamiento interno de la institución.

Así dentro de esta estructura, la Unidad de Talento Humano cumple una función importante, debido a que sus procesos se relacionan con permisos, vacaciones, certificados, control de asistencia, capacitación, evaluación del desempeño, información laboral y seguimiento documental de todo el personal, lo cual significa que sin su adecuada gestión sería imposible pensar en un funcionamiento adecuado (IESS, 2023; ACESS, 2023)

4.5 Unidad de análisis

El análisis está centrado en Unidad de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Hospital Básico Chone y sus procesos. El estudio cabe recalcar no analizó la atención médica directa ni la satisfacción de pacientes externos. Su interés y objeto de estudio se concentró en los procesos administrativos internos y en la percepción de los servidores que interactúan con la Unidad de Talento Humano. Esta delimitación es la que permite mantener un trabajo claro, viable y coherente con el tema de investigación (IESS, 2023).

4.6 Población

Para este apartado es menester expresar que la población de referencia estuvo conformada por todos los servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Hospital Básico Chone y que de acuerdo a la información entregada por la unidad en su distributivo de personal es de 314 servidores. Donde se incluyó personal administrativo, personal médico, personal de enfermería, auxiliares, técnicos, personal operativo y demás funcionarios que forman parte de la estructura formal institucional del hospital recordando que solo se trabaja con usuarios internos, quienes tienen una relación directa con la Unidad de Talento Humano (IESS, 2023; ACESS, 2023).

4.7 Muestra

La muestra se encuentra conformada por 40 usuarios internos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Hospital Básico Chone. Esta cantidad representó aproximadamente el 12,7 % de la población institucional registrada en el Plan Médico Funcional (documento usado como base para datos sobre la institución) y un grado de confianza del 95%. La muestra no busca representar estadísticamente a toda la institución, usando criterios de inclusión y exclusión por la cercanía y relación con la unidad. Su valor radica en la pertinencia de los participantes, es decir, en su relación directa o frecuente con los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano.

4.8 Tipo de muestreo

Se utilizó un muestreo no probabilístico intencional con criterio de diversidad institucional. Los participantes no fueron seleccionados al azar, sino considerando su relación con los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano. El de muestreo es considerado adecuado debido a que el propósito del estudio no es generalizar resultados a toda la institución, sino comprender la experiencia y oportunidades de mejora basada en información por lo que el tipo se alinea con investigaciones similares en otros contextos que si se realizase al azar tendría como resultado la exclusión de grupos minoritarios o inclusión de grupos que no cumplan criterios de selección (Hernández González, 2021; Cañarte Vélez et al., 2025).

Para fortalecer el diagnóstico, se incluyeron servidores de diferentes áreas del hospital. Esto permitió recoger una visión más amplia y evitar que los resultados dependieran de una sola dependencia o grupo laboral. El criterio de diversidad institucional permite distintas miradas sobre los mismos procesos administrativos.

4.9 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de selección permitieron asegurar que los participantes aportaran información pertinente para el estudio.

Tabla 1.

Criterios de selección

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Hospital Básico Chone.	Pacientes externos.
Personal que realizó trámites en la Unidad de Talento Humano.	Familiares o acompañantes de pacientes.
Funcionarios que conocían procesos administrativos internos.	Personas sin relación laboral con el hospital.
Participantes que aceptaron colaborar voluntariamente.	Servidores que no desearon participar.
Personal de diferentes áreas institucionales.	Personas sin contacto con Talento Humano.

Elaboración propia a partir de estudio documental.

4.10 Distribución de la muestra

La muestra de 40 usuarios internos se organizó procurando incluir personal de diferentes áreas.

Tabla 2.

Distribución de la muestra

Grupo de usuarios internos	Número	Justificación
Personal administrativo y directivo	8	Mantiene relación frecuente con documentos, informes, permisos y trámites institucionales.
Personal médico	8	Depende de procesos relacionados con horarios, permisos, capacitación, evaluación y organización laboral.
Personal de enfermería y auxiliares	12	Representa un grupo importante del hospital y mantiene relación frecuente con turnos, asistencia y permisos.
Personal de apoyo diagnóstico y terapéutico	5	Incluye áreas como laboratorio, farmacia, imagenología, rehabilitación y otros servicios técnicos.
Personal operativo y servicios generales	5	Aporta la percepción de servidores vinculados con mantenimiento, limpieza, camillería, lavandería u otros servicios.
Otros servidores con relación administrativa frecuente	2	Permite incluir casos relevantes que cumplieron los criterios de inclusión.
Total	40	Muestra intencional diversa de usuarios internos.

Elaboración propia

4.11 Métodos

De manera principal se hace uso del método analítico, por permitir el estudiar los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano a partir de sus componentes principales, entre los criterios se consideraron la claridad de procedimientos, los tiempos de respuesta, la comunicación, el seguimiento y la satisfacción del usuario interno basado en lo que expone la literatura para casos similares (Arias Gonzales, 2021; Moncayo-Urgilés, 2022)

También se aplicó el método descriptivo, pues es necesario mostrar la actual situación de los procesos administrativos, se considera que el método facilita ordenar la información obtenida mediante diversos instrumentos y técnicas usadas en este trabajo. Finalmente se usó el método inductivo, porque a partir de las percepciones particulares de los usuarios internos y del análisis documental se construyen conclusiones generales sobre la experiencia sistematizada de este trabajo (Arias Gonzales, 2021).

4.12 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para este trabajo se seleccionaron tres técnicas de recolección de información: la revisión documental, la encuesta y entrevista

Tabla 3

Técnicas utilizadas

Técnica	Instrumento	Dirigido a	Finalidad
Revisión documental	Guía de revisión documental	Documentos institucionales	Analizar normativa, procesos y evidencias administrativas.
Encuesta	Cuestionario tipo Likert	40 usuarios internos	Conocer la percepción sobre la calidad de los procesos administrativos.
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista	Actor clave de Talento Humano	Profundizar en fortalezas, dificultades y oportunidades de mejora.

Elaboración propia

4.13 Validación de los instrumentos

Es importante señalar que los instrumentos fueron revisados mediante juicio de expertos antes de su aplicación, para ello, se consideró la opinión de profesionales con conocimiento en administración, talento humano, gestión pública o metodología de la investigación quienes tuvieron una participación importante y ad honorem. La validación realizada permitió revisar la claridad, pertinencia, coherencia y suficiencia de las preguntas. Con base en las observaciones recibidas, se realizaron los ajustes necesarios para mejorar la calidad de los instrumentos y obtener su versión final. Proceso que se considera de importancia en los de trabajos que incluyen investigación académica (Balderas Sánchez et al., 2022)

4.14 Procedimiento de la sistematización

En el apartado de procedimiento se desarrolló fases ordenadas; en primer lugar, se delimitó la experiencia a sistematizar centrada en la gestión de la calidad de los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano. En segundo lugar, se recopiló información documental sobre la institución, su organización funcional, sus procesos administrativos y sus lineamientos de calidad. En tercer lugar, se aplicó la encuesta a los usuarios internos seleccionados y se realizó la entrevista al actor clave. La información obtenida se organiza según las categorías de análisis del estudio.

Finalmente, se realiza la interpretación de los resultados donde se identificaron los principales nudos críticos para este trabajo. A partir de toda esta información se realiza el diseño de una propuesta de mejoramiento la cual está orientada a fortalecer la gestión de la calidad en la Unidad de Talento Humano.

4.15 Análisis de la información

La información obtenida mediante la encuesta fue procesada con estadística descriptiva. Se utilizaron frecuencias y porcentajes para presentar los resultados de manera clara y comprensible. La información cualitativa obtenida mediante la entrevista y la revisión documental fue organizada por categorías temáticas. Estas categorías se relacionaron con gestión de la calidad, procesos administrativos, satisfacción del usuario interno y mejora continua.

Los resultados de las tres fuentes fueron comparados mediante triangulación metodológica. Este procedimiento permitió contrastar lo que indican los documentos, lo que perciben los usuarios internos y lo que manifestó el actor clave entrevistado. La organización e interpretación de la información se dio por categorías, estas se derivaron del problema, los objetivos y la fundamentación teórica del estudio.

Tabla 6. *Categorías de análisis*

Categoría	Subcategorías	Fuente de información
Gestión de la calidad	Claridad, oportunidad, comunicación, mejora continua y transparencia.	Documentos, encuesta y entrevista.
Procesos administrativos de Talento Humano	Permisos, vacaciones, certificados, capacitación, evaluación y seguimiento.	Documentos, encuesta y entrevista.
Satisfacción del usuario interno	Atención recibida, tiempos de respuesta, trato, confianza y percepción general.	Encuesta y entrevista.
Propuesta de mejora	Acciones correctivas, responsables, indicadores y seguimiento.	Análisis de resultados.

