



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROMOCIÓN XIII**

**SEGUNDO PROYECTO DE GRADO**

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL  
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD  
HUMANA**

**AUTORES: ING. ALMEIDA CHAMPUTIZ, ANDRÉS PATRICIO  
ING. JIMÉNEZ ULLAURI, BYRON PATRICIO.**

**DIRECTORA: ING. TANDAZO, ENA**

**SANGOLQUÍ**

**2015**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**CERTIFICACIÓN**

El presente proyecto **MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA**, realizada por los señores Andrés Almeida y Byron Jiménez, ha sido dirigido y revisado periódicamente, cumpliendo con las normas estatutarias establecidas, en el Reglamento Interno de Régimen Académico y de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas, ESPE.

Quito, mayo del 2015.



Ing. Ena Tandazo R.  
**DIRECTORA**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**AUTORIA DE RESPONSABILIDAD**

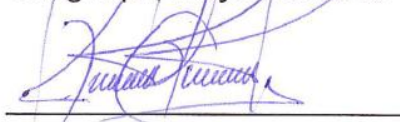
Ing. Almeida Champutiz, Andrés Patricio  
Ing. Jiménez Ullauri, Byron Patricio

**DECLARAN QUE:**

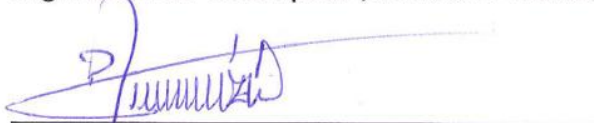
El proyecto de grado denominado “**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, mayo del 2015



Ing. Almeida Champutiz, Andrés Patricio



Ing. Jiménez Ullauri, Byron Patricio

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

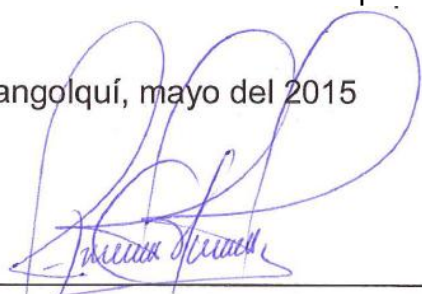
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, Ing. Almeida Champutiz, Andrés Patricio e Ing. Jiménez  
Ullauri, Byron Patricio

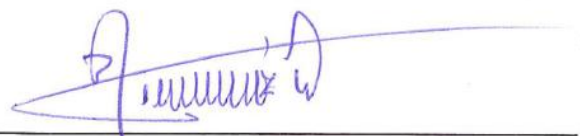
Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas, ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, mayo del 2015



---

Ing. Almeida Champutiz, Andrés Patricio



---

Ing. Jiménez Ullauri, Byron Patricio

## DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicada a quien se convirtió en el centro y lo más importante de mi vida, mi hija Suri quien con su sonrisa cada día me da una razón para enfrentar todos los retos y ser una persona mejor.

**Andrés**

Dedico el presente proyecto a mi familia que son los seres que más amo, a mi hijo Matías, mi esposa Magali quienes con su energía y amor me fortalecen día a día. Mil gracias por su ayuda y apoyo.

**Byron**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a mis padres quienes siempre han sido el apoyo incondicional y la voz de aliento en los momentos difíciles.

**Byron**

Agradezco a Dios, por bendecirme con salud y vida, a todas las personas que forman parte de mi vida las cuales me han apoyado en todas las etapas de mi vida.

**Andrés**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

### CAPÍTULO I

<b>1. GENERALIDADES .....</b>	<b>1</b>
1.1. Título del Proyecto .....	1
1.2. Antecedentes .....	1
1.3. Definición del Problema .....	3
1.4. Justificación e Importancia .....	5
1.4.1. Justificación .....	5
1.5. Objetivos .....	7
1.5.1. Objetivo General .....	7
1.5.2. Objetivos Específicos .....	8
1.6. Meta .....	8
1.7. Marco Legal .....	9
1.8. Marco Teórico .....	11
1.9. Marco Conceptual .....	16
1.10. Metodología de la Investigación .....	18
1.10.1. Investigación Explicativa .....	18
1.11. Fuentes de Recopilación de Información .....	21

### CAPÍTULO II

<b>2. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS .....</b>	<b>23</b>
2.1. Cadena de Valor .....	25
2.1.1. Socialización de la Cadena de Valor y del Mapa de Procesos. ....	26
2.2. Modelo Operativo .....	30
2.2.1. Inventario de Procesos .....	30

2.2.2. Caracterización de Procesos (IDEF0).....	37
2.2.3. Manuales de Procedimientos (AS IS) .....	44
2.3. Sistema de Indicadores.....	52
2.3.1. Definición de Indicadores de Gestión por Procesos.....	60
2.3.2. Matriz de Valor Agregado del proceso .....	63
2.3.3. Matriz de Cargas de Trabajo e Impacto Económico del proceso .....	64
2.4. Gestión del Cambio.....	71
2.4.1. Plan de Actividades para la Administración del Cambio. ....	71
2.4.2. Mejores Prácticas para la realización de las acciones clave.....	73
2.4.3. Plan y Programa para la Socialización de Procesos.....	73
2.4.3.1.Resultados a presentarse .....	74
2.4.4. Plan de Manejo para la Disposición del Cambio .....	76
2.4.5. Campaña de difusión y motivación del Cambio .....	78
2.4.5.1.Medir el Desempeño y Evaluación.....	80
2.5. Adaptación de la Cultura por Procesos .....	81

### **CAPÍTULO III**

<b>3. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS Y MEJORAMIENTO</b>	<b>83</b>
3.1. Procesos Críticos .....	83
3.1.1. Identificación de Procesos Críticos. ....	83
3.1.2. Metodología de Identificación de Subprocesos Críticos.....	83
3.1.3. Resultados Alcanzados.....	85
3.2. Mejoramiento de Procesos Críticos .....	91
3.2.1. Justificación de la Propuesta de Mejora.....	91
3.2.2. Acompañamiento e Implementación de Mejoras .....	93



3.2.2.1.Mejoramiento de Procesos – Evaluación del Desempeño .....	<b>93</b>
3.2.2.2.Mejoramiento de Procesos - Capacitación.....	<b>107</b>
3.2.3. Estructura Dirección de Procesos.....	<b>127</b>

#### **CAPÍTULO IV**

<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>129</b>
4.1. Conclusiones.....	<b>129</b>
4.2. Recomendaciones .....	<b>130</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>133</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No.1	Inventario de Procesos.....	31
TABLA No. 2	DARH-SP01 Planificación del Recurso Humano.....	60
TABLA No. 3	DARH-SP02 Reclutamiento y Selección de Personal.....	60
TABLA No. 4	DARH-SP03 Evaluación del Desempeño.....	61
TABLA No. 5	DARH-SP04 Gestión de Capacitación del Recurso Humano.....	61
TABLA No. 6	DARH-SP05 Proyecto Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional.....	62
TABLA No. 7	DARH-SP06 Gestión de Capacitación Interna y Coordinación IAEN...	63
TABLA No. 8	DARH-SP07 Gestión de Becas Públicas Internacionales.....	63
TABLA No. 9	Matriz (AS-IS) Carga de Trabajo e Impacto Económico, Evaluación....	67
TABLA No. 10	Matriz (AS-IS) Carga de Trabajo e Impacto Económico, Capacitación	69
TABLA No. 11	Definición de Equipos de Trabajo.....	72
TABLA No. 12	Matriz de Ponderación de Factores Críticos de Éxito.....	86
TABLA No. 13	Matriz Resumen de Ponderación de Factores Críticos de Éxito.....	90
TABLA No. 14	Matriz (TO-BE) Carga de Trabajo e Impacto Económico DARH-SP03..	105
TABLA No. 15	Plan de Trabajo Mejoramiento DARH-SP03.....	106
TABLA No. 16	Matriz (TO-BE) Carga de Trabajo e Impacto Económico DARH-SP04..	123
TABLA No. 17	Plan de Trabajo Mejoramiento DARH-SP04.....	125

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.1	Macro proceso de Gestión Administrativa Financiera.....	40
CUADRO No.2	Proceso Gestión del Talento Humano.....	42
CUADRO No.3	Manual “AS IS” - Evaluación del Desempeño.....	45
CUADRO No.4	Manual “AS IS” - Gestión de Capacitación.....	52
CUADRO No.5	Análisis AVA “AS IS” - Evaluación del Desempeño.....	65
CUADRO No.6	Análisis AVA “AS IS” – Capacitación y Formación.....	68
CUADRO No.7	Manual “TO BE” - Evaluación del Desempeño.....	98
CUADRO No.8	Análisis AVA del Proceso Mejorado – Evaluación del Desempeño..	104
CUADRO No.9	Manual “TO BE” – Gestión de Capacitación.....	112
CUADRO No.10	Análisis AVA del Proceso Mejorado – Capacitación del Personal....	121

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No.1	Guía Metodológica GPR_ Procesos. Noviembre, 2011.....	11
FIGURA No. 2	Evaluación del Valor Agregado.....	13
FIGURA No. 3	Modelo de Gestión por Procesos.....	23
FIGURA No. 4	Cadena de Valor.....	25
FIGURA No. 5	Mapa de Procesos.....	27
FIGURA No. 6	Desagregación Mapa de Procesos.....	28
FIGURA No. 7	Esquema Operativo.....	30
FIGURA No. 8	Ecuación del Cambio.....	72
FIGURA No. 9	Evento de Evaluación de Procesos del MREMH (dic 2014).....	83
FIGURA No. 10	Evento de Priorización de Procesos del MREMH (dic 2014).....	85

## RESUMEN

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana en cumplimiento a su Direccionamiento Estratégico y a los lineamientos emitidos por la Administración Pública, ha reestructurado su Estatuto Orgánico en favor de implementar la administración por procesos orientados a fortalecer su modelo operativo a fin de que este sea el soporte de las estrategias establecidas en el nivel táctico y estratégico. Es así que el presente proyecto académico surge de la necesidad de posicionar el modelo de gestión de la institución de manera amplia hacia todas las dependencias que lo conforman, y con este propósito el equipo de trabajo realizó el levantamiento de los procesos institucionales, estableció el nivel de criticidad de cada uno de sus componentes y priorizó varios mejoramientos que por la coyuntura técnica-política y necesidades de gestión se enfocó en la Administración del Talento Humano, pues como su menciona en el desarrollo, para esta institución es una variable crítica el contar con servidores empoderados en su trabajo, proactivos, con alto espíritu nacionalista , pero sobre todo capacitados para que puedan afrontar los retos que se presentan en la carrera diplomática y el servicio exterior, estableciendo como fin último la calidad con calidez hacia los ecuatorianos a nivel nacional como en el exterior. Por lo expuesto con el presente ejercicio, el equipo de trabajo ha posicionado la gestión por procesos en la Cancillería ecuatoriana, mediante la transferencia del conocimiento, sensibilizando el cambio de cultura organizacional y finalmente recomendando acciones futuras que permitan alcanzar estratégicamente la visión deseada.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **MODELO DE GESTIÓN**
- **GESTIÓN POR PROCESOS**
- **PROCESOS CRITICOS**
- **TALENTO HUMANO**
- **GESTIÓN DEL CAMBIO**

## **SUMMARY**

The Ministry of Foreign Affairs and Human Mobility in compliance with the Strategic Management and the guidelines issued by the Public Administration, has restructured its Constitution in favor of implementing the administration processes to strengthen its operational model to make this the support the strategies established in the tactical and strategic level. Thus, the present academic project arises from the need to position the management model of the institution broadly to all units that comprise it, and for this purpose the team conducted a survey of business processes, set the level criticality of each of its components and prioritized several improvements to the technical and policy and management needs juncture focused on the management of human talent, because as its mentioned in the development, this institution is a critical variable to count on servers empowered in their work, proactive, high national spirit, but above all trained so that they can meet the challenges that arise in the diplomatic and foreign service, establishing quality as an ultimate goal with warmth toward the Ecuadorian national and on the outside. For these reasons the current year, the team has positioned Process Management in the Foreign Ministry, through the transfer of knowledge, raising awareness of organizational culture change and ultimately recommending future actions to achieve the desired strategic vision of the institution.

### **KEYWORDS:**

- **MANAGEMENT MODEL**
- **PROCESS MANAGEMENT**
- **CRITICAL PROCESS**
- **HUMAN TALENT**
- **CHANGE MANAGEMENT**

## **CAPÍTULO I**

### **1. GENERALIDADES**

#### **1.1. Título del Proyecto**

Modelo de Gestión por Procesos para el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.

#### **1.2. Antecedentes**

El Gobierno ecuatoriano en cumplimiento a las metas establecidas en el Plan Nacional del Buen Vivir 2014 – 2019, ha emprendido un proceso de reformas técnicas y legales impulsada por la Secretaría Nacional de la Administración Pública SNAP, a fin de generar una institucionalidad orientada a satisfacer las metas de cumplimiento reflejadas en la calidad del servicio que ofrecen las instituciones del Estado, y un cambio de cultura reflejado en la calidez de atención al ciudadano que recurre a las instituciones públicas.

Es así, que con Acuerdo 001580 de febrero de 2013, la SNAP, emite la Norma Técnica de Administración por Procesos cuya disposición general que define: "...la necesidad de emitir lineamientos que establezcan un estándar dentro de la gestión pública institucional, viabilicen la implementación del modelo de reestructuración y se articule el uso de herramientas y normativas relacionadas con la metodología gobierno por resultados en favor de promover y dar transparencia a la gestión estratégica, sustentada en la continuidad de la gestión operativa". (Pública, 2013)

Bajo este escenario, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (MREMH) en aplicación de los lineamientos técnicos emitidos por el ejecutivo, y cumpliendo con su rol primordial dentro de la rectoría de la política exterior, inició con un proceso de reestructuración organizacional, cuyo alcance general estuvo enmarcado en la creación la Coordinación General de Gestión Estratégica para que fortalezca la administración de los

procesos institucionales y consecuentemente apuntale la gestión misional del servicio exterior y la movilidad humana a nivel nacional y en el exterior.

Una vez analizado la gran importancia del fortalecimiento institucional emprendido, el MREMH mediante Acuerdo Ministerial No. 000049-A, del 3 de Julio del 2012 puso en vigencia su Estatuto Orgánico de Estructura Organizacional de Gestión por Procesos. Esta normativa técnica recopila los lineamientos emitidos por la administración pública y los desafíos propios de la institución dentro del desarrollo institucional alineados a su planificación estratégica y a su misión Institucional que enuncia: “El Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (MREMH) es el rector de la política internacional y es responsable de la gestión y coordinación de la misma, la integración latinoamericana y la movilidad humana, respondiendo a los intereses del pueblo ecuatoriano, al que le rendirá cuentas de sus decisiones y acciones en cumplimiento de los principios constitucionales y de las normas del derecho internacional, en el marco de los planes nacionales de desarrollo”. (Humana, 2012)

Si bien el ejercicio de planificación realizado para la puesta en vigencia del Estatuto Orgánico actual, permitió actualizar las competencias atribuciones y portafolio de productos de cada unidad administrativa componente de la estructura, surge la necesidad casi inmediata de implementar una metodología de administración por procesos que sustente el desarrollo, el control y la mejora continua de mencionadas atribuciones y responsabilidades dispuestas a cada unidad.

Bajo este contexto, el equipo de trabajo con el auspicio de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica ha desarrollado el presente proyecto académico, a fin de proponer un Modelo de Administración por Procesos institucional que se alinee al actual Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos y sea un insumo referente, dentro del

manejo de la información que se parametriza y actualiza en la herramienta Gobierno por Resultados (GPR).

Cabe resaltar que el presente proyecto es complemento del diagnóstico estratégico realizado en un primer proyecto por el equipo de trabajo, del cual se desprende la recomendación de robustecer el manejo de proyectos y/o procesos; previo al ingreso de información en la herramienta GPR.

### **1.3. Definición del Problema**

Como consecuencia de la reestructura organizacional, cuyo alcance involucró un cambio de su direccionamiento estratégico, la institución se encuentra en un período de estabilización, si bien se dio una mayor capacidad de reacción administrativa al crear la Coordinación General de Gestión y Planificación Estratégica, posicionando de esta manera los lineamientos de la administración pública (cambios culturales, desarrollo tecnológico y gestión por procesos), para que estos puedan reforzar a las atribuciones sustantivas del Ministerio, Con esta reestructuración, ha surgido coyunturalmente una especie de divorcio operacional entre los temas técnicos frente a los temas políticos (parte de la razón de ser de la institución), por lo que existe una deficiente interrelación de procesos en actividades que de una u otra manera llegan a convivir durante la obtención de un producto o servicio.

Estas debilidades identificadas en proyectos complementarios a la presente propuesta, son de pleno conocimiento de la autoridad, por lo que aprovechando la estrecha coyuntura con los lineamientos de la SNAP, se ha emprendido con el proyecto de una administración por procesos que a corto plazo permita estandarizar los procedimientos operativos a nivel nacional e internacional (considerando la tipología de desconcentración a nivel internacional reflejada en sus misiones diplomáticas), a mediano plazo le



permita optar por la necesaria automatización de procesos que tienen un grado de madurez institucional aceptable dentro de la metodología (relacionados a servicios consulares) y a largo plazo obtener y mantener procesos de clase mundial identificando ventajas competitivas a nivel internacional como es el caso del proceso de emisión de pasaportes.

Como aporte metodológico a la solución de las debilidades identificadas se ha planteado la siguiente interrogante: ¿Que tan eficientes son los procedimientos que actualmente se desarrollan dentro de la Institución?.

Como respuesta ha esta interrogante se puede afirmar que dentro de la situación actual diagnosticada, se ha identificado ciertas debilidades en la gestión como son silos departamentales, la falta de control de gestión de procesos, y falta de compromiso por parte de los servidores frente a cambios de cultura organizacional (influencia de paradigmas); debilidades que han hecho de esta Cartera de Estado, una entidad que, si bien cumple con sus compromisos gubernamentales, los realiza de manera poco eficiente y con altos costos de operación, debido a los excesivos re procesos y falta de coordinación interna de sus servidores.