Elaboración propia: realizada para que los hallazgos se puedan conectar directamente con la propuesta de mejoramiento.

4.16 Triangulación metodológica

Se realizó una triangulación metodológica a través de este procedimiento se buscó construir un diagnóstico sólido y además evitó que el análisis dependiera de una sola fuente lo cual sería sesgado.

Así la revisión documental se usó para observar lo establecido formalmente por la institución. La encuesta en cambio permitió conocer la percepción de los usuarios internos y la entrevista ayudó a comprender las causas de los problemas y también las posibles soluciones; por ello la triangulación fortaleció el rigor del presente trabajo, porque como señalan autores permite comparar la norma, la práctica y la experiencia de los actores institucionales como en el caso de esta propuesta Esquivel-Grados & Reyes-Alvarado, 2025; ACESS, 2023).

4.17 Método de aplicación de la propuesta de mejoramiento

La propuesta de mejoramiento que recoge en este trabajo se organizó mediante el ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Este método permitió convertir los hallazgos del diagnóstico en acciones concretas de mejora, tal como se ha mencionado en otros apartados de este capítulo.

Tabla 7. *Fases de propuesta de mejora.*

Fase PHVA	Aplicación en el estudio	Producto esperado
Planificar	Identificación de problemas en los procesos administrativos.	Diagnóstico de nudos críticos.

Fase PHVA	Aplicación en el estudio	Producto esperado
Hacer	Diseño de acciones e instrumentos de mejora.	Guías, matrices, formatos y flujogramas.
Verificar	Definición de indicadores de seguimiento.	Matriz de indicadores.
Actuar	Planteamiento de ajustes y mejora continua.	Plan de acciones correctivas y preventivas.
Elaboración propia		

4.18 Consideraciones éticas

No menos importante es el apartado ético pues se trabaja con seres humanos y en su entorno laboral por ello el estudio respeta la participación voluntaria de los servidores, de esta manera antes de aplicar los instrumentos, se explicó el propósito académico de la investigación y el uso responsable que se dará a la información. Las respuestas fueron tratadas de manera confidencial y anónima. No se solicitaron nombres ni datos personales que permitieran identificar directamente a los participantes del estudio.

Además, se debe manifestar que la información recopilada fue utilizada únicamente con fines académicos y para la elaboración de una propuesta de mejora institucional, pues el trabajo buscó representar la realidad de manera respetuosa, objetiva y constructiva. El cuidado ético fue importante porque permitió generar confianza, para la realización de este trabajo.

5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1 Resultados de la revisión documental

La revisión documental realizada y que se usa como técnica en este trabajo permite comprender de manera amplia la estructura institucional en la que funciona la Unidad de Talento Humano y reconocer los documentos que respaldan sus procesos, algo que para la posterior propuesta es básico (análisis mantiene el mismo orden establecido en la metodología).

Para este propósito se revisa el Plan Médico Funcional del Hospital Básico Chone, al cual se tuvo acceso y que fue entregado por personal de la misma institución y junto a este la normativa relacionada con la gestión de la calidad y la administración del talento humano en el sector público como un marco referencial general, considerando todos aquellos documentos o evidencias a las que se tenga acceso. El análisis documental se organiza mediante cuatro criterios: estructura institucional, respaldo normativo, documentación de procesos y mecanismos de control (anexo).

5.1.1 Estructura y organización institucional

El Plan Médico Funcional documento tomado como base para presentar la información real y disponible, ofrece una descripción amplia del Hospital Básico Chone. El mismo que incluye cosas como cartera de servicios, distribución por áreas, relaciones funcionales, horarios de atención, organización interna y composición del personal.

La estructura funcional por procesos permite reconocer la relación entre las áreas médicas, administrativas y de apoyo con la oficina de Talento Humano, según lo hallado se muestra que la unidad no funciona de manera aislada, sino que mantiene vínculos con todas las demás unidades, las que dependen de la administración del personal.

También se debe mencionar que el documento también incluye espacios destinados a Talento Humano, Control de Calidad y Auditoría Médica de manera clara y específica, donde la información confirma que la gestión del personal y el control de calidad forman parte de la estructura formal del Hospital Básico Chone (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS], 2023, pp. 159–167).

5.1.2 Principales hallazgos documentales

Una vez leídos y realizado este análisis documental se tiene que la principal fortaleza identificada es la existencia de una estructura institucional formal. Ya que el hospital cuenta con una organización por procesos, una distribución funcional, definición de áreas y un marco normativo que orienta tanto la gestión de calidad como la de talento humano.

La principal oportunidad de mejora detectada en este apartado se encuentra en el nivel operativo. Donde la documentación a la que se tuvo acceso y fue revisada, no permite observar con suficiente detalle cómo se estandarizan, controlan y miden los trámites desarrollados por la Unidad de Talento Humano del Hospital Básico IESS Chone.

Esta diferencia que se presenta entre la estructura general y la documentación operativa se considera constituye un hallazgo relevante, pues la institución dispone de lineamientos y responsabilidades, pero requiere fortalecer los instrumentos que facilitan la trazabilidad, el seguimiento y la evaluación de los procesos mencionados. En este orden de ideas los resultados documentales aportan una primera base para el diagnóstico; hallazgos que se contrastan posteriormente con la percepción de los usuarios internos obtenidos de la encuesta y con la información obtenida mediante la entrevista semiestructurada realizada.

La revisión orienta la presente propuesta hacia instrumentos considerados prácticos, entre ellos se pueden mencionar: flujogramas actualizados, guías de trámites, matrices de seguimiento e indicadores, cuya incorporación permitirá conectar la normativa institucional con una gestión cotidiana más clara, medible y ordenada.

5.2 Resultados de la encuesta a usuarios internos

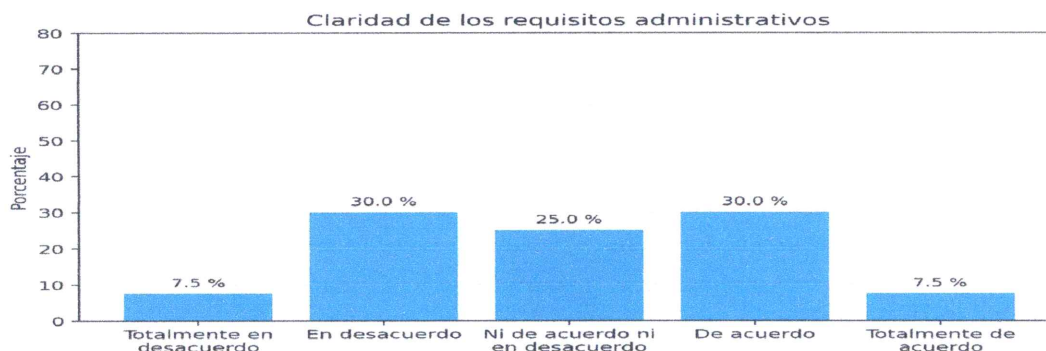
Los resultados se presentan mediante diez gráficos de barras, uno por cada afirmación del cuestionario. Las frecuencias se expresan en porcentajes para cada respuesta recibida para facilitar la comparación entre las cinco opciones de la escala Likert. Además el análisis describe la tendencia principal encontrada cada pregunta y señala su aporte al diagnóstico de manera sucinta.

Los gráficos corresponden a los datos recabados (se elaboran a partir de las respuestas de las 40 personas encuestadas).

5.2.1 Claridad de los requisitos administrativos

Figura 1

La Unidad de Talento Humano informa claramente los requisitos para realizar los trámites administrativos.



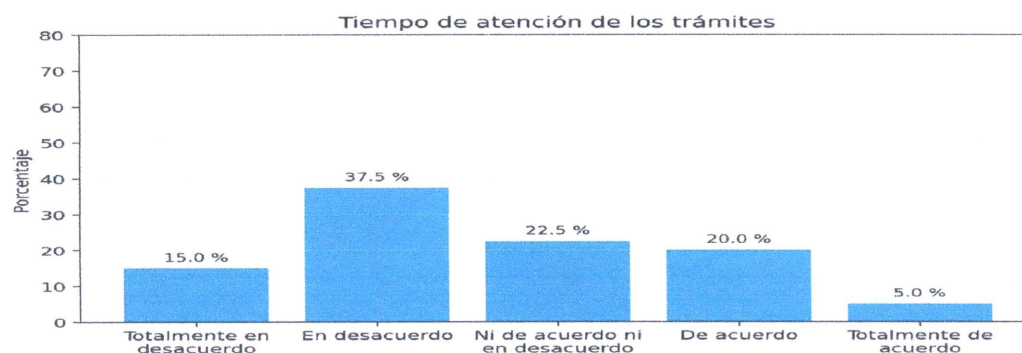
Nota. Elaboración propia a partir de respuestas de los 40 encuestados. Escala: 1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo.