Atendiendo al problema descrito, a continuación se plantea los ejes de acción en los que se enmarcará el proyecto:

- Socialización de la Cadena de Valor de la Institución.
- Desarrollo del Modelo de Operación
- Formulación de indicadores de procesos
- Generación de estrategias de gestión del cambio
- Modelo de Innovación y Mejora Continua

En síntesis, este proyecto de mejora tiene como fin institucionalizar la administración por procesos, y la mejora continua de tal manera que el

MREMH sea una institución proactiva. Cabe resaltar que el éxito del cambio depende fundamentalmente del cómo cambiar la cultura de la gente y cómo concebir que la calidad no la logran los equipos ni las máquinas, sino los individuos que lo gestionan.

#### **1.4. Justificación e Importancia**

##### **1.4.1. Justificación**

Acogiendo la ya frase celebre para la gestión emitida por William Thomson, (Kelvin, 1885): “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide , no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”, la cual enmarca la necesidad de evaluar la calidad de todo producto y servicio de una organización como garantía de permanencia y competitividad en el mercado al cual se oferta.

En el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, la gestión por procesos y el control de gestión es de vital importancia para garantizar que la reforma institucional reflejada en el Estatuto Orgánico vigente, tenga un cumplimiento óptimo en la cotidianidad del desarrollo de la planificación estratégica, principalmente el cumplimiento de las atribuciones establecidas, las que alineadas al direccionamiento estratégico permitirán posicionar la mejora continua de los procesos y evitar que exista un estancamiento y deterioro en la gestión, cuyo efecto se ve reflejado tanto en la calidad del servicio que entrega la institución en los servicios ciudadanos, así como en el alto desgaste de recursos materiales y fundamentalmente del talento humano que gestiona estos procesos.

Para el cumplimiento de la gestión interna, es necesario contar con un modelo de administración por procesos que nos permita monitorear de forma permanente los procesos gobernantes, sustantivos, adjetivos y desconcentrados que se encuentran vigentes dentro de la Estructura Orgánica y evaluar el cumplimiento de mismos, a través de auditorías de

gestión, misma que permitirá tomar acciones preventivas y correctivas a cualquier desfase o incumplimiento en el modelo operativo.

La propuesta de un modelo de administración por procesos tiene como beneficios generales dentro del MREMH los siguientes aspectos:

- Interrelacionar los procesos de toda la Institución
- Controlar con sencillez donde se puede mejorar
- Evitar silos departamentales
- Incorporar la visión sistémica del ministerio a la herramienta GPR
- Empoderar la gestión institucional, a través de la formación de monitores de procesos
- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Hacer de la estrategia un proceso de mejoramiento continuo.
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Complementariamente el presente proyecto aporta al cumplimiento de los objetivos, políticas y metas contemplada en el Plan Nacional del Buen Vivir 2014 – 2019 (SENPLADES, 2014) que se enlistan:

**Objetivo 1:** Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.

**Política 1.2.** Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez.

**Política 1.5.** Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

**Política 1.6.** Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva.

Hoy en día la administración pública tradicional por su concepción errónea mantiene a las instituciones limitadas y rígidas, no acorde con los tiempos cambiantes de flexibilización e integración.

La importancia de diseñar un modelo de administración por procesos en el MREMH radica en la necesidad de contar con el seguimiento y evaluación permanente de cada uno de las actividades que se ejecutan dentro de las unidades administrativas que la conforman, de tal forma que si se producen desviaciones estas puedan ser corregidas de forma oportuna.

Es motivo de preocupación el no contar con un modelo adecuado de gestión de procesos, esto ha generado que la información no fluya adecuadamente, teniendo que organizar continuamente reuniones para verificar parámetros, políticas, alcances, indicadores, siendo estas reuniones de carácter correctivo que implican re procesos y altos costos de implementación de estrategias, puesto que al ser procedimientos no coordinados inclusive no oficializados existe baja capacidad de reacción por parte de las unidades ante los requerimientos oficiales de la Institución.

Por lo expuesto, el equipo de trabajo que propone el presente proyecto, ha diseñado el siguiente modelo en la que se definen las herramientas técnicas a utilizar, procurando el mayor entendimiento hacia los líderes de procesos que serán nombrados analizando el nivel de conocimiento y expertis dentro de cada una de las unidades administrativas del MREMH.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Proponer el Modelo de Gestión por Procesos, mediante la aplicación de los componentes metodológicos: cadena de valor, modelo de operación, sistema de indicadores para el control de la gestión, gerenciamiento estratégico de la mejora continua y la gestión del cambio de cultura organizacional, de tal manera que el personal de la Institución quede preparado para monitorear y mejorar continuamente sus procesos a corto y mediano plazo, para lograr eficiencia organizacional.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Socializar la metodología de administración por procesos en el MREMH y sus beneficios a corto y mediano plazo.
  
- Elaborar el inventario de procesos a un tercer nivel, mediante el levantamiento de información con los responsables y líderes de procesos, a fin de documentar la situación actual institucional en concordancia con el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos aprobado.
  
- Evaluar los subprocesos críticos, mediante el análisis de impacto con el enfoque al cliente, el enfoque de resultados, frente a la capacidad de procesamiento y la demanda de recursos a fin de priorizar y proponer mejoras.
  
- Socializar la estructura básica que debe tenerse en cuenta para facilitar los procesos de cambio mediante el desarrollo de un modelo de patrocinio que permita dar una dinámica adecuada en el período de ejecución e implementación del proyecto al personal, líderes y usuarios de los subprocesos.

### **1.6. Meta**

Como ejecución de este proyecto dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana la meta a conseguir es:

“Proponer y transferir conocimientos en cuanto al desarrollo de un Modelo de Gestión por Procesos en el MREMH a nivel central”.

La meta planteada para el proyecto permitirá elevar la madurez de procesos vigentes y obtener beneficios tangibles en el incremento de la calidad en el servicio exterior hacia los ciudadanos.

### **1.7. Marco Legal**

A fin de dar el respaldo legal y técnico de la metodología a implementar, a continuación se enlista la normativa que dará vigencia al desarrollo del proyecto:

- La Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 227 determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.
- La Ley Orgánica del Servicio Público en su Art. 51 dispone a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodologías de administración institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.
- El Art 116 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodologías de administración institucional y las herramientas que aseguren una administración y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública Central e Institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y la estructura institucional y posicional aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- La disposición transitoria octava del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público dispone que se expida una norma técnica de procesos para las instituciones de la administración pública central e institucional.

- El Art. 15 letra h) del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva establece como atribución del Secretario Nacional de la Administración Pública generar metodologías para la mejora de la administración pública en general, tales como proyectos, procesos, trámites y servicios al ciudadano.
- La Carta Iberoamericana de Calidad en la Administración Pública establece a la administración por procesos como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una Administración Pública de calidad centrada en el ciudadano.
- Mediante Acuerdo Ministerial 1002 de 20 de diciembre de 2011, la SNAP emite la Norma Técnica de Implementación y Operación de la metodología y herramienta Gobierno por Resultados, la misma que será complementaria y congruente a la gestión por procesos.
- Mediante Acuerdo Ministerial 1580 de 13 de febrero de 2013, la SNAP emite la Norma Técnica de Administración por Procesos, la misma que será de uso y cumplimiento obligatorio para las instituciones de la administración pública central, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva.
- Mediante Acuerdo Ministerial 000049-A de 03 de julio de 2012 puso en vigencia su Estatuto Orgánico de Estructura Organizacional de gestión por procesos cuyo objetivo principal es la articulación e integración de los procesos institucionales para la implementación efectiva de la gestión interna, la gestión de la política exterior y de movilidad humana.

## 1.8. Marco Teórico

### - La Gestión por Resultados en el Sector Público (GPR)

La norma técnica de implementación y operación de la metodología y herramienta de gobierno por resultados, cuyo ámbito de aplicación según artículo 2, rige para todas las instituciones de la administración pública central, institucional y que dependen de la función ejecutiva, con carácter obligatorio. (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2011)

Cumpliendo con la normativa vigente, se establece académicamente que: “El GPR permite hacer un seguimiento continuo al estado de los planes estratégicos y operativos, a los resultados obtenidos y a los riesgos que afectarían la consecución de los objetivos” (...). (SNAP, 2011)

La Metodología GPR contempla definiciones y conceptos en los ámbitos de gestión de planes estratégicos y operativos, gestión de proyectos y gestión de procesos entre los que se resaltan el incremento de la madurez de los procesos como parte del ciclo de gestión.



Figura 1. Guía Metodológica GPR\_ Procesos. Noviembre, 2011



- **Análisis de Valor Agregado (Algoritmo de Harrington)**

Harrington H.J (s/f) (H.J, pág. 139) Business Process Improvement dice: El análisis de Valor Agregado, es un mecanismo que nos ayuda a identificar las actividades que realmente aportan al proceso y que se consideran deben ser mantenidas. Existen otras actividades que deben ser cuestionadas para su optimización. Con este fin se aplica un algoritmo de evaluación de las actividades de cada subproceso, tal como se indica a continuación:

- Si la actividad es necesaria para generar el producto o servicio, en el caso de que la respuesta sea “SI”, estamos frente a una situación que dicha actividad contribuye a los requerimientos del cliente, entonces se genera un valor agregado real a la actividad y estas actividades se deben realizar siempre para satisfacer los requerimientos de los clientes.
- Por otra parte si la respuesta es “NO”, estamos frente a una situación que dicha actividad contribuye solo a las funciones del negocio el cual puede generar valor agregado al mismo.
- Si la actividad no genera valor ni al cliente ni al negocio (Empresa) se entenderá como innecesaria y podrá eliminarse o modificarse, sin afectar la calidad del producto, servicio e información. Se implementará este teorema a las actividades del MREMH de la siguiente manera:
  - A todas las actividades que se realiza en un proceso o subproceso e instructivo del MREMH.
  - Determinar qué actividades generan un valor agregado real, que actividades generan un valor agregado al negocio y que actividades no generan valor; y
  - Eliminar aquellas actividades que no generan valor al MREMH (P. 139).

Este teorema se aplica con la finalidad de optimizar los tiempos y así mejorar la calidad del trabajo desempeñado por el personal del MREMH.

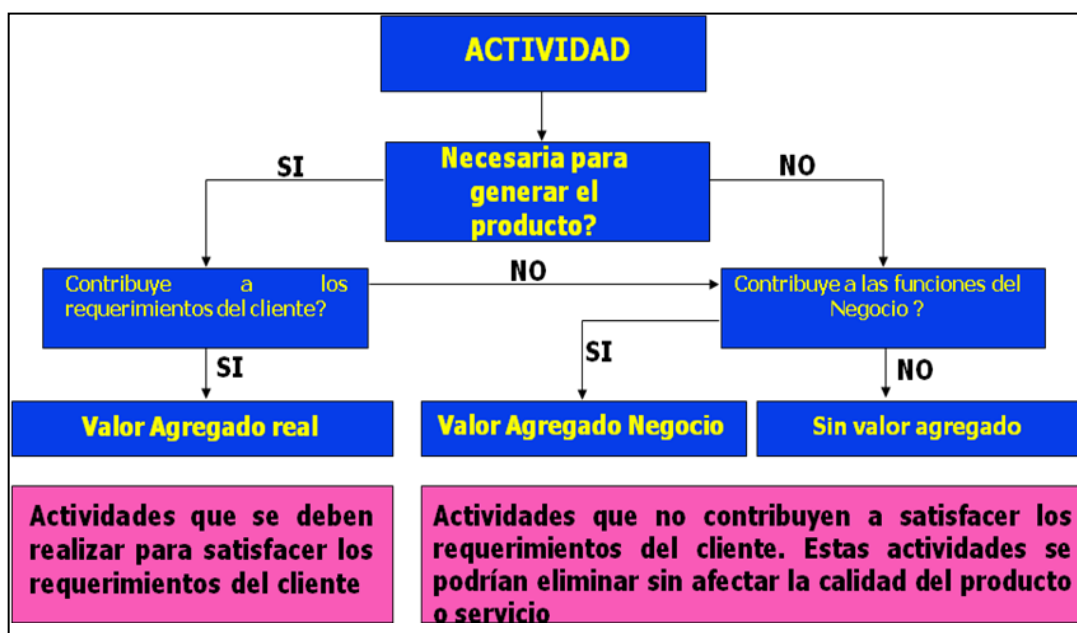


Figura 2. Evaluación del Valor Agregado

#### - Business Process Management BPMN

Manuel Sánchez Barriento (2008, 02 de noviembre) (Barriento, Introducción a BPMN, 2008) Introducción a BPMN afirma: BPMN es un Standard, fue inicialmente desarrollada por la organización Business Process Management Initiative (BPMI), y es actualmente mantenida por el OMG (Object Management Group).

Business Process Modeling Notation o BPMN (en español Notación para el Modelado de Procesos de Negocio) es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo (workflow).

El principal objetivo de BPMN es proveer una notación estándar que sea fácilmente legible y entendible por parte de todos los involucrados e interesados del negocio. Entre estos interesados están los analistas de negocio (quienes definen y redefinen los procesos), los desarrolladores técnicos (responsables de implementar los procesos) y los gerentes y administradores del negocio (quienes monitorean y gestionan los procesos).

En síntesis BPMN tiene la finalidad de servir como lenguaje común para cerrar la brecha de comunicación que frecuentemente se presenta entre el diseño de los procesos de negocio y su implementación.

Un BPMN está formado por un conjunto de elementos gráficos. Estos elementos habilitan el fácil desarrollo de diagramas simples que serán familiares para la mayoría de analistas de negocio (diagrama de flujo). Los elementos fueron elegidos para ser distinguibles los unos de los otros y para usar formas familiares para la mayoría de modeladores. Por ejemplo, las actividades son rectángulas y las decisiones son diamantes. Debe notarse que uno de los objetivos del desarrollo de BPMN es crear un mecanismo simple para crear modelos de procesos de negocio, y al mismo tiempo que sea posible gestionar la complejidad inherente en dichos procesos.

Dentro de las categorías básicas de elementos, se puede añadir información y variaciones adicionales para dar soporte a los requerimientos complejos sin cambiar dramáticamente el *look-and-feel* básico del diagrama. Las categorías básicas de elementos son:

- **Objetos de flujo**

Un Diagrama de Proceso de negocio por sus siglas en ingles BPD (Business Process Diagram) es un pequeño conjunto (tres) de elementos básicos, que son los *Objetos de Flujo*, de modo que los modeladores no

tienen que aprender y reconocer un gran número de formas diferentes. Los tres objetos de flujo son:

- **Evento:** Los eventos controlan los arranques y detenciones de las corrientes de los procesos. Los eventos de inicio, arrancan los eventos de procesos o Subprocesos, no tienen conexión de entrada y tienen uno solo de salida. Mientras que los eventos intermedios detienen la corriente en su posición hasta que se cumplan las condiciones establecidas al definir los atributos de los mismos.
- **Tareas:** las tareas realizan las actividades del proceso, bien mediante intervención humana (tareas personales) o por los sistemas (tareas de sistema) una tarea puede tener varias conexiones de entrada, pero una sola de salida excepto las tareas con evento incrustado que pueden tener dos salidas: una, la normal de la tarea (que no siempre es requerida) y la otra desde el evento incrustado (esta última, obligatoria).
- **Compuerta:** Las compuertas redirigen la corriente del proceso desviándolas a unos u otros hilos. Las compuertas divergentes, solo admiten una entrada redirigen la corriente hacia uno de los hilos de salida. Las compuertas convergentes, solo admiten una salida, agrupan todas o algunas de las corrientes de sus hilos de entrada en su único hilo de salida.
- **Artefactos:** Son los elementos complementarios que ayudan a mejorar la comprensión del diagrama. Su función es ilustrativa y no ejecutiva, por tanto el motor no los tiene en cuenta al ejecutar los procesos. Además de los símbolos que se describen a continuación, se pueden cortar y pegar cualquier artefacto estándar proveniente de Visio.

Los miembros de BPMI Notation Working Group representan un gran segmento de la comunidad de modelado de procesos de negocio y han llegado a un consenso y presentan BPMN como la notación de modelado de procesos de negocio estándar. El desarrollo de BPMN es un paso importante para reducir la fragmentación que existe con la gran cantidad de herramientas de modelado de procesos y notaciones.

El BPMI Notation Working Group aporta una gran experiencia con muchas de las notaciones existentes y trabajan para consolidar las mejores ideas de todas estas notaciones para crear una sola notación estándar. Ejemplos de otras notaciones o metodologías que fueron revisadas son: diagramas de actividades de UML, UML EDOC Business Processes, IDEF, ebXML BPSS, Diagrama de flujo de actividades-decisiones (ADF), RosettaNet, LOVeM, Cadenas de Eventos-Procesos (EPCs).

Una única notación bien definida reduce la confusión entre los usuarios IT y de negocios. Otro factor del desarrollo de BPMN es que, históricamente, los modelos de procesos de negocio desarrollados por la gente de negocios han estado técnicamente separados de las representaciones de procesos requeridas por los sistemas diseñados para implementar y ejecutar dichos procesos.

Así, era necesario traducir manualmente los modelos de procesos de negocio originales a los modelos de ejecución. Esas traducciones están sujetas a errores y dificultan a los dueños del proceso entender la evolución y el rendimiento de los procesos desarrollados. Recuperado el 22 de septiembre 2014 en Barriento, Google.