En la afirmación 1: el 7,5 % (3) respondió totalmente en desacuerdo; el 30,0 % (12), en desacuerdo; el 25,0 % (10), ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 30,0 % (12), de acuerdo; y el 7,5 % (3), totalmente de acuerdo. La percepción como se puede observar se distribuye de forma equilibrada, pues el 37,5 % valora favorablemente la claridad de los requisitos y el mismo porcentaje expresa desacuerdo y el 25,0 % mantiene una posición neutral, con una media de 3,00, lo que muestra que la información no se comprende de manera uniforme por parte de los encuestados.

5.2.2 Tiempo de atención de los trámites

Figura 2

Los trámites que solicito son atendidos dentro de un tiempo adecuado.



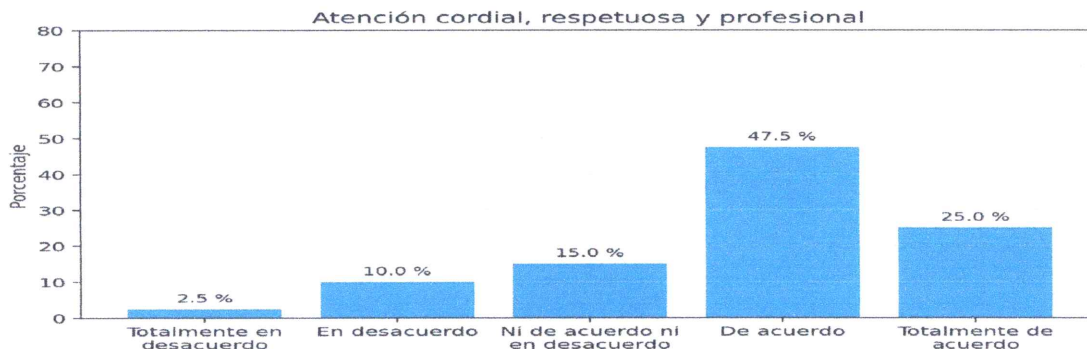
Nota. Elaboración propia a partir de respuestas de los 40 encuestados. Escala: 1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo.

En el ítem 2 de la encuesta se tiene que: El 15,0 % (6) respondió totalmente en desacuerdo; el 37,5 % (15), en desacuerdo; el 22,5 % (9), ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 20,0 % (8), de acuerdo; y el 5,0 % (2), totalmente de acuerdo. Así se agrupa se encuentra que 52,5 % expresa desacuerdo con el tiempo de atención, mientras que solo el 25,0 % presenta una valoración favorable, donde la media es de 2,63 siendo esta la más baja mostrada por el instrumento. En ese marco el resultado obtenido sitúa la demora en los trámites como la principal debilidad operativa del departamento.

5.2.3 Atención cordial, respetuosa y profesional

Figura 3

El personal de la Unidad de Talento Humano brinda una atención cordial, respetuosa y profesional.



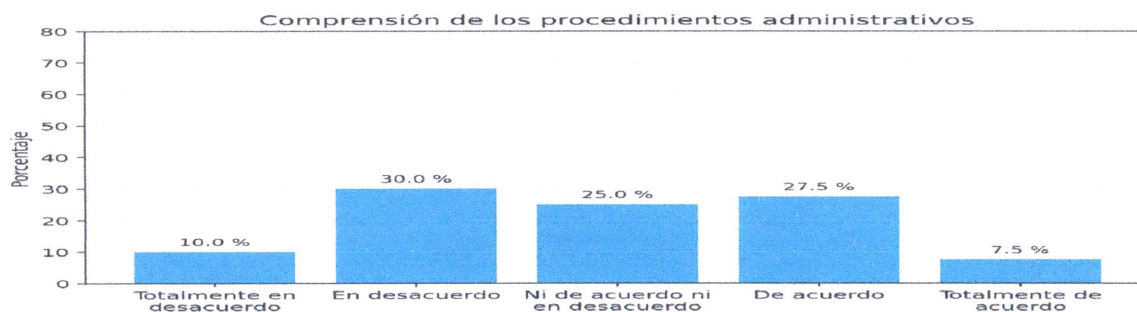
Nota. Elaboración propia a partir de respuestas de los 40 encuestados. Escala: 1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo.

Avanzando hacia la tercera afirmación aquí se tuvo que: el 2,5 % (1) respondió totalmente en desacuerdo; el 10,0 % (4), en desacuerdo; el 15,0 % (6), ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 47,5 % (19), de acuerdo; y el 25,0 % (10), totalmente de acuerdo. Aquí en contraposición a la pregunta anterior el 72,5 % considera que la atención es cordial, respetuosa y profesional, siendo un punto a destacar; donde solo el 12,5 % expresa desacuerdo y el 15,0 % mantiene una posición neutral algo que se mantiene. La media se ubica en 3,83 lo que convierte al trato recibido en la fortaleza más clara de la Unidad de Talento Humano del Hospital Básico IESS Chone.

5.2.4 Comprensión de los procedimientos administrativos

Figura 4

Los procedimientos administrativos son fáciles de comprender y seguir.



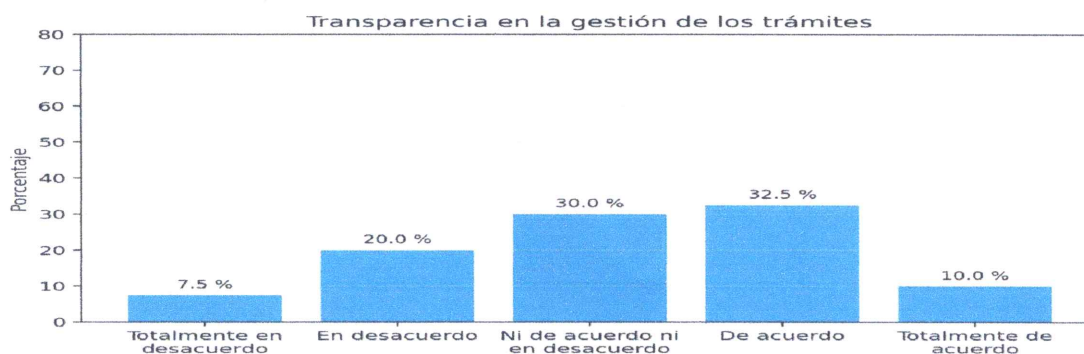
Nota. Elaboración propia a partir de respuestas de los 40 encuestados. Escala: 1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo.

En cuanto a los hallazgos del cuestionamiento 4 estos fueron: El 10,0 % (4) respondió totalmente en desacuerdo; el 30,0 % (12), en desacuerdo; el 25,0 % (10), ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 27,5 % (11), de acuerdo; y el 7,5 % (3), totalmente de acuerdo. De esta manera se tiene que 40,0 % manifiesta dificultades para comprender los procedimientos, esto frente a un 35,0 % que los valora favorablemente con un 25,0 % que permanece neutral. La media registrada de 2,93 refleja que existe una comprensión limitada y respalda por ende la necesidad de guías y flujogramas más sencillos para promover una mejora.

5.2.5 Transparencia en la gestión de los trámites

Figura 6

Existe transparencia en la gestión de permisos, vacaciones, certificados y demás trámites laborales.



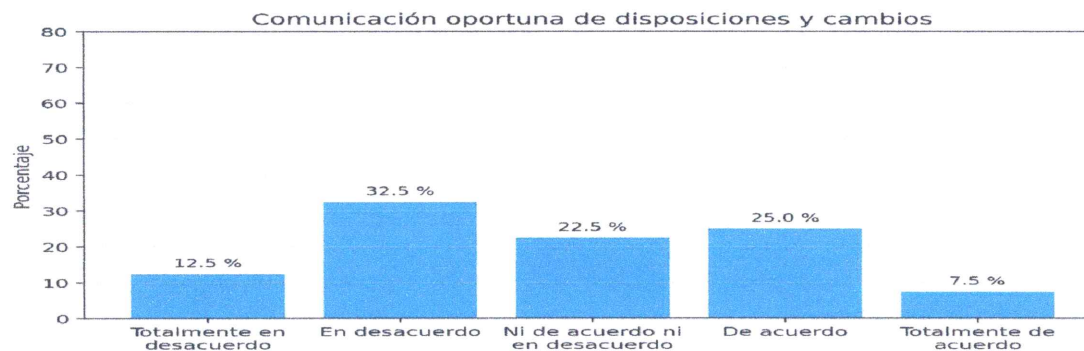
Nota. Elaboración propia a partir de respuestas de los 40 encuestados. Escala: 1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo.

En la quinta afirmación se tiene que: el 7,5 % (3) respondió totalmente en desacuerdo; el 20,0 % (8), en desacuerdo; el 30,0 % (12), ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 32,5 % (13), de acuerdo; y el 10,0 % (4), totalmente de acuerdo. A la luz de estos datos se observa cómo el 42,5 % percibe transparencia en los trámites, mientras que el 27,5 % expresa desacuerdo, con un 30,0 % alineado a una posición neutral. La media de 3,18 muestra una valoración moderada para este ítem, aunque es notorio que todavía existe un grupo importante que no identifica con claridad los criterios y etapas del proceso.

5.2.6 Comunicación oportuna de disposiciones y cambios

Figura 6

La Unidad de Talento Humano comunica oportunamente información importante para los servidores.



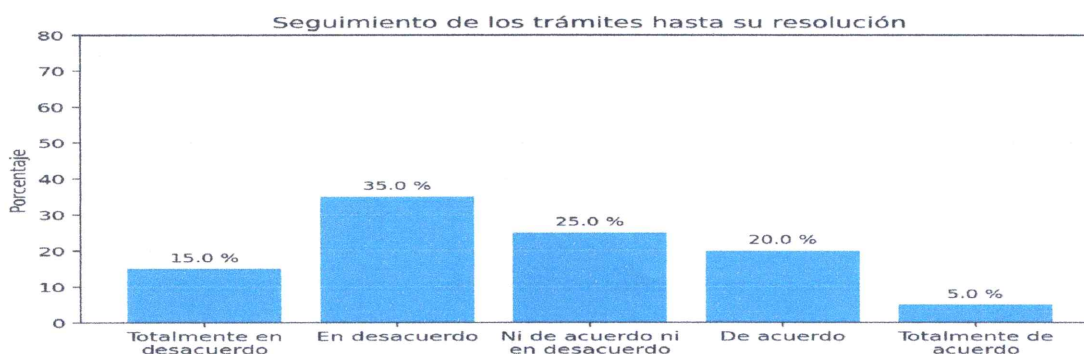
Nota. Elaboración propia a partir de respuestas de los 40 encuestados. Escala: 1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo.

La afirmación 6 mostro los siguientes resultados: El 12,5 % (5) respondió totalmente en desacuerdo; el 32,5 % (13), en desacuerdo; el 22,5 % (9), ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 25,0 % (10), de acuerdo; y el 7,5 % (3), totalmente de acuerdo. Con ello se puede entrever que el 45,0 % considera que la información no se comunica oportunamente, frente al 32,5 % que mantiene una percepción favorable para este aspecto, y con una media de 2,83 se evidencia una debilidad relevante, con esto se deja ver que la comunicación tardía puede favorecer errores, solicitudes incompletas y repetición de trámites algo que debe ser observado en esta sistematización.

5.2.7 Seguimiento de los trámites hasta su resolución

Figura 7

Los trámites administrativos reciben seguimiento hasta su finalización.



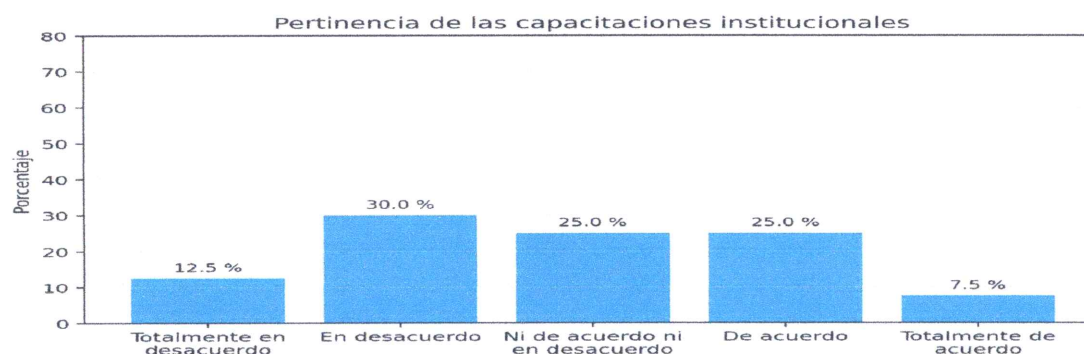
Nota. Elaboración propia a partir de respuestas de los 40 encuestados. Escala: 1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo.

Avanzando hacia el séptimo cuestionamiento se encontraron los siguientes datos: el 15,0 % (6) respondió totalmente en desacuerdo; el 35,0 % (14), en desacuerdo; el 25,0 % (10), ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 20,0 % (8), de acuerdo; y el 5,0 % (2), totalmente de acuerdo. Al analizar de manera agrupada se observa que el 50,0% se expresa en desacuerdo con el seguimiento que se le da a los trámites, mientras que llamativamente solo el 25,0 % lo valora favorablemente con una neutralidad de igual porcentaje; la media para este caso es de 2,65 misma que es la segunda más baja de toda la encuesta. Este resultado evidencia la necesidad imperiosa de registrar el ingreso, estado, responsable y cierre de cada solicitud ingresada a esta dependencia.

5.2.8 Pertinencia de las capacitaciones institucionales

Figura 8

Las actividades de capacitación promovidas por la institución responden a las necesidades del personal.



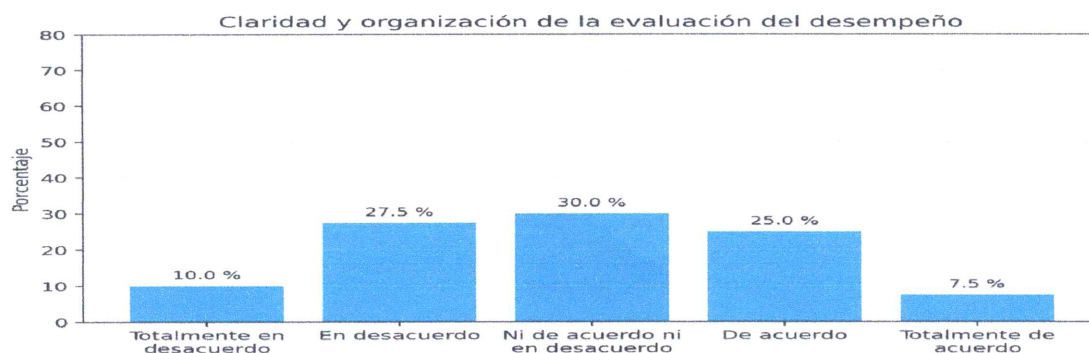
Nota. Elaboración propia a partir de respuestas de los 40 encuestados. Escala: 1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo.

En el ítem numero 8 se encontró que: El 12,5 % (5) respondió totalmente en desacuerdo; el 30,0 % (12), en desacuerdo; el 25,0 % (10), ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 25,0 % (10), de acuerdo; y el 7,5 % (3), totalmente de acuerdo. Visto esto se tiene que el 42,5 % considera que las capacitaciones no responden plenamente a las necesidades del personal y que el 32,5% si las valora favorablemente y por último que el 25,0% permanece neutral, la media se ubica en 2,85 lo que puede leerse como que la formación requiere mayor relación con las funciones y problemas de cada área del Hospital Básico.

5.2.9 Claridad y organización de la evaluación del desempeño

Figura 9

Los procesos relacionados con la evaluación del desempeño son claros y organizados.



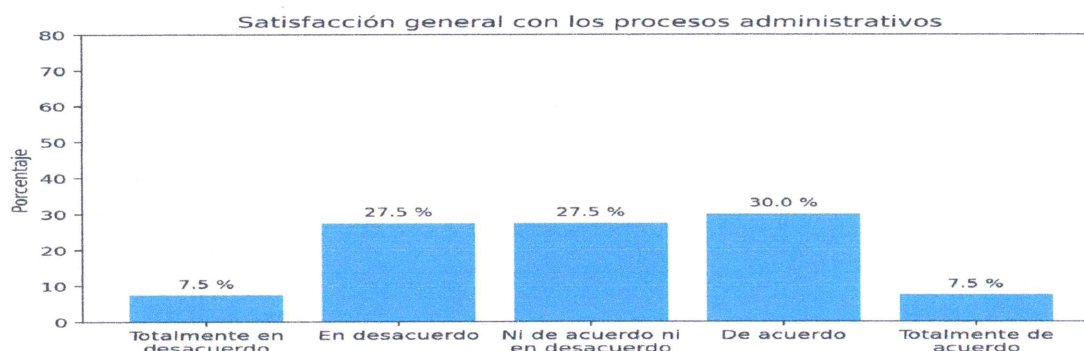
Nota. Elaboración propia a partir de respuestas de los 40 encuestados. Escala: 1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo.