### **1.9. Marco Conceptual**

En el desarrollo del Proyecto se ha identificado un glosario de términos que serán usados continuamente, es por ello que se definen a continuación:

- **Automatización de Procesos:** Consiste en el uso de una plataforma de software para la automatización de los procesos institucionales, asignando en un repositorio único para cada usuario las tareas que debe realizar de manera proactiva, manejando no sólo el recorrido, los roles, los usuarios y los datos necesarios para cada actividad del proceso, sino también permitiendo controlar tiempos de ejecución, cronología, camino recorrido, actividades complementarias, y participantes.
- **BPMN:** (en español Notación para el Modelado de Procesos de Negocio) Es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo (workflow). El principal objetivo de BPMN es proveer una notación estándar que sea fácilmente legible y entendible por parte de todos los involucrados.
- **BPMS:** Es un conjunto de herramientas integradas en una plataforma tecnológica para la gestión, identificación, modelado, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de las instituciones.
- **Control.-** De la gestión pública tiene por objeto verificar, comprobar y constatar que las acciones emprendidas por parte de las instituciones se ajustan a la planificación estratégica y operativa puede ser preventivo o de resultados.
- **Flujo AS-IS:** Situación actual en el que se encuentra el flujo de un proceso durante el levantamiento inicial de información.
- **Flujo TO-BE:** Situación ideal del flujo de un proceso luego de la optimización.

- **Gobierno por Resultados GPR.**- Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión.
- **Indicador:** Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.
- **Macro proceso:** Modelo de un conjunto de procesos interrelacionados, agrupados en las etapas necesarias para obtener un producto o servicio cumpliendo con los requisitos explícitos e implícitos de sus clientes/ciudadanos.
- **MREMH:** Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.
- **Tiempo Efectivo TE:** Es el tiempo que se utiliza en ejecutar efectivamente una operación.
- **Tiempo de Espera o Muerto TM:** Es el tiempo que se utiliza en la ejecución de acciones que generan demoras como esperas, transporte, envío de documentos, etc.
- **Tiempo de Ciclo TC = TE + TM:** Es el tiempo que toma desde el momento en que se inicia una operación hasta el momento en que se inicia la siguiente operación

## **1.10. Metodología de la Investigación**

### **1.10.1. Investigación Explicativa**

La recopilación de información que se realiza en el presente proyecto se basa en un campo de conocimiento técnico que incluye distintas etapas de

desarrollo, bajo este criterio la investigación a realizar, por el nivel de información recopilada es de carácter explicativa.

Ya que esta busca determinar las causas de las debilidades de la gestión operativa, y con estos insumos generar estrategias que optimicen los efectos deseados en la planificación de nivel estratégico. Con este tipo de investigación se busca profundizar el conocimiento de la situación actual, documentar e identificar procesos críticos y proyectar la situación deseada a corto y mediano plazo.

Para abordar los temas en mención se aplicará dentro del levantamiento de información entrevistas tanto al personal diplomático (levantamiento de procesos sustantivos) y personal auxiliar administrativo (levantamiento de procesos adjetivos) con el objetivo de identificar todos los procedimientos institucionales del nivel central. Conforme la metodología se desarrollará las siguientes sesiones de trabajo:

### **Sesión 1: Alineación de la gestión operativa a la gestión estratégica**

Se realizó la revisión de la existencia de documentos habilitantes de tipo técnico que rigen la ejecución de procesos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana; entre la cual se incluye:

- Planificación Estratégica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.
- Organigrama Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.
- Atribuciones y Responsabilidades definidas a cada unidad administrativa dentro del Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, vigente.
- Objetivos Institucionales.



## **Sesión 2: Gestión operativa por direcciones**

Se realizó la revisión de procesos que se han desarrollado con anterioridad en estructuras similares de la institución previo a la reestructuración planteada; entre los entregables planteados se definen entrevistas, actas de trabajo e informes relacionadas con:

- Entrevistas con funcionarios claves del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana y de la Secretaría Nacional de la Administración Pública a fin de determinar el alcance del levantamiento de información.
- Realizar informes de la socialización de los beneficios de la administración por procesos a los servidores de la institución previa al inicio del levantamiento de información.
- Realización de talleres de validación del inventario de procesos preliminar realizado, tomando como referencia las atribuciones y responsabilidades de cada unidad administrativa y el Mapa de Procesos.
- Informes de acompañamiento en la propuesta de mejora de procesos críticos identificados.
- Informes de evaluación de resultados y recomendaciones.
- Sensibilización para el manejo y disposición del cambio.

### **Sesión 3: Sesión ejecutiva de transferencia de conocimiento y cierre del proyecto.**

Se realizará la capacitación correspondiente y la entrega de los productos metodológicos a la dirección responsable de dar continuidad a la implementación de la metodología.

Previo a su entrega se realizará la evaluación de entregables, los mismos que deben regirse por las directrices vigentes de la norma técnica de gestión por procesos emitida por la SNAP.

Los ejes a evaluar son:

- Revisión de calidad metodológica.
- Revisión de calidad técnica.

#### **1.11. Fuentes de Recopilación de Información**

La debida formulación de las fuentes de recopilación de información, orienta sobre la forma en que podremos encarar el estudio, a partir de la consulta de los antecedentes y de cómo ha sido enfocado el proyecto, a continuación se definen los dos tipos fundamentales de fuentes de información que serán la base de la iniciativa:

- **Fuentes primarias (o directas):** por definición, son los datos que obtendremos "de primera mano", por los propios investigadores (documentos originales, formatos y formularios, encuestas, registros, entrevistas, apuntes de investigación, noticias, fotografías, entre otros), durante el tiempo que se está estudiando y levantando la información con la persona que directamente sea delegada como contraparte en el evento. Las fuentes primarias adicionales que se considerarán dentro del tiempo que se realice el proyecto serán artículos científicos,

monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretadas.

- **Fuentes secundarias:** consisten en documentos preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada que permitirá dar mayor dinámica al avance del levantamiento de información. Vale resaltar que por definición, estas fuentes presentan el inconveniente de no proporcionar la totalidad de la información necesaria, además su calidad no nos permite generar conclusiones directas y tomar decisiones de primera instancia, por lo cual se deben procurar datos primarios. Para el proyecto en cuestión, se constituyen fuentes secundarias de consulta, toda la normativa técnica y legal emitida por la Secretaría Nacional de la Administración Pública e instituciones de la Función ejecutiva que regulan los procesos adjetivos del MREMH.
- **Confiabilidad de las Fuentes:** al realizar la presente investigación, es importante tener en cuenta el valor y confiabilidad de las fuentes. El valor se refiere a la relevancia que pueda tener una fuente de información. La confiabilidad se refiere a qué tanto podemos creer en la información que nos brinda.

## CAPÍTULO II

### 2. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

Un modelo de gestión por procesos es el conjunto de elementos que establecen una administración de forma normalizada y estandarizada para de esta manera desarrollar políticas y acciones, en procura de alcanzar objetivos.

De esta manera garantizan la prestación de los servicios para las relaciones exteriores y movilidad humana en la matriz, de forma estandarizada para todos los usuarios. De esta manera se plantean los siguientes componentes para este modelo:

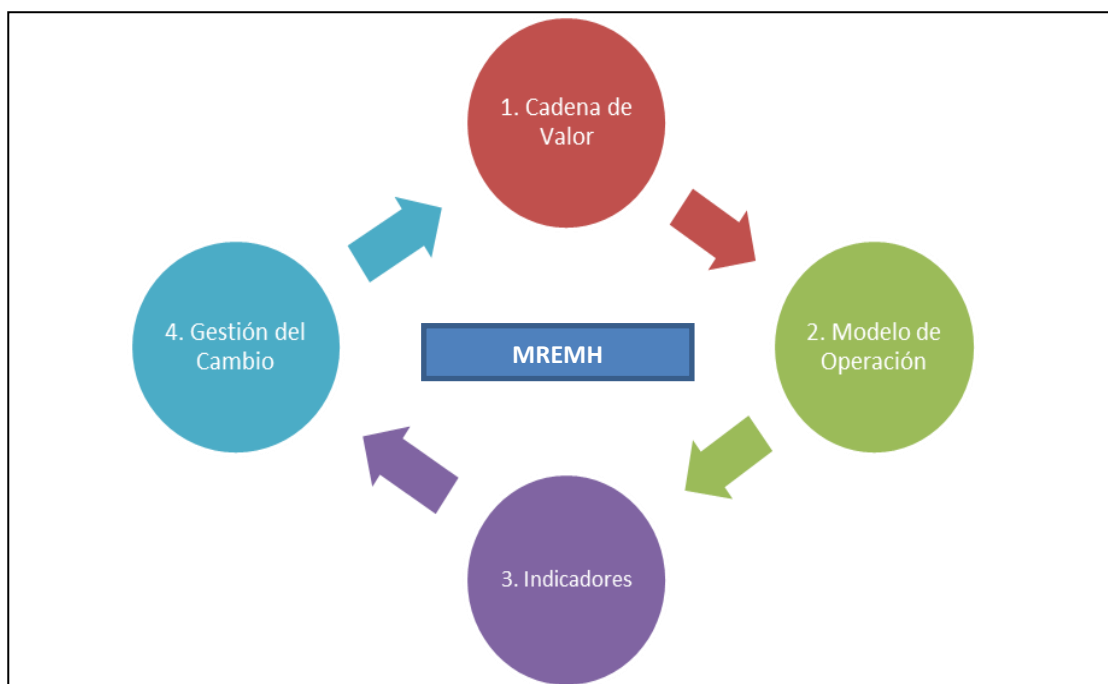


Figura 3. Modelo de gestión por procesos

El modelo de gestión por procesos aplicado en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana se compone de: cadena de valor representada en el estatuto orgánico de estructura organizacional de gestión

por procesos, modelo de operación (Levantamiento de procesos y análisis de procesos críticos), indicadores de gestión y, gestión del cambio.

El impacto de la implementación del modelo de gestión por procesos se enfoca en:

### **Enfoque Usuarios**

- Brindar un servicio ágil, eficiente y digno.
- Desarrollar normativa y políticas que garanticen la simplificación, uniformidad, eficacia, intermediación, celeridad, economía procesal y tutela efectiva.

### **Talento Humano**

- Funcionarios capacitados en diferentes posiciones, polivalentes, para garantizar continuidad de los servicios en cualquier circunstancia.
- Establecer como política el desarrollo de competencias, a través de una constante capacitación en servicio al cliente y trabajo de equipo.

### **Estructura por Procesos**

- Desarrollo de manuales de procedimientos y/o usuarios, para todas las áreas que conforman el MREMH, clasificados en los niveles:
  - Gobernantes: orientan la gestión.
  - Sustantivos: generan, administran y controlan los servicios.
  - Adjetivos: generan servicios para los procesos gobernantes, sustantivos y para sí mismos.

### **Gestión de Calidad**

- Identificar indicadores de gestión.
- Establecer como política el mejoramiento continuo, a través de la identificación de actividades que no agregan valor (excepto las de control), eliminando ineficiencias, optimizando el uso de recursos.

- Identificar puntos críticos en las diferentes actividades y reducir tiempos procesales y de atención al usuario.

## 2.1. Cadena de Valor

Se presentó una propuesta de Cadena de Valor para el MREMH considerando que se ha desarrollado una representación gráfica de los macro procesos y procesos detallando el nivel gobernante, nivel sustantivo, nivel adjetivo de asesoría y apoyo, conforme a la metodología de trabajo aprobada, y a la aplicación de la Norma Técnica para la elaboración de estatutos orgánicos emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).

Su puesta en vigencia fue aprobada mediante Acuerdo Ministerial 001580 de febrero del 2013, de esta manera la cadena de valor con la que se plantea el siguiente estudio para la desagregación de un mapa de procesos es:



Continúa →



Figura 4. Cadena de Valor

### 2.1.1. Socialización de la Cadena de Valor y del Mapa de Procesos.

Se realizó la presentación del mapa de procesos del MREMH y entendimiento de la diferencia con la estructura orgánica funcional. En esta parte se identificaron los procesos de la cadena de valor y los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos; además parte del taller también se presentó el Inventario de Procesos del MREMH, con la codificación definida y con los nombres a la fecha, de los líderes y usuarios de procesos (Anexo 7, Actas de socialización de procesos). Se hicieron ajustes en cada uno de los subprocesos relacionados a los nombres actualizados de responsables.

Los participantes del taller estuvieron atentos a las definiciones presentadas y se mostraron complacidos de llevar adelante un proyecto que ayude al fortalecimiento de cada una de las áreas.

De esta manera el mapa de procesos del MREMH consolidado se presenta de la siguiente manera:

# MAPA DE PROCESOS MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA

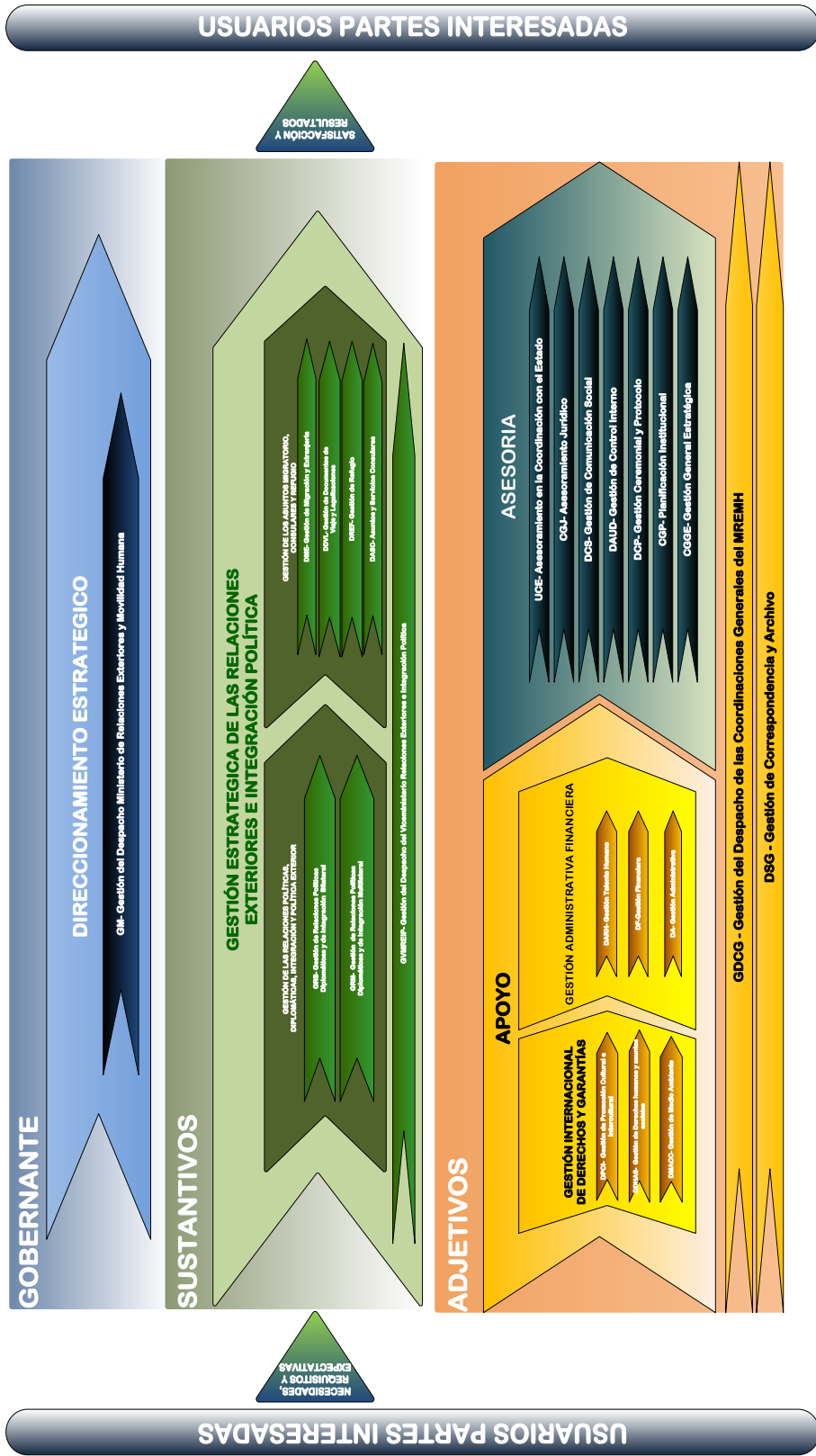


Figura 5. Mapa de Procesos



Para mejor visualización del mapa de procesos se presenta la desagregación siguiente manera:



Continúa →



Figura 6. Desagregación mapa de procesos

## 2.2. Modelo Operativo

El modelo operativo se esquematiza de la siguiente manera:

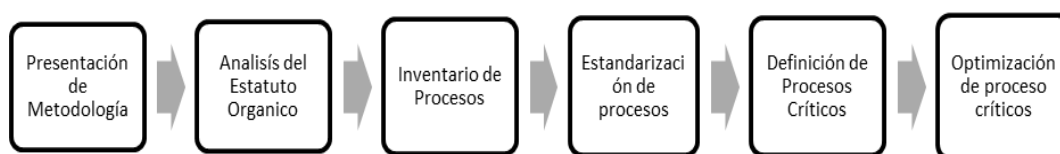


Figura 7. Esquema Operativo

En la optimización de los procesos críticos estos serán mejorados conforme a las necesidades y recomendaciones de los dueños de procesos y los beneficios que se obtendrán en la gestión diaria.

### 2.2.1. Inventario de Procesos

El Inventario de Procesos del MREMH (Anexo 1), fue identificado de acuerdo a los productos, responsabilidades y atribuciones que se presentan en el “Estatuto Orgánico de Estructura Organizacional de Gestión por Procesos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana”.

Se ha establecido la nomenclatura para identificar los procesos y subprocesos del MREMH, con la finalidad de que sea más fácil la comprensión por parte del personal que labora en la organización y mejorar la cultura de una estructura vertical (Departamental) a una horizontal transfuncional (procesos) de la siguiente manera:

Se toma la primera y segunda letra del nombre de aquellos procesos (Recursos Humanos)

- RH-SP01-I01
- RH.- Recursos Humanos
- SP.- Subproceso
- 01.- Número secuencial de 01 al 99 del Subproceso
- I.- Instructivo (Si aplica)
- 01.- Número secuencial de 01 al 99 del instructivo

Esta nueva nomenclatura utilizada facilitará la lectura y la trazabilidad del subproceso en el mapa de procesos para su fácil localización con el fin de mejorar el trabajo diario de los dueños y personal que manejan los subprocesos del MREMH.

El inventario está compuesto principalmente de las siguientes características:

- Tipo de Proceso (Gobernante, Sustantivo, Adjetivo)
- Macro proceso (Nombre del área del Ministerio)
- Código (Código del Proceso)
- Proceso (Nombre del proceso)
- Código (Código del subproceso)
- Subprocesos (Identificación de subprocesos)

Tabla 1

*Inventario de Procesos*

**Procesos Gobernantes**

<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>GM</b>	<b>Despacho Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración</b>	GM-SP01	Gestión de Despacho del Ministro del MREMH
			GM-SP02	Gestión de Compromisos Presidenciales
			GM-SP03	Gestión de Compromisos Ministeriales
			GM-SP04	Gestión de Firmas del Canciller
			GM-SP05	Gestión de Agenda Internacional
			GM-SP06	Gestión de Agenda Nacional

Continúa →

## Procesos Sustantivos

<b>GRM</b>	<b>Gestión de Relaciones Políticas Diplomáticas y de Integración Multilateral</b>	GRAAO-SP01	Gestión Técnica de Relaciones Políticas, Diplomáticas y de Integración con África, Asia y Oceanía		
		GRM-SP04	Gestión de Instrucciones		
		GRM-SP05	Gestión de Credenciales para participación en eventos internacionales		
		GRM-SP06	Gestión de Pago de Contribuciones a Organismos Internacionales		
		GRM-SP07	Gestión de Informes País		
		GRM-SP08	Elaboración de Ficha Temática		
		GRM-SP09	Elaboración de la Posición País DSNU		
		GRM-SP10	Gestión de Trámites e Instrucciones en el Marco del Sistema Interamericano y de las Cumbres		
		GRM-SP11	Gestión de Cumplimiento de Obligaciones Internacionales / Presentación de Informes Nacionales		
		GRM-SP12	Gestión de Instrumentación de Instrucciones y Conformación de delegaciones para reuniones internacionales en el marco de la OEA y de la cumbres de las Américas e Iberoamericana		
		GRM-SP13	Gestión de Cumbres / Reuniones en el Marco del Sistema Interamericano		
		GRM-SP14	Gestión de Candidaturas		
		GRM-SP15	Generación de criterios, información y documentación en el ámbito de la Integración Regional		
		GRM-SP16	Posicionamiento de la Postura Nacional en distintos Ámbitos de la Integración Regional		
		GRM-SP17	Gestión de Cumbres / Reuniones en el Ámbito Político de Integración Regional		
		<b>GRB</b>	<b>Gestión Técnica de Relaciones Políticas Diplomáticas y de Integración Bilateral</b>	GRAAO-SP01	Gestión Técnica de Relaciones Políticas, Diplomáticas y de Integración con África, Asia y Oceanía
				GRB-SP02	Gestión para las Relaciones Bilaterales DRBAS
GRB-SP03	Gestión de Relaciones Bilaterales con México, América Central y el Caribe				
GRB-SP04	Gestión de las Relaciones Bilaterales DRBAN				
GRB-SP05	Gestión de Relaciones Bilaterales en el Ámbito Vecinal y de Soberanía				
GRB-SP06	Gestión de las Relaciones Bilaterales DRBME				
GRB-SP07	Validación de Cartografía de Límites Territoriales y Marítimos.				
GRB-SP08	Mantenimiento de Fronteras				
GRB-SP09	Definición de la Posición Nacional en el Ámbito de Soberanía, Espacial y Tratado Antártico.				
GRB-SP10	Gestión de Informes y/o Criterios de la Sección Nacional de la CPPS				
GRB-SP11	Definición de la Posición Nacional sobre temas marítimos y de pesca				

Continúa →

DDVL	Gestión de Documentos de Viaje y Legalizaciones	DDVL-SP01	Emisión de Pasaportes
		DDVL-SP02	Análisis, Control y Generación de Informes de Actuaciones por Emisión de Pasaportes
		DDVL-SP03	Registro de Inscripciones en el Exterior
		DDVL-SP04	Apostillas y Legalizaciones de Documentos
DME	Gestión de Migración y Extranjería	DME-SP01	Naturalizaciones
		DME-SP02	Gestión de Visas No Inmigrante
		DME-SP03	Migración Laboral
		DME-SP04	Emisión de Visas Inmigrante - Gestión de Extranjería
		DME-SP05	Empadronamiento - Gestión de Extranjería
		DME-SP06	Transferencia de Visa - Gestión de Extranjería
		DME-SP07	Cancelación de Visa - Gestión de Extranjería
		DME-SP08	Archivo de Expedientes - Gestión de Extranjería
DREF	Gestión de Refugio	DREF-SP01	Determinación de la Condición de Refugiado
DASC	Asuntos y Servicios Consulares	DASC-SP01	Gestiones Relativas a Consulados Ecuatorianos y Representaciones Consulares en el Ecuador
		DASC-SP02	Asuntos Vulnerables y Atención al Migrante
		DASC-SP03	Gestión Estadística de la SAMCR
		DASC-SP06	Apertura de Consulados Rentados y Honorarios del Ecuador en el Exterior
		DASC-SP07	Emisión de Tarjeta de Identificación Consular
GVMREIP	Gestión del Despacho del Viceministerio Relaciones Exteriores e Integración Política	GVMREIP-SP01	Gestión del Despacho del Viceministro REIP
		GVMREIP-SP02	Gestión de Agenda Internacional del Viceministro REIP
		GVMREIP-SP03	Gestión de Agenda Nacional del Viceministro REIP
		GVMREIP-SP04	Gestión del Despacho de las Subsecretarías del VMREIP

Continúa →

## Procesos Adjetivos

<b>DARH</b>	<b>Gestión del Talento Humano</b>	DARH-SP01	Planificación del Recurso Humano
		DARH-SP02	Reclutamiento y Selección de Personal
		DARH-SP03	Evaluación del desempeño
		DARH-SP04	Gestión de Capacitación y Formación del Recurso Humano
		DARH-SP05	Gestión de la Salud y Seguridad Ocupacional
		DARH-SP06	Gestión de Capacitación Interna y Coordinación con el IAEN
		DARH-SP07	Gestión de Becas Públicas Internacionales
<b>DF</b>	<b>Gestión Financiera</b>	DF-SP01	Gestión Presupuestaria
		DF-SP02	Gestión de Viáticos
		DF-SP03	Gestión Contable
		DF-SP04	Concesión fondos de reposición
		DF-SP05	Registro de Inventarios
		DF-SP06	Roles de Pago País
		DF-SP07	Roles de Pago Exterior
		DF-SP08	Gestión de Administración de Caja
		DF-SP09	Gestión Declaración de Impuestos
		DF-SP10	Análisis de Cuentas del Exterior
		DF-SP11	Atención a Requerimientos de misiones en el Exterior
		DF-SP12	Gestión Cuentas Consulares
		DF-SP13	Reposición y Baja de Especies Valoradas
<b>DSG</b>	<b>Gestión de Correspondencia y Archivo</b>	DSG-SP01	Gestión de manejo de Valija Diplomática
		DSG-SP02	Gestión de Recepción de Correspondencia
		DSG-SP03	Gestión de Despacho de Correspondencia de Documentación y Paquetes Nacionales
		DSG-SP04	Gestión Documental y Archivo
<b>DPCI</b>	<b>Promoción Cultural e Intercultural</b>	DPCI-SP01	Gestión de Promoción de la Cultura Ecuatoriana en el Exterior
		DPCI-SP02	Gestión de Lucha contra el tráfico ilícito de bienes culturales

Continúa →

<b>DA</b>	<b>Gestión Administrativa</b>	DA-SP01	Gestión de Compras y Contratación Pública
		DA-SP02	Gestión de Activos fijos
		DA-SP03	Suministros y Materiales
		DA-SP04	Gestión de Pasajes
		DA-SP05	Administración de Seguros Generales
		DA-SP06	Administración del Servicio de Telefonía Celular e Internet Móvil
		DA-SP07	Mantenimiento de Estructura e Infraestructura
		DA-SP08	Gestión vehicular
		DA-SP09	Gestión de Mantenimiento Vehicular
		DA-SP10	Gestión de la Administración de Especies Valoradas
<b>DDHAS</b>	<b>Derechos humanos y asuntos sociales</b>	DDHAS-SP01	Generación de Instrucciones con posiciones nacionales sobre propuesto o proyectos de resolución en materia de Derechos Humanos, Grupos Específicos, delincuencia internacional organizada, corrupción y derecho internacional humanitario
		DDHAS-SP02	Presentación y Defensa de Informes Nacionales frente a Organismos Internacionales en materia de Derechos Humanos, Grupos Específicos, delincuencia internacional organizada, corrupción y derecho internacional humanitario
		DDHAS-SP03	Gestión de la Presidencia de la Comisión Nacional de Derecho Internacional Humanitario del Ecuador
		DDHAS-SP04	Oficialización y Transmisión de la Información sobre casos y peticiones ante el Sistema Interamericano de Derechos Humanos, Corte y Comisión Interamericana de Derechos Humanos en materia de Derechos Humanos, Grupos Específicos, delincuencia internacional organizada, corrupción y derecho internacional humanitario
<b>DMACC</b>	<b>Gestión de Medio Ambiente y Cambio Climático</b>	DMACC-SP01	Presentación, Posicionamiento y Difusión de Proyectos e Iniciativas nacionales o emblemáticas en materia de Ambiente, Cambio Climático (Energía) y Desarrollo Sostenible.
		DMACC-SP02	Participación del País y generación de la Posición Nacional en materia de ambiente, Cambio Climático y desarrollo sostenible frente a Organismos Internacionales.
		DMACC-SP03	Difusión, seguimiento y cumplimiento de los compromisos asumidos dentro de los Convenios Bilaterales, Regionales y Acuerdos Multilaterales en materia de ambiente y cambio climático y desarrollo sostenible.
<b>UCE</b>	<b>Asesoramiento en la Coordinación con el Estado</b>	UCE-SP01	Gestión para la Coordinación con el Estado

Continúa →



<b>CGJ</b>	<b>Asesoramiento Jurídico</b>	CGJ-SP01	Gestión de Registro y Entrada en Vigencia de Instrumentos Internacionales
		CGJ-SP02	Emisión de Dictámenes Jurídicos
		CGJ-SP03	Gestión de Otorgamiento de Certificados de Instrumentos Internacionales
		CGJ-SP04	Dictámenes en materia de naturalización, reconocimiento, declaración o recuperación de la nacionalidad ecuatoriana
		CGJ-SP05	Gestión de Exhortos o Cartas Rogatorias y Asistencias Penales Internacionales
		CGJ-SP06	Gestión de Extradiciones
		CGJ-SP07	Emisión de Dictámenes Jurídicos de Asuntos Legales de Gestión Interna
		CGJ-SP08	Patrocinio como Actor en Causas Penales
		CGJ-SP09	Patrocinio como Demandado en Asuntos Constitucionales de Acción de Protección
		CGJ-SP10	Patrocinio como Demandado en Asuntos Laborales Internacionales
		CGJ-SP11	Patrocinio como Demandado en Asuntos Contencioso Administrativos
<b>DCS</b>	<b>Gestión de Comunicación Social</b>	DCS-SP01	Gestión de Producción Informativa
		DCS-SP02	Gestión de Cobertura Audiovisual
		DCS-SP03	Gestión de Publicación Web
		DCS-SP04	Gestión de Diseño e Imprenta
		DCS-SP05	Gestión de Monitoreo de Medios de Comunicación
		DCS-SP06	Gestión de Relaciones Públicas
<b>DAUD</b>	<b>Gestión de Control Interno</b>	DAUD-SP01	Gestión de Auditoría Gubernamental
<b>DCP</b>	<b>Gestión Ceremonial y Protocolo</b>	DCP-SP01	Gestión de Ceremonial y Protocolo
		DCP-SP02	Gestión de Inmunidades, Privilegios y Franquicias
		DCP-SP03	Gestión de Visas Diplomáticas
		DCP-SP04	Gestión de Apertura y Cierre de RUC Diplomático
		DCP-SP05	Gestión de Sobrevuelos, Aterrizajes y Permisos Marítimos
<b>CGP</b>	<b>Planificación Institucional</b>	CGP-SP01	Gestión de Planificación
		CGP-SP02	Gestión del Seguimiento y Evaluación Integral
		CGP-SP03	Gestión de Proyectos de Inversión
		CGP-SP04	Gestión en Ámbitos de Cooperación

<b>CGGE</b>	<b>Gestión General Estratégica</b>	<b>CGGE-SP01</b>	Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo y Proyectos de la CGGE
<b>DAP</b>	<b>Gestión de Administración de Procesos</b>	DAP-SP01	Elaboración y Control de Documentos y Registros
		DAP-SP02	Gestión de Mejoramiento Continuo
		DAP-SP03	Gestión de Monitoreo de Procesos
		DAP-SP04	Revisión Estratégica de Procesos
<b>GCCO</b>	<b>Gestión del Cambio de Cultura Organizacional</b>	DGCCO-SP01	Gestión del Clima Laboral y Cultura Organizacional
		DGCCO-SP02	Gestión para Reestructura del Estatuto Orgánico por Procesos
		DGCCO-SP03	Gestión de Responsabilidad Social y Sustentabilidad Ambiental
<b>DTIC</b>	<b>Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación</b>	DTIC-SP01	Gestionar, Mantener y Controlar Bienes Informáticos.
		DTIC-SP02	Desarrollo y Mantenimiento de Aplicaciones (Ingeniería de Software)
		DTIC-SP03	Configuración de Equipos base
		DTIC-SP04	Gestión Catálogo de Servicios
		DTIC-SP05	Administración de Servidores
		DTIC-SP06	Gestión de la Seguridad Informática
		DTIC-SP07	Soporte Técnico y Asistencia a Usuarios
		DTIC-SP08	Monitoreo de Enlaces y Mantenimiento de Equipos de Comunicación
		DTIC-SP09	Monitoreo Soporte y respaldos de servidores
		DTIC-SP10	Gestión de Interoperabilidad
<b>GDCG</b>	<b>Gestión del Despacho de las Coordinaciones Generales del MREMH</b>	<b>GDCG-SP01</b>	Gestión del Despacho de las Coordinaciones Generales del MREMH

Realizado el seguimiento respectivo conforme el organigrama estructural vigente del MREMH, se mantuvo reuniones de trabajo con todas las unidades administrativas, y se consolidó un total de 26 procesos y 144 subprocesos de gestión, como línea base a la fecha.

### 2.2.2. Caracterización de Procesos (IDEF0)

De conformidad con el planteamiento de las caracterizaciones se elaboraron 26 hojas de caracterización a nivel procesos (Anexo 2, Caracterización de Procesos), en la que se detallan los siguientes elementos, de acuerdo a la metodología aprobada:


- **Proceso:** Entiéndase por el nombre del proceso o subproceso establecido en el mapa de procesos.
- **Objetivo:** Es la finalidad hacia la cual, debe dirigirse las actividades o Subprocesos.
- **Responsable:** Nombre del cargo del funcionario que tiene responsabilidad del proceso o subproceso.
- **Entradas (Proveedor):** Esto todo insumo (Bienes, Servicios, Información) que entrega el cliente Interno/Externo.
- **Actividades:** Son todas aquellas actividades más relevantes que colaboran a la realización del algún producto o servicio.
- **Salidas (cliente):** Es todo producto generado a través de actividades, los cuales terminan con la que entrega al cliente interno/externo.
- **Recursos:** Son todos aquellos recursos físico-humano que, colabora en la realización del algún producto, servicio e información: personal, financiero, instalaciones, equipos, tecnología.
- **Fórmula de cálculo:** Es aquella representación que permite resolver un problema específico. Esta representación puede contener valores (constantes o variables).
- **Frecuencia:** Es el tiempo con el que se puede medir un indicador en un período determinado (anual, semestral, trimestral, mensual, quincenal, semanal, etc.).
- **Responsable del Cálculo:** Persona encargada de realizar el cálculo del indicador.

- **Valor Estándar:** Es un valor considerado como aceptable que sirve para contrastar con el resultado del cálculo del indicador.
- **Responsable del Análisis:** Persona encargada de analizar los datos y toma de decisiones.
- **Controles:** Se anexa el archivo “Lista maestra de marco legal” a fin de que se mantenga este documento actualizado y sirva como consulta para los líderes y responsables de procesos, sobre la normativa legal vigente de cada procedimiento a nivel macro, que facilita a los administradores mantener el versionamiento de dicho listado. (Anexo 3: Lista maestra de marco legal)
- **Dependencia entre procesos:** a través del formato se pueden identificar subprocesos y clientes internos.

Para efectos de presentación se muestra todo el desarrollo de un macro proceso.