En el caso de la penúltima cuestión lo que se encontró fue: El 10,0 % (4) respondió totalmente en desacuerdo; el 27,5 % (11), en desacuerdo; el 30,0 % (12), ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 25,0 % (10), de acuerdo; y el 7,5 % (3), totalmente de acuerdo. De esta manera se entiende que el 37,5 % expresa desacuerdo con la claridad de la evaluación del desempeño, mientras que el 32,5 % presenta una opinión favorable siendo cercanas, muy similar al 30,0% se mantiene neutral. La media que se calculó es de 2,93 y revela que los criterios, etapas y mecanismos de retroalimentación no se comprenden de forma uniforme pues se distribuyen de manera variada como se puede ver.

5.2.10 Satisfacción general con los procesos administrativos

Figura 10

En términos generales, me siento satisfecho con la calidad de los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano.



Nota. Elaboración propia a partir de respuestas de los 40 encuestados. Escala: 1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo.

Finalmente, en la afirmación 10 lo encontrado es: El 7,5 % (3) respondió totalmente en desacuerdo; el 27,5 % (11), en desacuerdo; el 27,5 % (11), ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 30,0 % (12), de acuerdo; y el 7,5 % (3), totalmente de acuerdo. Aquí el 37,5% expresa satisfacción con los procesos administrativos, frente a un grupo casi igual de personas que representa al 35,0% que da un criterio en desacuerdo, el 27,5% fue para aquellos que manifestaron una posición neutral. En este caso la media de 3,03 refleja una satisfacción moderada y condicionada por las dificultades observadas en tiempos, comunicación y seguimiento dentro de la unidad.

5.3 Resultados de la entrevista semiestructurada

Uno de los instrumentos usados fue la entrevista, la misma que se realiza a un actor clave del área administrativa, quien desempeña el cargo de asistente y cuenta con una experiencia institucional

de entre uno y cinco años según lo manifiesta en sus respuestas recordando que por ética se omite datos que lo puedan identificar de manera específica con el fin de buscar respuestas completamente sinceras. Su conocimiento de los procesos es un aspecto a destacar pues permite recoger una visión cercana sobre el funcionamiento de la Unidad de Talento Humano gracias a la cercanía que posee.

Tabla 12

Síntesis de los resultados de la entrevista semiestructurada

Categoría analizada	Hallazgo principal	Necesidad identificada
Funcionamiento actual	Los procesos se ejecutan de manera organizada.	Mantener el orden y fortalecer el control.
Fortalezas	Se destaca el trabajo en equipo y la organización.	Aprovechar estas fortalezas en la propuesta.
Dificultades	Existe exceso de trámites administrativos.	Simplificar y priorizar los procedimientos.
Procedimientos y formatos	Los formatos están definidos y facilitan la ejecución.	Complementarlos con instrucciones claras.
Seguimiento	Se realizan revisiones periódicas.	Incorporar una matriz de seguimiento.
Comunicación	Se considera clara, pero puede fortalecerse.	Implementar canales digitales.
Evaluación de la calidad	Se realizan reuniones entre las diferentes áreas.	Registrar acuerdos y verificar su cumplimiento.
Acción prioritaria	Se requiere actualizar los procedimientos administrativos.	Revisar y mejorar la gestión de los procesos.

Nota. Elaboración propia a partir de la entrevista semiestructurada realizada a un actor clave del área administrativa.

5.4 Triangulación de los resultados

Como se explicó en el apartado metodológico el realizar la triangulación permite comparar la información obtenida mediante los distintos instrumentos, para el caso de este trabajo la revisión documental, la encuesta a los usuarios internos y la entrevista realizada al actor clave; donde el contraste de estos ayuda a reconocer los hallazgos que coinciden, aquellos que presentan diferencias y los aspectos que requieren mayor atención. Para ello cada fuente aporta una mirada distinta, los documentos por ejemplo muestran la estructura formal y normativa; la encuesta recoge la percepción directa de los usuarios internos; y la entrevista permite comprender cómo se desarrollan los procesos desde la experiencia administrativa de alguien cercano (anexos).

Analizados todos los aspectos y realizada la comparación de las fuentes se muestra que la Unidad de Talento Humano del Hospital Básico IESS Chone, posee fortalezas importantes como: el trato cordial, el trabajo en equipo, la organización y la existencia de formatos, los cuales constituyen aspectos favorables que pueden facilitar la aplicación de mejoras y de la propuesta en sí.

En cambio, la principal dificultad hallada se relaciona con el tiempo de atención, pues la encuesta muestra una valoración desfavorable, mientras que la entrevista vincula esta situación con el exceso de trámites y la revisión documental tampoco permite verificar indicadores que faciliten el control de los plazos establecidos en las normativas. El seguimiento representa otro problema relevante, aunque el actor clave menciona que se realizan revisiones periódicas, la mitad de los usuarios internos considera que los trámites no reciben un seguimiento suficiente hasta su finalización efectiva.

En la comunicación aparece algo paradójico pues se observa una clara diferencia entre las fuentes; ya que mientras el entrevistado la considera clara, los usuarios señalan dificultades en el proceso comunicativo, esto se cree indica que la información puede generarse correctamente, aunque no siempre llega a tiempo o mediante canales adecuados.

También se identifica la necesidad de mejorar la comprensión de varios de los procedimientos, esto porque los formatos existentes ayudan al trabajo interno, pero no son suficientes para orientar a todos los usuarios y más bien están pensados en los trabajadores de la unidad; por ello, se requieren guías breves, flujogramas y canales digitales de consulta.

En conjunto, todos los hallazgos de este apartado orientan la propuesta hacia la actualización de procedimientos, la simplificación de los trámites, el control de los tiempos y la incorporación de una matriz de seguimiento que permita una optimización de los procesos. También se considera muy necesario fortalecer la comunicación interna y establecer indicadores básicos de gestión.

5.5 Diagnóstico integrado

Los resultados muestran que la Unidad de Talento Humano cuenta con fortalezas importantes. El 72,5 % de los encuestados valoró favorablemente el trato cordial, respetuoso y profesional. La entrevista también destacó la organización y el trabajo en equipo, aspectos que representan una base positiva para implementar acciones de mejora.

Las principales dificultades se relacionan con el tiempo y el seguimiento de los trámites. El 52,5 % consideró que las solicitudes no se atienden dentro de un plazo adecuado, mientras que el 50,0 % manifestó que no reciben seguimiento suficiente hasta su finalización. La revisión documental tampoco permitió verificar indicadores específicos ni una matriz única de control.

Esta evidente contradicción entre las partes es un detalle por considerar puesto que las personas que laboran en la unidad ofrecen lo que se podría considerar un trato óptimo pues no solo se valoraron los aspectos profesionales como buenos sino también otros más enfocados en las relaciones humanas y que en cualquier organización son básicas para un correcto funcionamiento. Sin embargo, el hecho de que más de la mitad considere que existe una excesiva y confusa tramitología es fundamental para la elaboración de una propuesta pues es evidente que con el material humano adecuado es posible optimizar los trámites a través de rutas claras.

También se identificaron dificultades en la comunicación y comprensión de los procedimientos. El 45,0 % señaló que la información no siempre se comunica a tiempo y el 40,0 % expresó problemas para comprender los trámites. Por esta razón, la propuesta se concentra en ordenar los procedimientos, registrar las solicitudes y mejorar la información dirigida a los usuarios internos.

5.6 Propuesta de mejora

5.6.1 Ruta de mejora para los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano

La propuesta comprende cuatro acciones concretas: actualizar los procedimientos prioritarios, implementar una matriz digital de seguimiento, fortalecer la comunicación interna y evaluar mensualmente los resultados. Estas acciones se relacionan directamente con las dificultades confirmadas mediante la triangulación. Cabe destacar que la propuesta se considera viable además de no representar un costo elevado.

Tabla 11

Plan de acciones para mejorar los procesos administrativos de Talento Humano

Necesidad identificada	Acción propuesta	Responsable	Tiempo	Indicador y meta	Evidencia
Requisitos y procedimientos poco claros	Elaborar una guía breve y flujogramas de los trámites más frecuentes,	Unidad de Talento Humano	Meses 1 y 2	100 % de los trámites prioritarios documentados y socializados.	Guía y flujogramas aprobados.

Necesidad identificada	Acción propuesta	Responsable	Tiempo	Indicador y meta	Evidencia
	indicando requisitos, responsables, pasos y plazos.				
Demoras y seguimiento insuficiente	Implementar una matriz digital que registre fecha de ingreso, trámite, responsable, plazo, estado y cierre de cada solicitud.	Unidad de Talento Humano	Desde el mes 2	100 % de las solicitudes registradas y reducción del 20 % de trámites fuera de plazo al sexto mes.	Matriz actualizada y reportes mensuales.
Comunicación poco oportuna	Establecer un canal institucional para difundir requisitos, disposiciones y cambios mediante correo institucional o medio digital autorizado.	Talento Humano y responsable de comunicación	Desde el mes 2	90 % de las disposiciones comunicadas dentro de las 48 horas posteriores a su recepción.	Registro de comunicaciones enviadas.
Falta de medición del desempeño administrativo	Revisar mensualmente los tiempos, trámites pendientes, cumplimiento de plazos y satisfacción del usuario interno.	Talento Humano y responsable de calidad	Meses 3 al 6	Un informe mensual y cumplimiento de al menos el 80 % de las acciones programadas.	Informes, actas y matriz de indicadores.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados integrados del diagnóstico.