Cuadro 1


## Macro proceso de gestión administrativa financiera

 Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana		Hoja de Caracterización		Código: HC-GAF
		MACRO PROCESO:	GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Edición No. 00
				Página: 19
				Fecha: 10-dic-2014
<b>MISIÓN</b>	Administrar y gestionar oportunamente los recursos humanos, financieros y servicios administrativos del MREMH con la finalidad de apoyar a su gestión,			
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador Administrativo Financiero			
<b>CONTROLES</b>				
<b>REGISTROS</b>		<b>MARCO LEGAL</b>		
Ver Listado Maestro de Documentación		Ver Listado Maestro de Marco Legal		
↓				
→				
USUARIO INTERNO/EXTERNO	SUBPROCESOS	ADMINISTRATIVO / FINANCIERO	PRODUCTOS	USUARIO INTERNO/EXTERNO
		PROCESOS		
Funcionarios de las Unidades del MREMH Postulantes	Planificación del Recurso Humano	Gestión del Talento Humano	Plan RRRH	Autoridad Nominadora Funcionarios de las Unidades del MREMH Postulantes Gestión Financiera
	Reclutamiento y Selección de Personal		Acta de Conformación del Tribunal de Méritos y Oposición	
	Evaluación del desempeño		Informe de Evaluación del Desempeño	
	Gestión de Capacitación y Formación del Recurso Humano		Formulario de consolidación de necesidades de capacitación DC-CDNC-03	
	Gestión de la Salud y Seguridad Ocupacional		Plan Integral de Salud y Seguridad Ocupacional	
	Gestión de Capacitación Interna y Coordinación con el IAEN		Plan de Capacitación IAEN	
	Gestión de Becas Públicas Internacionales		Becas Internacionales	
Áreas Internas MREMH Banco Central del Ecuador Consulados Proveedores	Gestión Presupuestaria	Gestión Financiera	Formulario de Informe para contraer Compromisos y Obligaciones o Memorando	Áreas Internas MREMH Banco Central del Ecuador Consulados Proveedores
	Gestión de Viáticos		Reembolso y pago de viáticos	
	Gestión Contable		CUR Devengado (Aprobado), CUR Contable	
	Concesión fondos de reposición		Comprobante de Creación del Fondo Global CUR de Regularización (Solicitado y Aprobado), Memorando (Solicitud reposición del Fondo, Documentación de Soporte), CUR Contable y documentos de soporte	
	Registro de Inventarios		Informe de Ingresos, Informe de Depreciaciones	
	Roles de Pago País		Pago de CUR (sistema)	
	Roles de Pago Exterior		Notas para Pago y anexo Diplocash, Pago de CUR (sistema)	
	Gestión de Administración de Caja		CUR de Pago y Documentos de Soporte	
	Gestión Declaración de Impuestos		Comprobante de Retención	
	Análisis de Cuentas del Exterior		Análisis a las Cuentas de Asignaciones y Gastos (correo electrónico), Correo Electrónico (aclaraciones)	
	Atención a Requerimientos de misiones en el Exterior		Memorando (certificación de fondos)	
	Gestión Cuentas Consulares		Memorando escaneado (correo electrónico falta de documentos), Análisis al informe de Actuaciones Consulares (firmado) escaneado mediante correo electrónico	
	Reposición y Baja de Especies Valoradas		Documento de entrega de especies fiscales (numerado consecutivo)	


Continúa →

Área Requiriente MREMH Proveedor Aseguradora Proveedor de Telefonía Taller de Mantenimiento	Gestión de Compras y Contratación Pública	Gestión Administrativa	Memorando/Proyecto de Contrato	Área Requiriente MREMH Proveedor Aseguradora Proveedor de Telefonía Taller de Mantenimiento Gestión de Compras y Contratación Pública	
	Gestión de Activos fijos		Acta Entrega-Recepción Suscrita		
	Suministros y Materiales		Nota de Ingreso y facturas		
	Gestión de Pasajes		Ticket Electrónico		
	Administración de Seguros Generales		Documentación de la Póliza Firmada		
	Administración del Servicio de Telefonía Celular e Internet Móvil		Form. Acta Entrega-Recepción de equipos celulares e internet móvil		
	Mantenimiento de Estructura e Infraestructura		Plan de mantenimiento		
	Gestión vehicular		Form. Acta Entrega del vehículo		
	Gestión de Mantenimiento Vehicular		Orden de Trabajo		
	Gestión de la Administración de Especies Valoradas		Especies Valoradas controladas		
Representantes MREMH(Valija Diplomática y Cuentas Consulares)/Representante Ministerio de Finanzas/Representante Aseguradora/Representante DHL Personas Naturales/Jurídicas Áreas MREMH	Gestión de manejo de Valija Diplomática	Gestión de Correspondencia y Archivo	Guía interna Documentos Oficiales	Representantes MREMH(Valija Diplomática y Cuentas Consulares)/Representante Ministerio de Finanzas/Representante Aseguradora/Representante DHL Personas Naturales/Jurídicas Áreas MREMH	
	Gestión de Recepción de Correspondencia		Guía de Entrega/Documentos Originales		
	Gestión de Despacho de Correspondencia de Documentación y Paquetes Nacionales		Guías de Respaldo de Despacho de Correspondencia firmados archivadas		
	Gestión Documental y Archivo		Formulario Registro de transferencia de Documentos Formulario Registro de transferencia de Documentos acta Entrega-Recepción de Bienes Documentales		
<b>RECURSOS</b>					
<b>PERSONAL</b>	<b>EQUIPOS</b>	<b>INSTALACIONES</b>	<b>FINANCIEROS</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	
Coordinador	Computadores	Edificio Principal MREMH, Tercer Piso	Presupuesto aprobado para las Direcciones	Ofimática	
Director de Talento Humano	Teléfonos			Quipux	
Director Financiero	Fax			Sistema de Viajes	
Director Administrativo	Copiadora				
Secretario General	Impresora				
<b>INDICADORES</b>					
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VALOR ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
Gestión del Talento Humano					
Cumplimiento del Plan de RRHH	(# de objetivos cumplidos / # Total de objetivos propuestos) * 100	Funcionario DARH	Anual	95%	Director de Administración de RRHH
Gestión Administrativa					
Cumplimiento en Atención a requerimientos para Compras y Contratación Pública	(# de pliegos elaborados / # de procesos asignados) x 100	Analista de Contratación pública	Trimestral	95%	Director Administrativo
Gestión Financiera					
Porcentaje de Ejecución Presupuestaria	(Presupuesto ejecutado / Presupuesto asignado) * 100	Responsable de Presupuesto	Mensual	>95%	Director Financiero
Gestión de Correspondencia y Archivo					
Porcentaje de Series Documentales en Archivo Central	(# de series documentales existente en MREMH / # de series documentales en Archivo Central) x 100	Responsable del Archivo Central	Semestral	85%	Secretario General

**Cuadro 2**  
**Proceso Gestión del Talento Humano**

 Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana		<b>Hoja de Caracterización</b>		Código: HC-DARH	
				Edición No. 00	
<b>PROCESO: GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>		Página: 05 Fecha: 02-dic-2014			
<b>OBJETIVO:</b>	Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo de los Recursos Humanos y Remuneraciones y el de Desarrollo Institucional de manera desconcentrada bajo los lineamientos de la normativa aplicable.				
<b>RESPONSABLE</b>	Director de Administración de Talento Humano				
<b>CONTROLES</b>					
REGISTROS			MARCO LEGAL		
Ver Listado Maestro de Documentación			Ver Listado Maestro de Marco Legal		
↓					
ENTRADAS		GESTIÓN TALENTO HUMANO SUBPROCESOS		SALIDAS	
USUARIO INTERNO/EXTERNO	INSUMOS			PRODUCTOS	USUARIO INTERNO/EXTERNO
Planificación del Recurso Humano	Norma Técnica Sustitutiva de Clasificación	Planificación del Recurso Humano	Plan RRHH	Autoridad Nominadora	
	Solicitud de Creación de Puestos		Informe Técnico de Creación de Puestos		
	SENRES-PRH-SUPRO1		Informe de Supresión de Puestos		
	SENRES-PRH-SUPRO2		Informe de la Gestión Organizacional	Áreas del Ministerio	
	SENRES-PRH-SUPRO3		Resolución de Creación de Puestos		
Unidades del MREMH	Requerimiento de Puesto Vacante	MRL-SEL-P01 / MRL-SEL-P02 / MRL-SEL-P03	Postulantes		
Reclutamiento, Selección de Personal, Nombramiento e Inducción	MRL-SEL-P01	Acta de Conformación del Tribunal de Méritos y Oposición	Reclutamiento, Selección de Personal, Nombramiento e Inducción		
Postulantes	Hoja de Vida y Documentación habilitante	Acta de Oposición	Postulantes		
Reclutamiento, Selección de Personal, Nombramiento e Inducción	MRL-SEL-P04 / MRL-SEL-P05 / MRL-SEL-P06 / MRL-SEL-P07	Acta Resolutiva de Apelaciones	Servidor Contratado		
Postulantes	Apelación	Acta Final de Resultados			
Reclutamiento, Selección de Personal, Nombramiento e Inducción	Registro de Inducción	Acción de Personal	Roles de Pago País		
Evaluación del Desempeño	Norma Técnica de Evaluación del Desempeño	Nombramiento Definitivo	Servidor Contratado		
	Hoja de Ruta Técnica	SENRES-EVAL-01	Funcionarios de las Unidades del MREMH		
	Nómina de Personal con Nombramiento	Informe de Evaluación del Desempeño	DARH-SP04 Gestión de Capacitación del Recurso Humano		
Funcionarios de las Unidades del MREMH	Reclamo	Propuesta de Capacitación	Funcionarios de las Unidades del MREMH		
		Acta Resolutiva de Reclamación			
		Oficio de Calificación			

Continúa →

Gestión de Capacitación del Recurso Humano	Formulario detección de necesidades de capacitación DN-DNC-01	Gestión de Capacitación del Recurso Humano	Formulario de consolidación de necesidades de capacitación DC-CDNC-03	Unidades del MREMH	
	Formulario Plan Anual de Capacitación DC-PLANCAP-02		Convocatoria a Capacitación		
Unidades del MREMH	Evaluación del evento		Informe de Evento de Capacitación	Director DARH	
	Evaluación de Aprendizaje		Certificados de Asistencia / Aprobación	Unidades del MREMH	
Gestión de la Salud y Seguridad Ocupacional	Estadísticas de Necesidades del Año anterior	Gestión de la Salud y Seguridad Ocupacional	Plan Integral de Salud y Seguridad Ocupacional	Gestión de la Salud y Seguridad Ocupacional	
			Identificación de Riesgos y Enfermedades		
	Ficha Médica		Informe de Seguimiento a Controles y Programas de Salud Ocupacional	IESS	
			Informe de Ejecución del PISSO	Coordinador CGAF	
					
<b>RECURSOS</b>					
<b>PERSONAL</b>	<b>EQUIPOS</b>	<b>INSTALACIONES</b>	<b>FINANCIEROS</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	
Director DARH	Computadores	Edificio Principal MREMH, Tercer Piso	Presupuesto aprobado para la Dirección	Ofimática	
Analistas de Recursos Humanos	Teléfonos			Quipux	
Secretaría	Fax			Sistema de Viajes	
	Copiadora				
	Impresora				
<b>INDICADORES</b>					
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VALOR ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
DARH-SP01 Planificación del Recurso Humano					
Cumplimiento del Plan de RRHH	$(\# \text{ de objetivos cumplidos} / \# \text{ Total de objetivos propuestos}) * 100$	Funcionario DARH	Anual	95%	Director de Administración de RRHH
DARH-SP02 Reclutamiento, Selección de Personal, Nomenclatura e Inducción					
Rotación de Personal	$(\# \text{ Personal que egresa} / \# \text{ Total de Personal}) * 100$	Funcionario DARH	Anual	≤3%	Director de Administración de RRHH
Eficiencia de personal seleccionado en periodo de prueba	$(\# \text{ Personal que aprueba periodo de prueba} / \# \text{ Total de personal evaluado}) * 100$	Funcionario DARH	Trimestral	99%	Director de Administración de RRHH
Eficiencia en inducción general a funcionarios	$(\# \text{ de inducciones realizadas} / \# \text{ de inducciones programadas}) * 100$	Funcionario DARH	Mensual	95%	Director de Administración de RRHH
DARH-SP03 Evaluación del Desempeño					
Eficiencia en aplicación de evaluaciones	$(\text{Número de evaluaciones realizadas} / \text{Número de evaluaciones programadas}) * 100$	Funcionario DARH	Anual	99%	Director de Administración de RRHH
DARH-SP04 Gestión de Capacitación del Recurso Humano					
% de cumplimiento de planes/programas de capacitación	$(\# \text{ de capacitaciones realizadas} / \# \text{ de capacitaciones programadas}) * 100$	Funcionario DARH	Anual	80%	Director de Administración de RRHH
DARH-SP05 Gestión de la Salud y Seguridad Ocupacional					



### 2.2.3. Manuales de Procedimientos

Se realizó el levantamiento de 144 subprocesos (Anexo 4, Manuales de Procedimientos), acorde con el inventario de procesos final, documentos que han sido validados a la fecha de acuerdo a las actas de validación adjunta en cada procedimiento (Anexo 12, Actas de Levantamiento y Validación). A través del análisis del contenido se verificó en cada manual de procedimientos, que exista la estructura completa del manual propuesto en la Metodología con el siguiente orden:


1. Objetivo
2. Alcance
3. Líder del proceso
4. Definiciones
5. Marco legal
6. Políticas
7. Descripción y flujo del subproceso
8. Indicadores
9. Listado de registros

Para efectos de presentación se muestra los dos subprocesos de la gestión de talento humano (situación actual), que en el ejercicio de la priorización han sido intervenidos para el mejoramiento de su gestión, con el desarrollo de cada uno de los ítems mencionados de acuerdo a la metodología presentada en este proyecto.

- **Manual de Procedimientos:** DARH-SP03 Evaluación del Desempeño.

Cuadro 3

Manual de Procedimientos (AS IS)

 <p>Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana</p>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>CODIGO:</b> DARH-SP03	<b>Subproceso: Evaluación del Desempeño (AS – IS)</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 45 de 146</b>
<p><b>1. OBJETIVO.-</b> Medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público y en la carrera del servicio exterior, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.</p> <p><b>2. ALCANCE.-</b> Este proceso abarca desde la aplicación de la norma de evaluación del desempeño pertinente, hasta la elaboración del oficio de calificación para el evaluado.</p> <p><b>3. LÍDER DEL PROCESO.-</b> Director de Administración del Recurso Humano.</p> <p><b>4. DEFINICIONES.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Evaluación del Desempeño:</b> Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el</li> </ul>		

Continúa →

efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor y los parámetros emitidos por el MREMH para el servicio exterior.

- **Comité de Reclamos:** Ente conformado por el Director de RRHH, la Coordinadora General Administrativa y el Director de Área del implicado para ratificar o rectificar sobre los reclamos presentados en la evaluación de un funcionario
- **Comisión Calificadora:** Conformado por Máxima autoridad del MREMH o su delegado, Vicecanciller o su delegado, Coordinadora Administrativa Financiera, Director de Recursos Humanos.
- **Ratificación:** Mantener el porcentaje de evaluación previo análisis del comité de reclamos
- **Rectificación:** Cambio del porcentaje de evaluación sea mayor o menor al emitido previamente
- **Hoja de Ruta:** Población definida para ser evaluada

##### 5. MARCO LEGAL.-

- Ley Orgánica del Servicio Público
  - Capítulo 6 art. 76 al 80
  - Art. 76: Indicadores cualitativos y cuantitativos, una vez al año se realiza la evaluación.
  - Art. 3: Exento personal bajo la LOSE.
  - Art: 77: Instrumentos Formulario SENRES-EVAL-01.
- Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público Art. 215 al Art. 227
  - Capítulo 7 art. 215 al 227
- Norma Técnica de Evaluación del Desempeño Codificada RESOLUCIÓN No. SENRES – 2008 – 000170
  - Art.1: Evaluar de acuerdo al manual de clasificación de puestos o de no existir debe estar orientado al cumplimiento de planes, programas, proyectos y resultados.

Continúa →

Acuerdo Ministerial No. 0000597 de 29 de diciembre del 2005 del MREMH.

- Acuerdo Ministerial No. 0000260 de 19 de junio del 2001 del MREMH, para el personal auxiliar del servicio exterior.

## 6. POLÍTICAS.-

- La evaluación de asesores se cumplirá a través de informes de cumplimiento de sus actividades mensuales que serán entregados a la máxima autoridad para luego ser enviados a la DARH.
- El plan, cronograma y hoja de ruta para el proceso de evaluación debe ser elaborado y presentado hasta el 30 de enero de cada año.
- La evaluación del personal a contrato bajo el Código de Trabajo y LOSEP serán sometido a evaluaciones de desempeño bajo este procedimiento.
- La evaluación de desempeño del MREMH se realizará dos veces en el año, con utilización de una plataforma informática y un equipo de personas en un área de evaluación de desempeño.

## 7. DESCRIPCIÓN Y FLUJO DEL SUBPROCESO.-

### 7.1 Descripción de Actividades

No.	Actividad	Responsable	Descripción
<b>Evaluación del Desempeño</b>			
1	Elaborar el plan y cronograma de evaluación	Funcionario DARH	El plan comprende la definición de los objetivos operativos, procesos y procedimientos e información derivada de planes operativos, programas y proyectos. La determinación de fechas y responsables de cómo se llevará el proceso. Definir la población a evaluar bajo nombramiento o servicios ocasionales sujeto a la LOSEP y al personal auxiliar y carrera diplomática del servicio exterior que deberá ser evaluado Elaborar hoja de ruta.

Continúa →

2	Conocer el plan y cronograma de evaluación	Director DARH	Conocer y poner en conocimiento el plan y cronograma de evaluación al Coordinador CGAF. Verificar y Aprobar hoja de ruta
3	Autorizar inicio del proceso de evaluación	Coordinador CGAF	Formalizar el inicio de la evaluación, y firmar la comunicación.
4	Identificar autoridad superior de las personas a evaluar	Funcionario DARH	De acuerdo al organigrama el jefe de área, director o coordinador.
5	Elaborar el memo de inicio del proceso	Funcionario DARH	Redactar comunicación a los respectivos jefes de área y a todo el personal que participa identificados para poner al tanto del proceso de evaluación
6	Enviar comunicación a los jefes de áreas del MREMH	Funcionario DARH	Vía mail / físico donde se les informa las fechas de capacitación para evaluadores y ejecución de la evaluación
7	Asistir a la capacitación para evaluación	Unidades del Ministerio	Capacitación sobre el subsistema de evaluación del desempeño y para la elaboración de indicadores de evaluación del desempeño.
8	Consolidar indicadores de evaluación	Director DARH	Recibir indicadores de evaluación de las diferentes unidades del MREMH en un plazo de 30 días.
9	Aplicar las evaluaciones	Unidades del Ministerio	Con los formatos de evaluaciones SENRES – EVAL-01, para servidores bajo la LOSEP, y al personal auxiliar y carrera diplomática del servicio exterior de acuerdo a los formularios presentados en los acuerdos ministeriales.

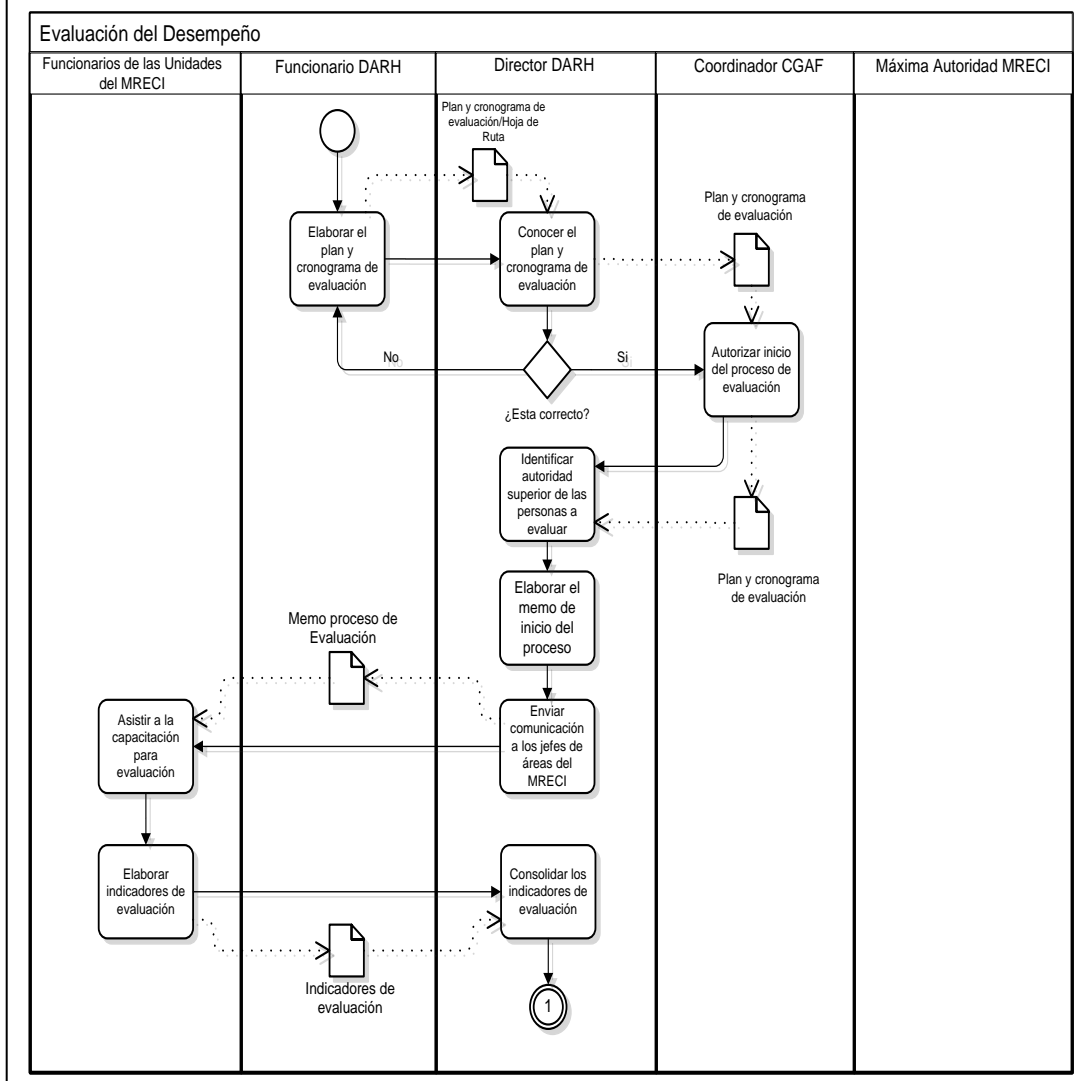
Continúa →

10	Analizar y tabular las evaluaciones	Funcionario DARH	Condensar la información de las evaluaciones, novedades presentadas en evaluaciones y poner a consideración del Director DARH y a los jefes de área
11	Elaborar Informe de evaluación del desempeño	Funcionario DARH	Condensar la información de las evaluaciones, novedades presentadas en evaluaciones y poner a consideración del Director DARH y a los jefes de área
12	Ejecutar retroalimentación	Unidades del Ministerio	Entre el evaluado y el evaluador generan retroalimentación sobre los puntos evaluados y determinan las áreas o temas en los cuales se puede reforzar al funcionario a través de capacitación y mejorar sus competencias
13	Generar propuesta de capacitación	Unidades del Ministerio Director DARH	Entre el evaluado y el evaluador generan retroalimentación sobre los puntos evaluados y determinan las áreas o temas en los cuales se puede reforzar al funcionario a través de capacitación y mejorar sus competencias
14	Enviar resultados de evaluación		Se envía los resultados a la máxima autoridad del MREMH
15	Disponer conocimiento de resultados de evaluación	Máxima Autoridad MREMH	La máxima autoridad del MREMH dispone se de a conocer los resultados de la evaluación a todo el personal del Ministerio.
16	Elaborar oficio de calificación	Funcionario DARH	Publicar los resultados finales de las evaluaciones, de existir apelaciones se deberá enviarlas al Comité de Reclamos o a la Comisión Calificadora según corresponda.
17	Solicitar conformar el comité de reclamos	Coordinador CGAF	Se debe conformar el Comité de Reclamos de Evaluación del Desempeño de acuerdo a la disposición del Art. 9 de la Norma de Evaluación Codificada o la Comisión Calificadora, para que éste rectifique o ratifique la calificación alcanzada por el funcionario que hace el reclamo.

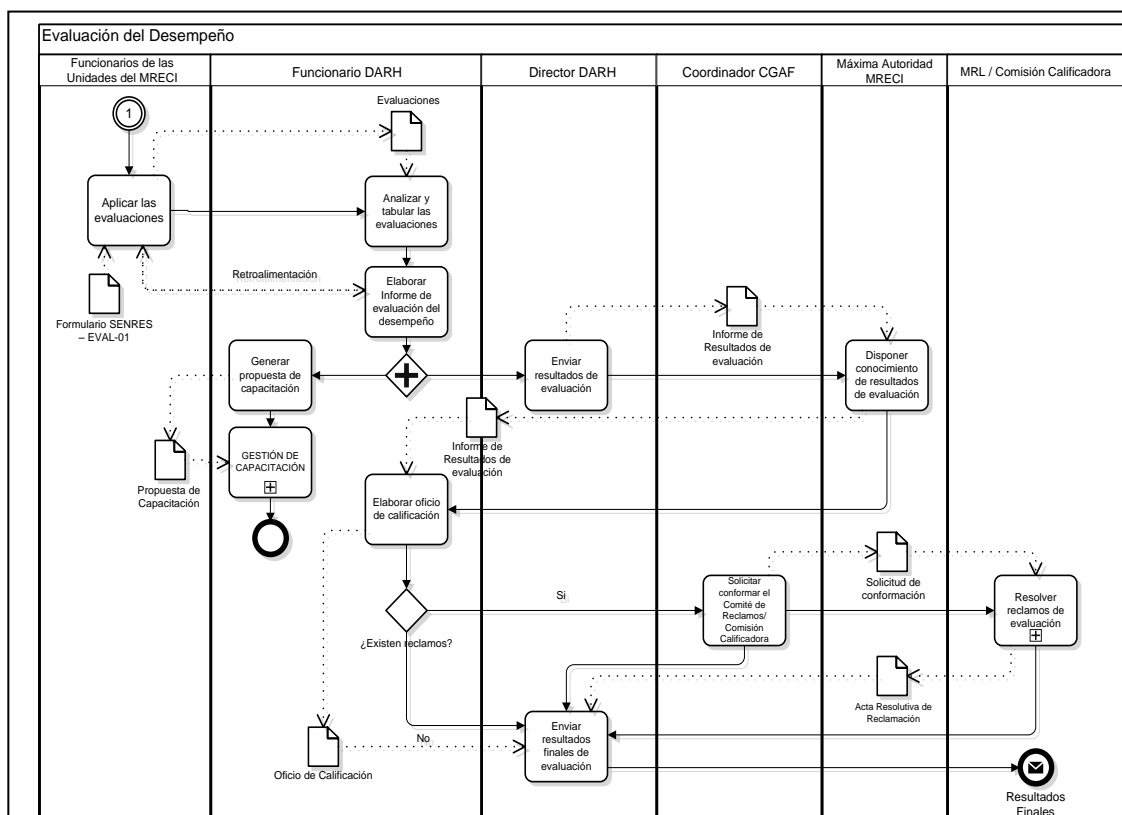
Continúa →

18	Conformar el Comité de Reclamos/Comisión Calificadora	Coordinador CGAF Director DARH	Se envía los resultados finales de la evaluación del desempeño al Ministerio de Relaciones Laborales del personal bajo LOSEP y Código de Trabajo. Los resultados del personal de la LOSE se enviará a la Comisión Calificadora para cumplir lo dispuesto en los acuerdos ministeriales pertinentes.
19	Enviar resultados finales de evaluación		

### 7.2 Diagrama de Flujo



Continúa →



## 10. INDICADORES

NOMBRE	Eficiencia en aplicación de evaluaciones			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	VALOR ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(Número de evaluaciones realizadas / Número de evaluaciones programadas)*100	Funcionario DARH	Anual	99%	Director DARH

## 11. LISTADO DE REGISTROS.-


REGISTROS	
Código	Nombre
DARH-SP03-R01	Hoja de Ruta Técnica
DARH-SP03-R02	Nómina de Personal con Nombramiento
DARH-SP03-R03	Memo Comunicación de Inicio del Proceso
DARH-SP03-R04	Formulario MRL Evaluación (SENRES – EVAL-01)
DARH-SP03-R05	Informe de Resultados de Evaluación
DARH-SP03-R06	Propuesta de Capacitación
DARH-SP03-R07	Solicitud conformación Comité de Reclamos
DARH-SP03-R08	Acta Resolutiva de Reclamación
DARH-SP03-R09	Oficio de Calificación
DARH-SP03-R10	Plan y Cronograma de Evaluación



**Manual de Procedimientos:** DARH-SP04 Capacitación y Formación del  
Recurso Humano

Cuadro 4

*Manual “AS IS” – Gestión de Capacitación*

 <p>Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana</p>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>		
<b>CODIGO:</b> DARH-SP04	<b>Subproceso:</b> Gestión de Capacitación y Formación del Recurso Humano “AS IS”	
<b>Edición No. 00</b>		<b>Pág. 52 de 146</b>

1. **OBJETIVO.-** Generar un proceso programado, a fin de contar con servidores(as) con capacitación técnica, profesional o con especializaciones de cuarto nivel vinculadas con las necesidades y objetivos institucionales, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias, capacidades, destrezas y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales.
2. **ALCANCE.-** Este procedimiento abarca desde la determinación de las necesidades de capacitación del personal hasta la gestión de ejecución y evaluación de las capacitaciones programadas.
3. **LÍDER DEL PROCESO.-** Director de Administración del Recurso Humano.
4. **DEFINICIONES.-**
  - **Capacitación:** Adquirir habilidades para resolver problemas cotidianos de la vida laboral, la cual no puede ni debe ser mayor a 40 horas.

Continúa →

**5. MARCO LEGAL.-**

- Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 69 al 75
- Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 195 al 214
- Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional
- Política Nacional de Capacitación y Formación.
- Instructivo para la elaboración del Plan de Capacitación en las Instituciones del Sector Público

**6. POLÍTICAS.-**

- El proceso de detección de necesidades de capacitación se lo realizará de acuerdo a lo estipulado en el Instructivo para la elaboración del Plan de Capacitación en las Instituciones del Sector Público y sus respectivos formularios.
- No se procederá a realizar el memo de pago si no se cuenta con los documentos habilitantes que demuestran la finalización de la capacitación (autorización con sumilla inserta de la CGAF, factura, certificado de aprobación, la conformidad de servicio, certificado de asistencia).
- La DARH es la encargada del cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos y de la coordinación del desarrollo de la capacitación.
- La DARH es la responsable de coordinar la capacitación de cuarto nivel para los funcionarios del MREMH.
- Los planes y procedimientos de capacitación deberán contar con disponibilidad presupuestaria.
- La DARH es la encargada de realizar el seguimiento de la capacitación.
- La capacitación de cuarto nivel estará sujeto a la ley y reglamento de la LOSEP.
- La fecha de recepción de formularios de necesidades de capacitación deben ser entregados en un plazo de 20 días.

Continúa →

## 7. DESCRIPCIÓN Y FLUJO DEL SUBPROCESO.-

### 7.1 Descripción de Actividades

No.	Actividad	Responsable	Descripción
1	Llenar la primera parte del formulario DC-DNC-01	Funcionario DARH	En base al Instructivo para la elaboración del Plan de Capacitación en las Instituciones del Sector Público se llena el formulario detección de necesidades de capacitación DN-DNC-01
2	Remitir la circular y el formulario	Funcionario DARH	Se envía por correo electrónico a los jefes de las unidades administrativas
3	Llenar el formulario DN-DNC-01	Unidades del MREMH	El jefe de cada unidad deberá llenar el formulario e informar a sus subalternos de los datos solicitados. El formulario una vez lleno debe ser firmado por el jefe de la unidad y enviado por memorando interno por email e impreso.
4	Receptar y consolidar los formularios	Funcionario DARH	Todos los formularios serán receptados hasta la fecha tope.
5	Llenar y elaborar el Plan Anual de Capacitación	Funcionario DARH	Condensar las necesidades de capacitación receptadas, priorizarlas y llenar el formulario Plan Anual de Capacitación DC-PLANCAP-02.
6	Consolidar las necesidades de capacitación	Funcionario DARH	Condensar las necesidades de capacitación receptadas, priorizarlas y llenar el formulario de consolidación de necesidades de capacitación DC-CDNC-03 para poner a consideración de las autoridades del MREMH y MRL

Continúa →

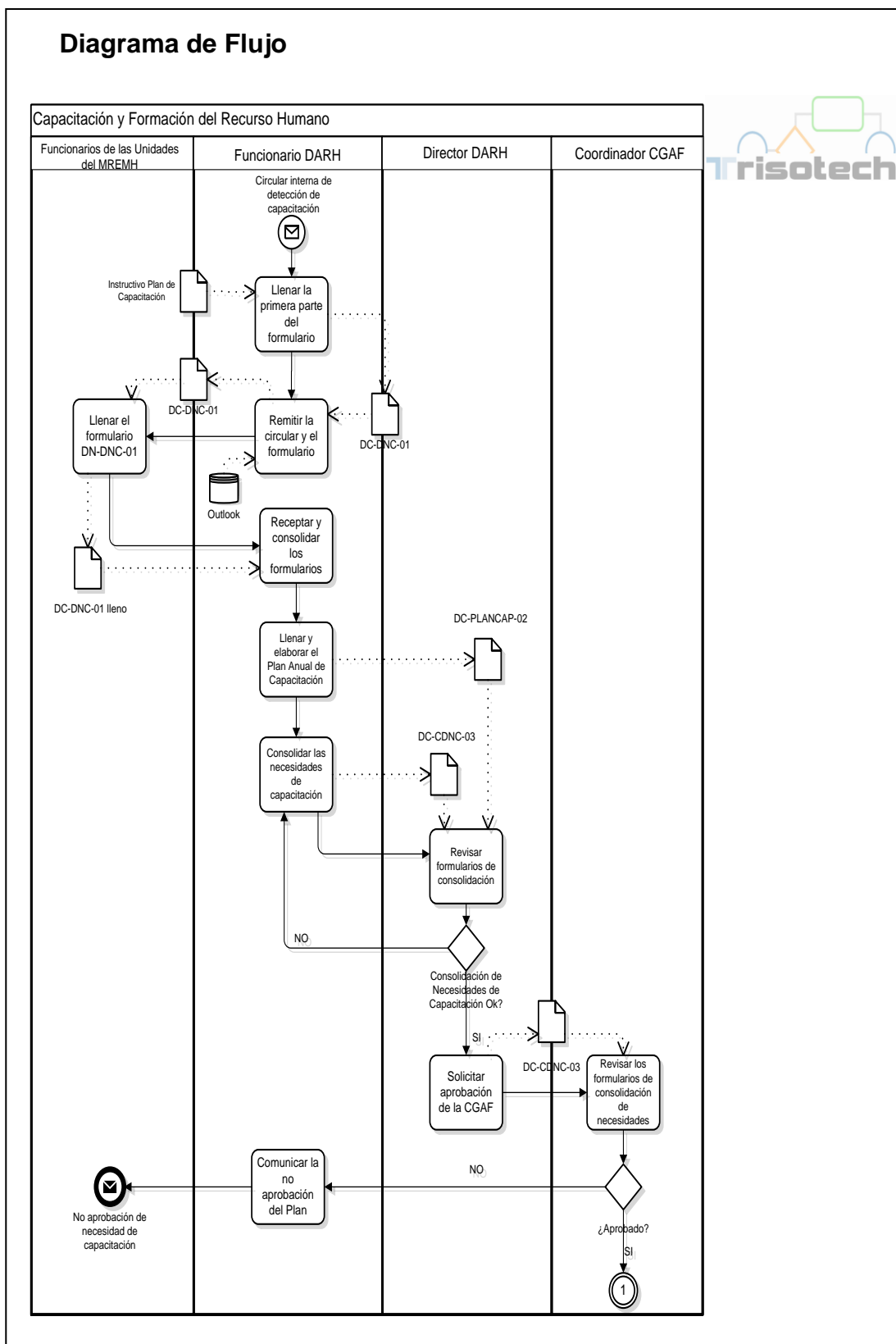
7	Revisar formularios de consolidación de necesidades	Director DARH	Analizar las necesidades de capacitación priorizadas y determinar si proceden o no y de ser el caso solicitar o realizar los ajustes pertinentes. Acompañar los formularios: - DN-DNC-01 - DC-PLANCAP-02
8	Solicitar aprobación de la CGAF	Director DARH	Poner a consideración de la CGAF los formularios de necesidades de capacitación.
9	Revisar los formularios de consolidación de necesidades	Coordinador CGAF	Verificar la pertinencia del programa de capacitación. Sumillar el formulario de consolidación de necesidades de capacitación DC-CDNC-03
10	Elaborar el presupuesto del Plan Anual de Capacitación	CGP	Se realiza el presupuesto para tener disponibilidad presupuestaria que se incorporará en el presupuesto del siguiente año fiscal. GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN
11	Autorizar ejecución del Plan Anual de Capacitación	Director DARH	Firmar el formulario de consolidación de necesidades de capacitación DC-CDNC-03 para gestionar eventos
12	Gestionar la ejecución de los eventos de capacitación	Funcionario DARH	Contactar las entidades de capacitación o los instructores que brindarán el servicio, realizar convocatorias a los funcionarios, solicitar evaluación del evento a los funcionarios y evaluación de aprendizaje a los instructores con el formulario DC-EVALFAC-02.
13	Gestionar la entrega de certificados de asistencia / aprobación de capacitación	Funcionario DARH	Dependiendo las evaluaciones de aprendizaje se coordinará con la entidad encargada de la capacitación la entrega de certificados de asistencia o aprobación del curso de capacitación