Los formatos completos de la guía de trámites, los flujogramas, la matriz digital y el registro de indicadores se presentarán en los anexos correspondientes. Esto permitirá mantener el capítulo concreto y disponer de instrumentos listos para su aplicación.

6.9 Aplicación y seguimiento

Durante el primer mes se revisarán los procedimientos prioritarios y se establecerá una línea base sobre tiempos y trámites pendientes. En los meses segundo y tercero se aplicarán la guía, los flujogramas, la matriz digital y el canal de comunicación. Entre los meses cuarto y quinto se evaluarán los indicadores y en el sexto mes se realizarán los ajustes necesarios.

El seguimiento se efectuará una vez al mes mediante una reunión breve de la Unidad de Talento Humano. En ella se revisarán los trámites recibidos, los casos pendientes, el cumplimiento de plazos y las dificultades encontradas. Cada reunión deberá dejar un acta con acuerdos, responsables y fechas de cumplimiento. Al finalizar los seis meses se aplicará nuevamente una encuesta breve a los usuarios internos. Esta evaluación permitirá comparar los resultados con el diagnóstico inicial y conocer si mejoraron la claridad de los procedimientos, los tiempos de respuesta, la comunicación y el seguimiento.

6.10 Resultados esperados

Con la aplicación de la propuesta se espera que los usuarios conozcan con mayor claridad los requisitos y etapas de cada trámite. La matriz digital permitirá identificar solicitudes pendientes, responsables y plazos, reduciendo la pérdida de información y facilitando respuestas más

precisas. También se espera fortalecer la comunicación entre la Unidad de Talento Humano y las demás áreas del hospital. El control mensual de los indicadores permitirá reconocer las dificultades a tiempo y realizar ajustes, manteniendo como fortalezas el trato cordial, la organización y el trabajo en equipo.

6 Conclusiones

1. En primer lugar se puede señalar que la caracterización institucional permitió establecer que la Unidad de Talento Humano ocupa una posición importante dentro del Hospital Básico IESS Chone, esto debido a que mantiene una relación con todas sus áreas de esta unidad sanitaria; además la institución cuenta con una estructura formal y un marco normativo definido que permiten una evaluación adecuada; sin embargo, la documentación revisada no permitió verificar los instrumentos operativos completos para controlar los procedimientos, responsables, plazos e indicadores siendo un vacío detectado.
2. Por otro lado, el diagnóstico realizado mostró que la principal fortaleza de la unidad es el trato cordial, respetuoso y profesional, valorado favorablemente por el 72,5 % de los usuarios internos. La entrevista también destacó la organización y el trabajo en equipo. Estos resultados evidencian que existe una base humana favorable para introducir mejoras sin alterar los aspectos que funcionan adecuadamente, esto indica una predisposición por parte de personal, que en ocasiones se ve mermada por que se ven abocados a seguir lo que indican los manuales.
3. Entre las mayores dificultades que se encontraron, están el tiempo de atención y el seguimiento de los trámites, pues alrededor del 52,5 % consideró que las solicitudes no se atienden dentro de un plazo adecuado y también el 50,0 % manifestó desacuerdo con el seguimiento que se da para los tramites hasta que estos finalizan. También, aunque con un porcentaje menor se observaron dificultades en la comunicación oportuna y en la comprensión de algunos procedimientos administrativos por parte de los usuarios internos. Por aquello se puede inferir que la excesiva burocracia es el punto evidente de mejora que se puede optimizar mediante una propuesta clara, como lo expuesto anteriormente.
4. A partir de la triangulación se confirmó que existe una diferencia entre la estructura formal y la manera en que ciertos procesos son percibidos por los usuarios internos, además, aunque el actor entrevistado quien está dentro de la unidad considera clara la comunicación, una parte importante de los encuestados señala que la información no siempre llega a tiempo y no es precisa mostrando un sesgo por parte de este. Esto demuestra la necesidad que se tiene de fortalecer los canales de difusión y el registro de las comunicaciones realizadas.
5. Finalmente se concluyó que el diseño una propuesta centrada en actualizar los procedimientos, implementar una matriz digital de seguimiento, fortalecer la comunicación interna y evaluar mensualmente los indicadores es adecuada y necesaria si se desea optimizar la unidad. También que la propuesta es viable porque utiliza recursos institucionales disponibles y se organiza mediante el ciclo PHVA que es claro en su ejecución. Su efectividad deberá comprobarse durante una futura aplicación, debido a que todavía no ha sido ejecutada.

7 Recomendaciones

1. La primera y principal recomendación es implementar la propuesta, esto durante un periodo piloto de seis meses, con la aprobación de las autoridades y la designación de responsables para una correcta ejecución y evaluación, partiendo el primer mes donde debe establecerse una línea base que permita conocer los tiempos actuales, el número de trámites pendientes y el nivel inicial de satisfacción de los usuarios internos.
2. En ese orden de ideas aplicar de manera prioritaria la matriz digital de seguimiento para registrar la fecha de ingreso, el tipo de trámite, el responsable, el plazo, el estado y la fecha de cierre de una manera clara y bien definida, así su revisión mensual permitirá identificar

retrasos, controlar solicitudes pendientes y ofrecer respuestas más precisas a los servidores atacando uno de los problemas encontrados.

3. Sería importante el actualizar los procedimientos de los trámites más frecuentes y presentarlos mediante guías breves y flujogramas sencillos para que de esta manera los usuarios internos tengan una mejor comprensión de estos. Estos instrumentos antes de todo deben ser socializados con todas las áreas del hospital y mantenerse disponibles mediante un canal institucional autorizado para su difusión.
4. Otra recomendación es fortalecer la comunicación interna mediante correos institucionales, registros de difusión y reuniones breves con acuerdos verificables lo que da como consecuencia un registro adecuado de actividades; así cada reunión se debe dejar constancia de los responsables, las actividades pendientes y las fechas establecidas para su cumplimiento con lo cual se puede dar el seguimiento adecuado.
5. También mantener como fortalezas el trato respetuoso, el trabajo en equipo y la organización de la unidad que si bien ya están presentes no se deben descuidar para la mejora de los otros aspectos, en otras palabras Las acciones de mejora no deben reemplazar estas prácticas, sino apoyarse en ellas para fortalecer la confianza y la participación de los usuarios internos.
6. Finalmente y como es lógico evaluar la propuesta al finalizar el periodo piloto mediante los indicadores establecidos y una nueva aplicación del cuestionario, de esta manera la comparación con el diagnóstico inicial permitirá conocer los cambios alcanzados, realizar ajustes y valorar su aplicación en otras unidades administrativas del IESS, aplicando una metodología similar o incluso en otras unidades sanitarias del sistema.

Referencias bibliográficas.

- Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada. (2023). *Resolución Nro. ACESS-ACESS-2023-0029: Modelo de gestión de la calidad de la atención de los servicios de salud*. <https://www.acesse.gob.ec/wp-content/uploads/2023/11/Resolucion-No.-ACESS-ACESS-2023-0029.pdf>
- Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial N.º 449, 20 de octubre de 2008. https://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2001). *Ley de Seguridad Social*. Registro Oficial Suplemento N.º 465, 30 de noviembre de 2001. https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley_seguridad_social.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Registro Oficial Suplemento N.º 294, 6 de octubre de 2010. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Ley-Org%C3%A1nica-del-Servicio-P%C3%BAblico.pdf>
- Balderas Sánchez, A. V., Cruz Navarro, C., Zapata Garay, N., & Salazar Mata, J. M. (2022). La validación por juicio de expertos como estrategia para medir la confiabilidad de un instrumento. *TECTZAPIC: Revista Académico-Científica*, 8(1), 9–18. <https://doi.org/10.51896/tectzapic/IQCL5337>
- Cañarte Vélez, J. C., Franco García, T. N., Delgado Flores, M. A., & Astudillo Robles, M. del C. (2025). Gestión del talento humano en instituciones de salud: Clave para la calidad y la continuidad del servicio. *Polo del Conocimiento*, 10(8), 2456–2474. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i8.10332>
- Esquivel-Grados, J., & Reyes-Alvarado, S. (2025). Triangulación en la investigación cualitativa y mixta: Una estrategia para la validez y fiabilidad científica. *EDUTECH REVIEW. International Education Technologies Review / Revista Internacional de Tecnologías Educativas*, 10(2), 13–26. <https://doi.org/10.62701/revedutech.v10.5480>
- Guaita Pintado, T. P., Tapia Pinguil, Á. P., Cordero Alvarado, R. L., & Mercado González, A. F. (2023). Importancia de la gestión de calidad en el servicio de salud del Ecuador: Revisión sistemática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 366–377. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.250>
- Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), e1442. <https://revmgisld.cu/index.php/mgi/article/view/1442>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2023). *Plan médico funcional del Hospital Básico Chone* [Documento institucional no publicado].
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (s. f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 3 de julio de 2026, de <https://www.iess.gob.ec/quienes-somos/>
- Jara Holliday, O. (2018). *La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos posibles* (1.ª ed.). Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano. <https://repository.cinde.org.co/handle/20.500.11907/2121>

- López-Reina, T. X., & Cejas-Martínez, M. F. (2023). Gobernanza institucional como eje estratégico en la gestión del talento humano y sus prácticas en el Centro de Salud Materno Infantil y Emergencia del IESS de Bahía de Caráquez. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 214–231. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1909>
- Lozada Riera, M., & Lozada Riera, N. (2023). Situación actual de la administración y gestión del talento humano en los establecimientos de salud privada de Quito–Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 6171–6187. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.1042>
- Moncayo-Urgilés, A. J. (2022). Modelo para la implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 en un centro de atención de heridas. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 6(13), 30–43. <https://www.retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/422>
- Mora Medina, A. A., Chiriguaya Savinovich, C., & Rocafuerte Naranjo, G. (2024). Gestión de la calidad de la atención en salud. *Más Vita. Revista de Ciencias de la Salud*, 6(1), 48–54. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/MV0226>
- Organización Panamericana de la Salud. (2023, 2 de agosto). *CD60/6: Política sobre el personal de salud 2030: Fortalecimiento de los recursos humanos para la salud a fin de lograr sistemas de salud resilientes*. <https://www.paho.org/es/documentos/cd606-politica-sobre-personal-salud-2030-fortalecimiento-recursos-humanos-para-salud-fin>
- Saturno-Hernández, P. J. (2024). La calidad de la atención como eje de los sistemas de salud. *Salud Pública de México*, 66(5), 644–652. <https://doi.org/10.21149/15725>
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. (2024). *Guía metodológica para el trabajo de titulación bajo la Unidad de Integración Curricular: Modalidad sistematización de experiencias, malla 2024* [Guía institucional].
- Urquiaga-Alva, M. E. (2024). Gestión en salud y la calidad de atención al usuario: Revisión sistemática. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(11), 218–231. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.185>
- Vaccaro Witt, G. F., Jurado Ronquillo, M. C., Gonzabay Bravo, E. M., & Witt Rodríguez, P. de las M. (2023). Desafíos y problemas de la salud pública en Ecuador. *RECIAMUC*, 7(2), 10–21. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.10-21](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.10-21)
- World Health Organization. (2025, December 5). *Universal health coverage (UHC)*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-%28uhc%29>

8 Anexos

Tabla 9

Resultados de la revisión documental de los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano

Documento revisado	Hallazgo principal	Estado documental	Aporte al diagnóstico
Plan Médico Funcional del Hospital Básico Chone	Presenta el contexto institucional, la cartera de servicios, la organización funcional, las áreas internas y la distribución del talento humano.	Verificado	Permite caracterizar el hospital y ubicar a la Unidad de Talento Humano dentro de su estructura.
Organigrama funcional por procesos	Identifica la organización institucional y la relación entre las áreas asistenciales, administrativas y de apoyo.	Verificado	Facilita reconocer la posición funcional de Talento Humano y su relación con las demás unidades.
Distribución de espacios institucionales	El documento incluye espacios destinados a Talento Humano, Control de Calidad y Auditoría Médica.	Verificado	Confirma la presencia formal de estas funciones dentro de la organización hospitalaria.
Distribución del personal	El Plan Médico Funcional registra una población institucional de 314 servidores distribuidos en cargos asistenciales, administrativos, técnicos y operativos.	Verificado	Sustenta la población de referencia utilizada en la metodología.
Modelo de gestión de calidad de los servicios de salud	Establece el enfoque por procesos, la gestión de riesgos, la evaluación continua y el uso de indicadores.	Verificado	Aporta los criterios normativos con los que se analiza la gestión de la calidad.

Documento revisado	Hallazgo principal	Estado documental	Aporte al diagnóstico
Normativa de gestión del talento humano	La LOSEP regula procesos como ingreso, capacitación, evaluación del desempeño, derechos, responsabilidades y administración del personal.	Verificado	Proporciona el marco legal para valorar los procesos administrativos de la unidad.
Manual específico de procesos de Talento Humano	En el conjunto documental disponible no se identifica un manual operativo específico de la unidad que reúna actividades, responsables, tiempos e indicadores.	No verificado con la documentación disponible	Señala la necesidad de fortalecer la documentación y estandarización de los procedimientos internos.
Flujogramas específicos de trámites	No se dispone de evidencia documental suficiente sobre flujogramas actualizados para permisos, vacaciones, certificados y otros trámites frecuentes.	No verificado con la documentación disponible	Limita la posibilidad de observar de forma directa la secuencia, los responsables y los tiempos de cada trámite.
Matriz de seguimiento de solicitudes	No se identifica dentro del conjunto revisado una matriz única que permita registrar el ingreso, avance y cierre de los trámites administrativos.	No verificado con la documentación disponible	Muestra una oportunidad para fortalecer la trazabilidad y el control documental.
Indicadores de gestión administrativa	No se presenta evidencia suficiente de indicadores específicos sobre tiempos de respuesta, trámites pendientes, cumplimiento de plazos o satisfacción interna.	No verificado con la documentación disponible	Dificulta medir de forma periódica el desempeño de los procesos administrativos.

Documento revisado	Hallazgo principal	Estado documental	Aporte al diagnóstico
Registros de capacitación	No se dispone de documentación suficiente para valorar la relación entre las capacitaciones ejecutadas y las necesidades reales del personal.	No verificado con la documentación disponible	Señala la necesidad de vincular la planificación de la capacitación con un diagnóstico institucional.
Evidencias de evaluación del desempeño	La normativa establece este proceso, pero la documentación revisada no permite analizar su aplicación, resultados y seguimiento dentro del hospital.	Verificación parcial	Requiere contrastarse con la entrevista y con otras evidencias institucionales.
Comunicaciones internas	Se reconoce la importancia de comunicar disposiciones y requerimientos, pero no se cuenta con una matriz documental que permita valorar su oportunidad y alcance.	Verificación parcial	Se relaciona con la necesidad de fortalecer canales y registros formales de comunicación.

Nota. Elaboración propia a partir del Plan Médico Funcional del Hospital Básico Chone, la Resolución No. ACCESS-ACCESS-2023-0029 y la normativa ecuatoriana aplicable a la gestión del talento humano. La categoría “no verificado con la documentación disponible” no significa que el documento no exista, sino que no se identifica dentro del conjunto revisado.

Tabla 13

Triangulación de los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados

Categoría analizada	Revisión documental	Encuesta a usuarios internos	Entrevista semiestructurada	Hallazgo integrado
Claridad de requisitos y	No se verifican guías o	El 37,5 % presenta una	El informante señala que los	Existen formatos para

procedimientos	flujogramas específicos para todos los trámites frecuentes.	valoración favorable y el mismo porcentaje expresa desacuerdo sobre la claridad de los requisitos. En la comprensión de los procedimientos , el 40,0 % manifiesta desacuerdo.	formatos están definidos, aunque considera necesario complementarlos con instrucciones claras y actualizar los procedimientos.	ejecutar los trámites, pero la información no resulta igualmente clara para todos los usuarios. Se requieren guías sencillas, flujogramas y procedimientos actualizados.
Tiempo de atención	No se verifican indicadores específicos para medir los tiempos de respuesta.	El 52,5 % considera que los trámites no se atienden dentro de un tiempo adecuado. La media de 2,63 es la más baja del cuestionario.	El entrevistado identifica el exceso de trámites como la principal dificultad de la unidad.	La carga administrativa influye en los tiempos de atención. Este aspecto constituye el principal nudo crítico y requiere mecanismos de priorización y control.
Atención y trato al usuario interno	La documentación revisada no permite valorar directamente el trato brindado a los usuarios internos.	El 72,5 % considera que la atención es cordial, respetuosa y profesional. La media alcanza 3,83, la más	El trabajo en equipo y la organización son reconocidos como fortalezas de la unidad.	El componente humano representa la principal fortaleza. El trato favorable y el trabajo en equipo constituyen