Continúa →

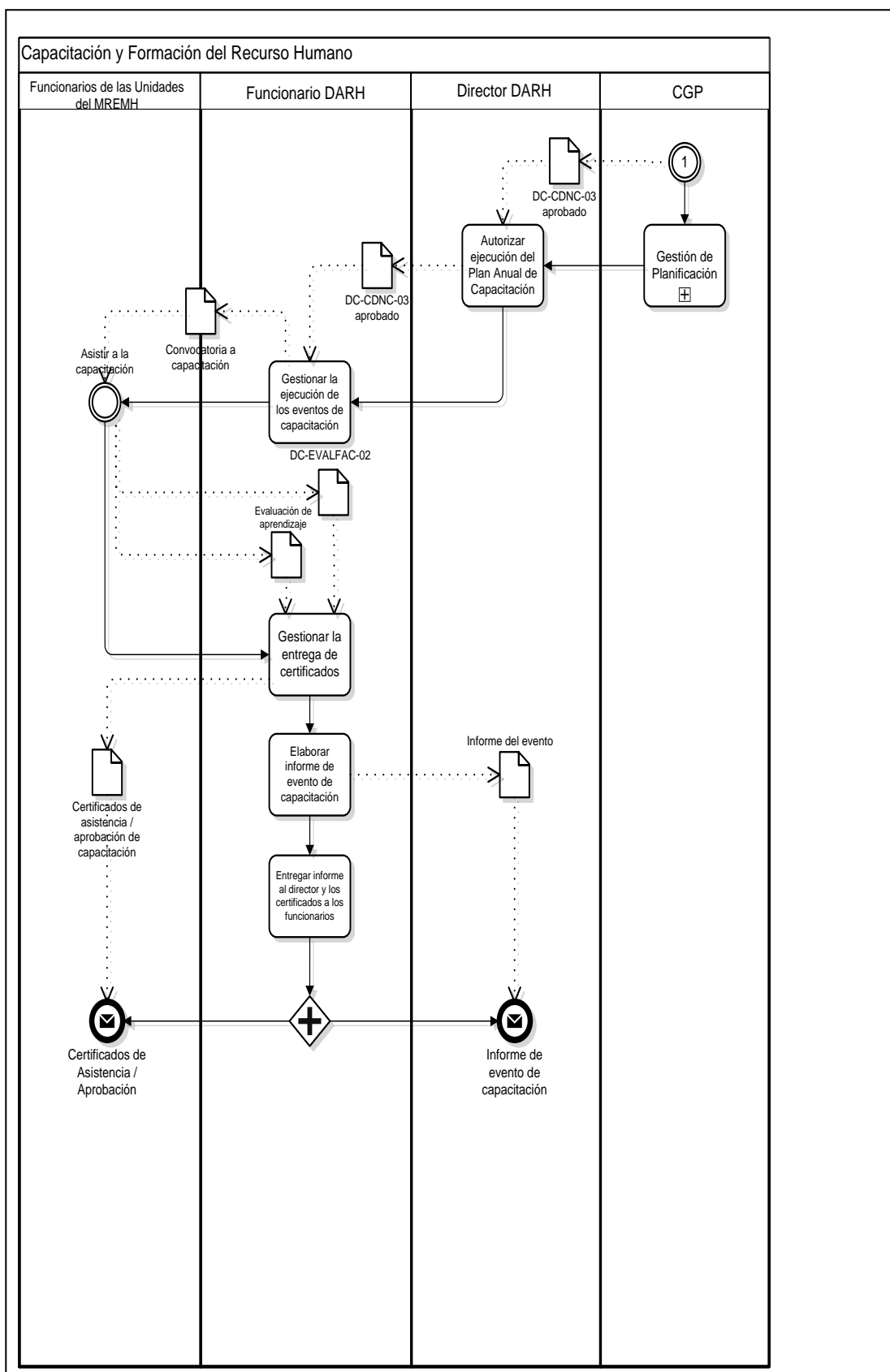
14	Elaborar informe de evento de capacitación	Funcionario DARH	Redactar documento que contiene un resumen de la ejecución del evento, resultados, satisfacción del evento, novedades, etc.
15	Entregar informe al director y los certificados a los funcionarios	Funcionario DARH	Hacer entrega formal de los certificados a los funcionarios que asistieron / aprobaron la capacitación y poner a consideración del director el informe del evento

Continúa →

## Diagrama de Flujo



Continúa →



Continúa →

**8. INDICADORES**

<b>NOMBRE</b>	<b>% de cumplimiento de planes/programas de capacitación</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VALOR ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
(# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones programadas)*100	Funcionario DARH	Anual	80%	Director DARH

**9. LISTADO DE REGISTROS.-**

<b>REGISTROS</b>	
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
DARH-SP04-R01	Formulario detección de necesidades de capacitación DN-DNC-01
DARH-SP04-R02	Formulario Plan Anual de Capacitación DC-PLANCAP-02
DARH-SP04-R03	Formulario de consolidación de necesidades de capacitación DC-CDNC-03
DARH-SP04-R04	Convocatoria a capacitación
DARH-SP04-R05	Evaluación del Evento DC-EVALFAC-02
DARH-SP04-R06	Evaluación de aprendizaje
DARH-SP04-R07	Certificados de Asistencia / Aprobación
DARH-SP04-R08	Informe de evento de capacitación
DARH-SP04-R09	Circular interna de detección de capacitación



## 2.3. Sistema de Indicadores

### 2.3.1. Definición de Indicadores de Gestión por Procesos

Acorde con la metodología se identificaron indicadores de eficiencia y eficacia como línea base para el inicio del control estadístico dentro de la metodología de administración por procesos, considerando el inventario de procesos final en el que se identificaron 144 subprocesos.

En varios procedimientos no se han establecido indicadores de gestión, debido a que varias de las actividades son realizadas por entidades externas a la institución, por lo que es necesario realizar un versionamiento a posterior a fin de ajustar parámetros de medición y tener control de la interoperabilidad. Las fichas desarrolladas para los subprocesos de talento humano son:

Tabla 2

*DARH-SP01 Planificación del Recurso Humano:*

<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje ejecución de la planificación</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
(Plan de DARH ejecutados / Plan de DARH aprobados)*100	Analista DARH	Anual	80%	Director/a de Administración de DARH

Tabla 3

*DARH-SP02 Reclutamiento y Selección de Personal:*

<b>NOMBRE</b>	<b>Rotación de Personal</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VALOR ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
(# Personal desvinculado / # Total de Personal de contrato)*100	Funcionario de la DARH	Trimestral	≤3%	Director de Administración de RRHH

Continúa →

<b>NOMBRE</b>	<b>Eficiencia de personal seleccionado en periodo de prueba</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VALOR ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
(# Personal que aprueba periodo de prueba / # Total de personal seleccionado ) * 100	Funcionario de la DARH	Anual	99%	Director de Administración de RRHH

Tabla 4

*DARH-SP03 Evaluación del Desempeño*

<b>NOMBRE</b>	<b>Eficiencia en aplicación de evaluaciones</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VALOR ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
(Número de evaluaciones realizadas / Número de evaluaciones programadas) * 100	Funcionario DARH	Anual	99%	Director DARH

Tabla 5

*DARH-SP04 Gestión de Capacitación y Formación del Recurso Humano*

<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento de planes/programas de capacitación no programadas</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VALOR ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
(# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones programadas) * 100	Funcionario DARH	Anual	80%	Director DARH

Continúa →

<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de Funcionarios Capacitados respecto de la Dotación Efectiva.</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VALOR ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
(# funcionarios Capacitados en el periodo conforme al Plan de Capacitación/ Total de funcionarios en la institución ) * 100	Funcionario DARH	Anual	95%	Director DARH

Tabla 6

*DARH-SP05 Proyecto Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional*

<b>NOMBRE</b>	<b>Índice de Frecuencia</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VALOR ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
( Número de accidentes que han producido incapacidad * 1.000.000 ) / Total de horas hombre trabajadas	Jefe de Unidad	Anual	0%	Director de Administración del Recursos Humano

<b>NOMBRE</b>	<b>Índice de Gravedad</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VALOR ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
Tiempo perdido por los accidentes de trabajo ( Días de cargo, según la tabla + días actuales en los casos de incapacidad temporal ) * 1.000.000 / Total de Horas hombre	Jefe de Unidad	Anual	0%	Director de Administración del Recursos Humano

Continúa →

<b>NOMBRE</b>	<b>Morbilidad</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VALOR ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
Estadísticas de Morbilidad	Jefe de Unidad	Semestral	0%	Director de Administración del Recursos Humano

Tabla 7

*DARH-SP06 Gestión de Capacitación Interna y Coordinación con el IAEN.*

<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de Funcionarios Becados</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
Funcionarios becados / Número ofertas presentadas	Responsable de Capacitación Interna y Coordinación con el IAEN	Mensual	>95%	Coordinación General Administrativa Financiera

Tabla 8

*DARH-SP07 Gestión de Becas Públicas Internacionales*

<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de Becas Procesadas</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
Becas procesadas/ Número de postulaciones	Funcionario DARH	Trimestral	>95%	Director DARH

### **2.3.2. Elaboración de la Matriz de Valor Agregado del proceso**

Es importante identificar los tiempos de demoras y los tiempos propios de cada una de las actividades levantadas en los diagramas de procesos (Anexo 4, Matriz AVA). Con este fin se presenta a continuación, los siguientes conceptos:

La matriz es una herramienta que ayuda a detectar si los subprocesos funcionan correctamente o no la cual relacionada con la matriz de indicadores, con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el MREMH, a través de iniciativas y responsables en la generación de planes de mejora.

Cabe recalcar que esta matriz genera un valor agregado al MREMH debido a que aquí se puede observar cuales son los subprocesos que tienen una influencia alta, media o baja relacionados con los diferentes enfoques mencionados anteriormente y de la misma forma nos permite observar que recursos se utilizan para la consecución de los diferentes subprocesos que realiza el MREMH. (Anexo 4, Matriz de factores críticos de éxito).

### **2.3.3. Elaboración de la Matriz de Cargas de Trabajo e Impacto Económico del proceso**

De conformidad con la metodología aprobada, el equipo de trabajo realizó el análisis de las cargas de trabajo que actualmente tiene el proceso analizando el volumen operativo y los tiempos estándar identificados en el desarrollo del proceso.

La matriz de impacto económico permite al equipo definir los costos en unidades monetarias que actualmente tiene el proceso desde que ingresa la necesidad, hasta que el proceso arroja un producto o servicio a un usuario. Cabe resaltar que para efectos de medición se estableció como los costos el precio de la mano de obra de los funcionarios que intervienen durante la ejecución de cada actividad.

Con la finalidad de evidenciar la aplicación construcción de estas matrices se presentan las trabajadas durante el levantamiento de la situación actual de los dos subprocesos priorizados para mejora:

- **Análisis de Valor Agregado del Proceso AS IS – Evaluación del Desempeño**  
**Cuadro 5.**  
**Matriz de Análisis de Valor Agregado del Proceso AS IS – Evaluación del Desempeño**

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO</b>															
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC		VAO		Tiempo Efectivo (TE)	Preparación			NVA			Tiempo Muerto (TM)	Tiempo Ciclo (TE+TM)
			Cliente Externo	Cliente Interno	Cliente Externo	Cliente Interno		Espera	Transporte	Control	Archivo				
<b>Evaluación del Desempeño</b>															
1	Elaborar el plan y cronograma de evaluación	Funcionario DARH		x		x	2400 min	60 min	10 min	0 min	60 min	0 min	130 min	2530 min	
2	Conocer el plan y cronograma de evaluación	Director DARH		x		x	240 min	20 min	40 min	0 min	30 min	0 min	90 min	330 min	
3	Autorizar inicio del proceso de evaluación	Coordinador CGAF		x		x	60 min	10 min	0 min	0 min	12 min	0 min	22 min	82 min	
4	Identificar autoridad superior de las personas a evaluar	Funcionario DARH		x		x	30 min	25 min	90 min	0 min	5 min	0 min	120 min	150 min	
5	Elaborar el memo de inicio del proceso	Funcionario DARH		x		x	15 min	10 min	15 min	0 min	5 min	0 min	30 min	45 min	
6	Enviar comunicación a los jefes de áreas del MREMH	Funcionario DARH		x		x	120 min	20 min	0 min	0 min	15 min	15 min	50 min	170 min	
7	Asistir a la capacitación para evaluación	Unidades del Ministerio		x		x	240 min	90 min	0 min	0 min	10 min	0 min	100 min	340 min	
8	Consolidar indicadores de evaluación	Director DARH		x		x	120 min	30 min	0 min	30 min	5 min	25 min	90 min	210 min	
9	Aplicar las evaluaciones	Unidades del Ministerio		x		x	480 min	30 min	0 min	0 min	0 min	15 min	45 min	525 min	
10	Analizar y tabular las evaluaciones	Funcionario DARH		x		x	480 min	60 min	0 min	0 min	0 min	30 min	90 min	570 min	
11	Elaborar Informe de evaluación del desempeño	Funcionario DARH		x		x	480 min	120 min	0 min	0 min	0 min	120 min	240 min	720 min	
12	Ejecutar retroalimentación	Unidades del Ministerio		x		x	240 min	60 min	0 min	0 min	0 min	0 min	60 min	300 min	
13	Generar propuesta de capacitación	Unidades del Ministerio		x		x	240 min	20 min	0 min	0 min	15 min	60 min	95 min	335 min	
14	Enviar resultados de evaluación	Unidades del Ministerio		x		x	480 min	60 min	30 min	10 min	20 min	60 min	180 min	660 min	

Continúa →

MATRIZ DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO															
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		VAC		VAO	Tiempo Efectivo (TE)	NVA					Tiempo Muerto (TM)	Tiempo Ciclo (TE+TM)	
		Cliente Externo	Cliente Interno	Preparación	Espera			Transporte	Control	Archivo					
<b>Evaluación del Desempeño</b>															
15	Disponer conocimiento de resultados de evaluación					x	60 min	20 min	0 min	0 min	0 min	0 min	20 min	80 min	
16	Elaborar oficio de calificación					x	240 min	10 min	0 min	0 min	0 min	0 min	10 min	250 min	
17	Solicitar conformar el comité de reclamos					x	180 min	30 min	0 min	0 min	0 min	0 min	30 min	210 min	
18	Conformar el Comité de Reclamos/Comisión Calificadora					x	60 min	20 min	0 min	0 min	0 min	0 min	20 min	80 min	
19	Enviar resultados finales de evaluación					x	180 min	15 min	0 min	0 min	0 min	0 min	15 min	195 min	
<b>Totales</b>								<b>6345 min</b>	<b>710 min</b>	<b>185 min</b>	<b>40 min</b>	<b>177 min</b>	<b>325 min</b>	<b>1437 min</b>	<b>7782 min</b>
<b>Volumen Operativo</b>								50		Mensual					
<b>Tiempo Total por Volumen de Trabajo</b>								389100							
<b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b>															
1	Valor Agregado Cliente Interno (VAC)												0 min		
2	Valor Agregado Organización (VAO)												6345 min		
3	No Valor Agregado (NVA)												1437 min		
4	TOTAL =1+2+3												7782 min		
<b>INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO)/Tiempo de Ciclo</b>													<b>82%</b>		

- **Análisis de Cargas de Trabajo e Impacto Económico del Proceso  
AS IS – Evaluación del Desempeño.**

Tabla 9.

Matriz Carga de Trabajo e Impacto Económico DARH-SP03

SUBPROCESOS CRÍTICOS CARGA DE TRABAJO E IMPACTO ECONÓMICO					
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Gestión de Evaluación del Desempeño			
TIEMPO DISPONIBLE EFECTIVO DE TRABAJO 75% DE EFICIENCIA <span style="float: right;">4700 min</span>					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Tiempo Efectivo	Número de Veces de Actividad	INDICE DE CARGA POR ACTIVIDAD
1	Elaborar el plan y cronograma de evaluación	Funcionario DARH	2400 min	1	51.06%
2	Conocer el plan y cronograma de evaluación	Director DARH	120 min	1	2.55%
3	Autorizar inicio del proceso de evaluación	Coordinador CGAF	540 min	1	11.49%
4	Identificar autoridad superior de las personas a evaluar	Funcionario DARH	60 min	1	1.28%
5	Elaborar el memo de inicio del proceso	Funcionario DARH	15 min	40	12.77%
6	Enviar comunicación a los jefes de áreas del MRECI	Funcionario DARH	60 min	1	1.28%
7	Asistir a la capacitación para evaluación	Unidades del Ministerio	120 min	2	5.11%
8	Consolidar indicadores de evaluación	Director DARH	180 min	1	3.83%
9	Aplicar las evaluaciones	Unidades del Ministerio	60 min	800	1021.28%
10	Analizar y tabular las evaluaciones	Funcionario DARH	30 min	800	510.64%
11	Elaborar Informe de evaluación del desempeño	Funcionario DARH	240 min	1	5.11%
12	Ejecutar retroalimentación	Unidades del Ministerio	60 min	1	1.28%
13	Generar propuesta de capacitación	Unidades del Ministerio	240 min	1	5.11%
14	Enviar resultados de evaluación	Director DARH	15 min	1	0.32%
15	Disponer conocimiento de resultados de evaluación	Máxima Autoridad MRECI	60 min	1	1.28%
16	Elaborar oficio de calificación	Funcionario DARH	40 min	1	0.85%
17	Solicitar conformar el comité de reclamos	Coordinador CGAF	40 min	1	0.85%
18	Conformar el Comité de Reclamos/Comisión Calificadora	Coordinador CGAF	180 min	1	3.83%
19	Enviar resultados finales de evaluación	Director DARH	240 min	1	5.11%
No.	RESPONSABLE	# de personas x cargo	INDICE DE CARGA LABORAL	SUELDO	COSTO POR ACTIVIDAD
1	Coordinador General Administrativo Financiero	1	16.17%	4100	663 um
2	Director de Talento Humano	1	11.81%	2700	319 um
3	Funcionarios de Talento Humano	4	1617.02%	1676	108405 um
COSTO DEL SUBPROCESO					<b>109387 um</b>



## Análisis de Valor Agregado del Proceso AS IS – Capacitación y Formación del Recurso Humano

Cuadro 6.