		alta del instrumento.		una base positiva para implementar la propuesta.
Transparencia en los trámites	Existe un marco normativo que regula los procesos, pero no se verifica una herramienta que permita observar el estado de cada solicitud.	El 42,5 % presenta una valoración favorable, el 27,5 % expresa desacuerdo y el 30,0 % mantiene una posición neutral.	El informante considera que los procesos son organizados y que los formatos facilitan su ejecución.	Existe una base administrativa organizada, aunque se requiere mayor visibilidad sobre los responsables, las etapas y el estado de los trámites.
Comunicación interna	No se identifica una matriz o registro que permita valorar la oportunidad y alcance de las comunicaciones .	El 45,0 % considera que la información no se comunica oportunamente , mientras que el 32,5 % presenta una valoración favorable.	El entrevistado señala que la comunicación es clara, pero reconoce que puede fortalecerse mediante canales digitales.	La comunicación puede ser clara desde la unidad, pero no siempre llega de manera oportuna a los usuarios. Se necesitan canales digitales formales y registros de la información difundida.
Seguimiento y control	No se verifica una matriz única para registrar el	El 50,0 % expresa desacuerdo con el	El seguimiento se realiza mediante revisiones	El seguimiento existe, pero no se encuentra suficientement

	ingreso, avance y cierre de las solicitudes.	seguimiento de los trámites. La media de 2,65 es la segunda más baja.	periódicas de los procesos.	e sistematizado. Se requiere una matriz que permita conocer responsables, fechas, estado y cierre de cada trámite.
Capacitación institucional	La documentación disponible no permite verificar cómo se determinan las necesidades de capacitación ni cómo se evalúan sus resultados.	El 42,5 % considera que las capacitaciones no responden plenamente a las necesidades del personal.	La capacitación no aparece entre las principales fortalezas ni como una acción prioritaria señalada por el informante.	Las actividades formativas requieren mayor relación con las funciones y necesidades reales de cada área. Es necesario realizar un diagnóstico previo de capacitación.
Evaluación del desempeño y de la calidad	La normativa respalda la evaluación del desempeño, pero la documentación revisada no permite analizar su aplicación y seguimiento.	El 37,5 % expresa desacuerdo con la claridad del proceso, el 32,5 % presenta una opinión favorable y el 30,0 % permanece neutral.	Las reuniones entre áreas constituyen el principal mecanismo utilizado para revisar la calidad de los procesos.	La evaluación del desempeño necesita mayor socialización. Las reuniones de calidad también requieren actas, responsables, plazos y

				seguimiento de los acuerdos.
Satisfacción general	La institución cuenta con una estructura formal, aunque existen limitaciones en los instrumentos de control operativo.	El 37,5 % expresa satisfacción, el 35,0 % manifiesta desacuerdo y el 27,5 % mantiene una posición neutral.	El informante valora de forma favorable la organización y el funcionamiento general de los procesos.	La satisfacción es moderada. Las fortalezas humanas y organizativas se ven afectadas por las demoras, el seguimiento limitado y las dificultades de comunicación.
Mejora de los procesos	No se verifican instrumentos completos que integren procedimientos, indicadores, responsables y mecanismos de seguimiento.	Los resultados muestran mayores dificultades en tiempos, seguimiento, comunicación y comprensión de los procedimientos .	La actualización de los procedimientos se identifica como la acción prioritaria de mejora.	La propuesta debe centrarse en actualizar y simplificar los procedimientos , controlar los tiempos, fortalecer la comunicación y establecer indicadores de seguimiento.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la revisión documental, la encuesta aplicada a 40 usuarios internos y la entrevista semiestructurada realizada a un actor clave del área administrativa.

8.1 Instrumentos

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS INTERNOS DEL IESS HOSPITAL BÁSICO CHONE

Tema de investigación

Gestión de la calidad en los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Hospital Básico Chone.

Presentación

Estimado(a) servidor(a):

La presente encuesta forma parte del trabajo de titulación de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Su finalidad es conocer la percepción de los usuarios internos sobre la calidad de los procesos administrativos desarrollados por la Unidad de Talento Humano del IESS Hospital Básico Chone.

La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación. Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y anonimato, por lo que no es necesario escribir su nombre.

Agradecemos su colaboración y sinceridad al responder cada una de las preguntas.

DATOS GENERALES

Área donde labora:

- ☐ Dirección
 - ☐ Talento Humano
 - ☐ Área Administrativa
 - ☐ Consulta Externa
 - ☐ Emergencia
 - ☐ Hospitalización
 - ☐ Enfermería
 - ☐ Laboratorio
 - ☐ Farmacia
 - ☐ Otra: _____
-

Tiempo de servicio en la institución:

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Entre 1 y 5 años

☐ Entre 6 y 10 años

☐ Más de 10 años

Ha realizado algún trámite en la Unidad de Talento Humano durante el último año?

☐ Sí

☐ No

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una **X** la opción que mejor represente su opinión.

Escala de valoración

Valor Significado

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

CUESTIONARIO

N.º Afirmación	1	2	3	4	5
1 La Unidad de Talento Humano informa claramente los requisitos para realizar los trámites administrativos.	☐	☐	☐	☐	☐
2 Los trámites que solicito son atendidos dentro de un tiempo adecuado.	☐	☐	☐	☐	☐
3 El personal de la Unidad de Talento Humano brinda una atención cordial, respetuosa y profesional.	☐	☐	☐	☐	☐
4 Los procedimientos administrativos son fáciles de comprender y seguir.	☐	☐	☐	☐	☐
5 Existe transparencia en la gestión de permisos, vacaciones, certificados y demás trámites laborales.	☐	☐	☐	☐	☐
6 La Unidad de Talento Humano comunica oportunamente información importante para los servidores.	☐	☐	☐	☐	☐
7 Los trámites administrativos reciben seguimiento hasta su finalización.	☐	☐	☐	☐	☐

N.º Afirmación	1	2	3	4	5
8 Las actividades de capacitación promovidas por la institución responden a las necesidades del personal.	☐	☐	☐	☐	☐
9 Los procesos relacionados con la evaluación del desempeño son claros y organizados.	☐	☐	☐	☐	☐
10 En términos generales, me siento satisfecho con la calidad de los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano.	☐	☐	☐	☐	☐

PREGUNTA ABIERTA

Desde su experiencia, ¿qué acciones considera necesarias para mejorar la gestión de la calidad en los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano?

AGRADECIMIENTO

Muchas gracias por el tiempo dedicado a responder esta encuesta.

Su opinión constituye un aporte importante para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la gestión de la calidad en los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano del IESS Hospital Básico Chone.

¡Gracias por su valiosa colaboración!

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Dirigida a actores clave de la Unidad de Talento Humano del IESS Hospital Básico Chone

Tema de investigación

Gestión de la calidad en los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Hospital Básico Chone.

PRESENTACIÓN

Estimado(a) participante:

La presente entrevista forma parte del trabajo de titulación de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Su propósito es conocer la experiencia y percepción de los actores involucrados en la gestión de los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano, con el fin de identificar fortalezas, dificultades y oportunidades de mejora.

La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos y será tratada con absoluta confidencialidad. Las respuestas contribuirán a la elaboración de una propuesta de mejoramiento orientada a fortalecer la gestión de la calidad institucional.

DATOS GENERALES

Cargo: _____

Área de trabajo: _____

Tiempo de servicio en la institución:

☐ Menos de 1 año

☐ De 1 a 5 años

☐ De 6 a 10 años

☐ Más de 10 años

Fecha: _____

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Recoger información cualitativa sobre la gestión de la calidad en los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano, identificando prácticas actuales, dificultades, fortalezas y oportunidades de mejora que sirvan de base para la elaboración de una propuesta institucional.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. Desde su experiencia, ¿cómo describiría el funcionamiento actual de los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano?

2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la gestión administrativa desarrollada por esta unidad?

3. ¿Qué dificultades o limitaciones se presentan con mayor frecuencia durante la ejecución de los procesos administrativos?

4. ¿Considera que los procedimientos, formatos y responsabilidades se encuentran claramente definidos y estandarizados? Explique su respuesta.

5. ¿Cómo se realiza actualmente el seguimiento y control de los trámites administrativos hasta su finalización?

6. Desde su punto de vista, ¿la comunicación entre la Unidad de Talento Humano y los usuarios internos es clara y oportuna? ¿Qué aspectos deberían fortalecerse?

7. ¿Qué mecanismos utiliza la Unidad de Talento Humano para evaluar la calidad de los procesos administrativos y promover la mejora continua?

8. ¿Qué acciones considera prioritarias para fortalecer la gestión de la calidad en los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano?

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR

CIERRE

Agradecemos su valiosa participación y el tiempo dedicado a esta entrevista.

La información proporcionada contribuirá a comprender la realidad de los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano y servirá como fundamento para la elaboración de una propuesta de mejora basada en la gestión de la calidad y el mejoramiento continuo.

Muchas gracias por su colaboración.