Matriz de Análisis de Valor Agregado del Proceso AS IS – Capacitación y Formación del Recurso Humano

MATRIZ DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO															
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		NVA					Tiempo Efectivo (TE)	Preparación	Tiempo Muerto (TM)			Tiempo Ciclo (TE+TM)	
		Cliente Externo	Cliente Interno	VAC	VAO	Espera	Transporte	Control			Archivo	Espera	Transporte		Control
1	Llenar la primera parte del formulario DC-DNC-01		x						10 min	0 min	0 min	0 min	0 min	10 min	40 min
2	Remitir la circular y el formulario		x						15 min	0 min	0 min	0 min	0 min	15 min	85 min
3	Llenar el formulario DN-DNC-01		x						300 min	10 min	15 min	10 min	0 min	335 min	335 min
4	Recepcionar y consolidar los formularios		x						240 min	60 min	0 min	0 min	30 min	330 min	330 min
5	Llenar y elaborar el Plan Anual de Capacitación		x						240 min	30 min	10 min	0 min	0 min	280 min	290 min
6	Consolidar las necesidades de capacitación		x						240 min	30 min	0 min	0 min	0 min	270 min	300 min
7	Revisar formularios de consolidación de necesidades		x						180 min	10 min	30 min	0 min	0 min	220 min	220 min
8	Solicitar aprobación de la CGAF		x						240 min	15 min	30 min	0 min	0 min	285 min	305 min
9	Revisar los formularios de consolidación de necesidades		x						120 min	5 min	30 min	0 min	0 min	155 min	180 min
10	Elaborar el presupuesto del Plan Anual de Capacitación		x						300 min	30 min	20 min	0 min	0 min	350 min	400 min
11	Autorizar ejecución del Plan Anual de Capacitación		x						30 min	5 min	0 min	0 min	0 min	35 min	50 min
12	Gestionar la ejecución de los eventos de capacitación		x						360 min	15 min	0 min	0 min	0 min	375 min	390 min
13	Gestionar la entrega de certificados de asistencia / aprobación de capacitación		x						480 min	30 min	0 min	0 min	0 min	510 min	550 min
14	Elaborar informe de evento de capacitación		x						480 min	30 min	0 min	0 min	0 min	510 min	525 min
15	Entregar informe al director y los certificados a los funcionarios		x						120 min	10 min	0 min	0 min	0 min	130 min	150 min
<b>Totales</b>									<b>3420 min</b>	<b>305 min</b>	<b>135 min</b>	<b>30 min</b>	<b>210 min</b>	<b>50 min</b>	<b>4150 min</b>
<b>Volumen Operativo</b>									<b>4 Mensual</b>						
<b>Tiempo Total por Volumen de Trabajo</b>									<b>16600</b>						
<b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b>															
1	Valor Agregado Cliente Interno (VAC)														Tiempo
2	Valor Agregado Organización (VAO)														0 min
3	No Valor Agregado (NVA)														3420 min
4	TOTAL = 1+2+3														730 min
														4150 min	
														<b>82%</b>	

**Análisis de Cargas de Trabajo e Impacto Económico del Proceso AS IS  
– Capacitación y Formación del Recurso Humano**

**Tabla 10**

Matriz Carga de Trabajo e Impacto Económico DARH-SP04

<b>MEJORA DE PROCESOS MATRIZ DE CARGA DE TRABAJO E IMPACTO ECONÓMICO</b>					
<b>NOMBRE DEL SUBPROCESO:</b>		<b>Gestión de Capacitación y Formación del Recurso Humano</b>			
<b>TIEMPO DISPONIBLE EFECTIVO DE TRABAJO</b> 75% DE EFICIENCIA <b>3420 min</b>					
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>Tiempo Efectivo</b>	<b>Número de Veces de Actividad</b>	<b>INDICE DE CARGA POR ACTIVIDAD</b>
1	Llenar la primera parte del formulario DC-DNC-01	Funcionario DARH	30 min	1	<b>0.88%</b>
2	Remitir la circular y el formulario	Funcionario DARH	60 min	40	<b>70.18%</b>
3	Llenar el formulario DN-DNC-01	Unidades del MREMH	300 min	40	<b>350.88%</b>
4	Receptar y consolidar los formularios	Funcionario DARH	240 min	40	<b>280.70%</b>
5	Llenar y elaborar el Plan Anual de Capacitación	Funcionario DARH	240 min	1	<b>7.02%</b>
6	Consolidar las necesidades de capacitación	Funcionario DARH	240 min	1	<b>7.02%</b>
7	Revisar formularios de consolidación de necesidades	Director DARH	180 min	1	<b>5.26%</b>
8	Solicitar aprobación de la CGAF	Director DARH	240 min	1	<b>7.02%</b>
9	Revisar los formularios de consolidación de necesidades	Coordinador CGAF	120 min	1	<b>3.51%</b>
10	Elaborar el presupuesto del Plan Anual de Capacitación	CGP	300 min	1	<b>8.77%</b>
11	Autorizar ejecución del Plan Anual de Capacitación	Director DARH	30 min	1	<b>0.88%</b>
12	Gestionar la ejecución de los eventos de capacitación	Funcionario DARH	360 min	40	<b>421.05%</b>

Continúa →

13	Gestionar la entrega de certificados de asistencia / aprobación de capacitación	Funcionario DARH	480 min	1	14.04%
14	Elaborar informe de evento de capacitación	Funcionario DARH	480 min	1	14.04%
15	Entregar informe al director y los certificados a los funcionarios	Funcionario DARH	120 min	1	3.51%
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b># de personas x cargo</b>	<b>INDICE DE CARGA LABORAL</b>	<b>SUELDO</b>	<b>COSTO POR ACTIVIDAD</b>
1	<b>Coordinador General Administrativo Financiero</b>	1	3.51%	4100	144 um
2	<b>Coordinador General de Planificación</b>	1	8.77%	4100	360 um
3	<b>Director de Talento Humano</b>	1	13.16%	2700	355 um
4	<b>Funcionarios de Talento Humano</b>	7	1169.30%	1212	99203 um
<b>COSTO DEL SUBPROCESO</b>					<b>100062 um</b>

## **2.4. Gestión del Cambio**

El principal objetivo es aplicar una metodología para generar el cambio dentro de la organización que permita la transformación en procesos (Anexo 7). Dentro de los objetivos específicos se pueden detallar:

- Diagnosticar la dimensión del cambio dentro de la organización.
- Establecer un plan y modelo que permita la asimilación de la transformación y cambio dentro de la organización.
- Socializar los modelos y establecer equipos de trabajo para potencializar la gestión del cambio dentro de la organización.
- Monitorear y evaluar las actividades para lograr la capacidad de respuesta rápida y el cambio dentro de la organización.

El desempeño de las capacitaciones fueron registradas por medio de fotografías (Anexo 11, Fotografías de Capacitación gestión del cambio y anexo 13, memorandos y oficios: circular taller gestión del cambio).

### **2.4.1. Plan de Actividades para la Administración del Cambio.**

La estructura básica que se tuvo en cuenta para facilitar los procesos de cambio estableciendo un modelo de patrocinio, comprende seis acciones claves:

- Obtener una visión compartida
- Pensar sobre la organización en forma integrada
- Generar el compromiso de los líderes
- Facilitar la participación del personal
- Comunicar la necesidad de cambio
- Medir el Desempeño

En el siguiente cuadro se indica el resultado de no contar con alguno de estos elementos estructurales:

Necesidad del cambio	Visión compartida	Compromiso de los líderes	Participación del personal	Cambios integrados	Medición del performance	Cambio duradero
■	✓	✓	✓	✓	✓	No hay Acción
✓	■	✓	✓	✓	✓	No hay Dirección
✓	✓	■	✓	✓	✓	No hay Role Models
✓	✓	✓	■	✓	✓	No hay Ownership
✓	✓	✓	✓	■	✓	No hay Integración
✓	✓	✓	✓	✓	■	No hay Resultados
✓	✓	✓	✓	✓	✓	Cambio Duradero

Figura 8. Ecuación del Cambio

La visión, el compromiso de los líderes y la participación del personal se canalizó a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos. Estos equipos son los encargados de lograr un adecuado efecto "cascada" sobre el resto de la organización. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes del equipo de trabajo se ha tomado en cuenta la propia estructura organizacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, estableciendo el modelo de patrocinio en las seis acciones claves, de la siguiente manera:

Tabla 11

*Definición de Equipos de Trabajo*

Acción Clave	Responsable	Equipo de Trabajo
Obtener una visión compartida, pensando sobre la organización en forma integrada	Ministro	Viceministro de Relaciones Exteriores/ Viceministro de Movilidad Humana
Generar el compromiso de los líderes	Ministro	Coordinaciones y Direcciones
Comunicar la necesidad de cambio	Dirección de Administración de Recursos humanos	Coordinación General de Gestión Estratégica

Continúa →

Facilitar la participación del personal	Dirección de Administración de Recursos humanos	Coordinación General de Gestión Estratégica
Medir el Performance/ Evaluación	Dirección de Administración de Recursos humanos	Coordinación General de Gestión Estratégica

#### **2.4.2. Mejores Prácticas para la realización de las acciones clave**

**Para obtener una visión compartida y mirar a la organización de forma sistemática:**

Se realizó en base a ejercicios de Visualización, talleres de trabajo con la alta gerencia, y se complementa con un plan de comunicación general sobre las necesidades y características del cambio. Esto se implementó a través de correos internos, blog institucional).

#### **2.4.3. Plan y Programa para la Socialización de Procesos**

El Plan de Socialización comprendió las siguientes actividades:

- Conformación de grupos de líderes y usuarios de los procesos, para asistencia a los talleres de socialización. Se envió el listado de responsables de cada uno de los procesos y subprocesos, de acuerdo al Inventario de Procesos actualizado.
- Envío de una circular a los grupos de gabinete, subsecretarías, coordinaciones y direcciones, con el programa y grupos conformados para la ejecución de los talleres. (Anexo 4: Circular de Invitación)
- Elaboración y aprobación de la agenda del taller de acuerdo al siguiente detalle:
  - Presentación del taller
  - Presentación de los objetivos del proyecto
  - Presentación y conocimiento del Mapa de Procesos del MREMH

- Presentación del Inventario de Procesos
- Identificación de usuarios responsables de los procesos en el Inventario de Procesos, finales
- Foro de ajuste y discusión del mapa de procesos y del inventario de procesos
  
- Información complementaria del taller:
  - Número de participantes no mayor a 40
  - Duración del taller, 2 horas por cada uno de los grupos.
  - Disponibilidad de laptop y proyector para presentaciones
  - Sala de presentaciones, en ambiente retirado.
  - Fechas del taller: 13 al 18 de noviembre de 2014.
  
- Los talleres se realizarán con el personal que asista, independiente del número de participantes. Se firmará asistencia a los talleres, para los fines consiguientes.

#### **2.4.3.1. Resultados a presentarse**

Como consecuencia de la realización del programa de socialización de los procesos, se presentará un Informe del taller realizado:

### **INFORME DE RESULTADOS**

#### **“SOCIALIZACION DEL MODELO DE GESTION POR PROCESOS”**

Por medio del presente, se informa de los resultados de la socialización del modelo de gestión por procesos realizado en las instalaciones de este Ministerio entre los días 10 al 18 de diciembre 2014.

**Taller** : Socialización del Modelos de Gestión por Procesos

**Duración** : 2 horas

Se definieron 5 talleres con sendos grupos de funcionarios, los mismos que fueron convocados en las fechas antes mencionadas. Se realizaron los talleres del primer grupo de 09h00 a 11h00 y del tercer grupo de 15h00 a 17h00. El taller del segundo grupo, no se efectuó debido a que las personas convocadas no asistieron.

El Taller estuvo dividido en tres partes esencialmente. Una primera parte correspondiente a la presentación y recordación del alcance y objetivos del proyecto de modelo de gestión por procesos del MREMH, que permitió recordar el compromiso para prestar la colaboración necesaria para el levantamiento de los procesos y tener los manuales de procedimientos de la institución.

La segunda parte del taller comprendió la presentación del Mapa de Procesos del MREMH y entendimiento de la diferencia con la estructura orgánica funcional. En esta parte se identificaron los procesos sustantivos y los procesos correspondientes adjetivos de asesoría y apoyo el de Direccionamiento Estratégico.

En la tercera parte del Taller, se presentó el Inventario de Procesos del MREMH, con la codificación definida y con los nombres a la fecha, de los líderes y usuarios de procesos. Se hicieron ajustes en cada uno de los subprocesos relacionados a los nombres actualizados de responsables.

Por último, se abrió un foro debate sobre la importancia del proyecto y la contribución de valor a los objetivos de fortalecimiento institucional que lleva adelante el MREMH.

Los líderes y usuarios de los procesos expresaron su involucramiento con hacer realidad en el día a día la aplicación de los procesos y



procedimientos y también expresaron la voluntad de seguir participando en proyectos de este tipo que mejoren la calidad de vida en el trabajo de las personas que hacen el MREMH.

Existió una actitud positiva y de aporte de criterios positivos para lograr el éxito del proyecto de Modelo de Gestión de Procesos en el MREMH.

Se recomienda que la unidad de Administración de Procesos, pueda realizar visitas y reuniones de despliegue de los procesos y procedimientos levantados para lograr una cohesión de los funcionarios y servidores en la implantación y automatización futura de los subprocesos que sean seleccionados.

Asimismo, se recomienda que se inicien acciones de monitoreo de subprocesos y de gestión del cambio, para que en el menor tiempo posible se vean resultados de la implementación de los subprocesos.

Existe un personal muy comprometido y profesional que puede soportar y mantener vivo el Modelo de Gestión por Procesos del MREMH.

#### **2.4.4. Plan de Manejo para la Disposición del Cambio**

Tomando en cuenta la estructura para implementar el cambio, las dos primeras acciones claves son:

- Obtener una visión compartida, pensando en la organización como sistema integrado.
- Generar el compromiso de los líderes.

Para conseguir estas acciones se debe estructurar un sistema de capacitación:

- Capacitación enfocada a la generación del cambio

- Generación del compromiso de los líderes a través de reuniones donde la alta dirección comparta la visión del cambio y su importancia.
- Establecimiento de la visión y sistema integrado de la organización a través de la implementación del rediseño y/o mejoramiento de procesos.
- Comunicar y establecer una buena participación del personal

La capacitación consiste en la realización de talleres con las personas que integran el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, con la finalidad de establecer conocimientos claros sobre la gestión del cambio y como esta gestión se está implementando en los procesos de la organización. Los detalles del taller son los siguientes:

- Nombre: El Cambio! Un paso positivo e innovador
- Duración: 2 horas
- Grupos de: Máximo 30 personas
- Lugar: Salón provisto por el Ministerio
- Horario : El establecido por el Ministerio
- Recursos: Proyector, computador, material impreso.

**Objetivos:**

Lograr un cambio de pensamiento y adaptación para los cambios a nivel personal como a nivel organizacional.

**Contenidos del Curso:**

- La importancia del cambio a nivel personal
- La importancia del cambio a nivel organizacional
- Cambio de creencias y paradigmas
- Estrategias para la evolución al cambio positivo

**Implementación:**

Se han realizado dos talleres en el Ministerio de Relaciones Exteriores en Quito.

**2.4.5. Campaña de difusión y motivación del Cambio****Uso de un blog interactivo**

Se ha diseñado un blog creado para el Ministerio de Relaciones Exteriores para el uso e interacción del personal con la finalidad de obtener retroalimentación sobre la adaptación al cambio.

**Blog creado:** Ingresar a la dirección: <http://mreecuador.blogspot.com>

Se requiere nombrar un responsable que maneje la información que se ingresará dentro del blog, con la finalidad de darle acceso y permitir la edición del mismo.

**Actividades:**

- Colocar la información que se quiere comunicar en el blog.
- Informar al personal sobre la existencia del blog.
- Brindar al personal de las facilidades sobre las instrucciones para el uso del blog.
- Monitorear el uso del blog y los comentarios del personal.
- Contestar los comentarios del blog para lograr efectos positivos en la gestión del cambio.
- Revisar las inconformidades de las personas para que estas sean evaluadas y tomar acciones correctivas y preventivas.

**Concurso interno para obtener un slogan para el cambio.**

Para la realización del concurso interno se utilizó el blog para lo cual las personas interesadas en participar ingresaron al blog y colocaron el slogan para el cambio.

Las reglas del concurso fueron las siguientes:

- La fecha: La fecha límite para enviar el slogan es el 4 de diciembre del 2014.
- ¿Quién puede participar? Absolutamente todas las personas que trabajan dentro de la institución.
- Contenido: el slogan debe motivar al cambio y ser manejado con lenguaje apropiado para todas las edades.
- Número de palabras: puede tener hasta 25 palabras y deberá ser manejado en idioma español.
- Premio: el premio a la persona ganadora será una cena para dos en el Swissotel. La entrega de este premio se realizará en una reunión especial definida para el caso, en la presencia de todos los participantes.

**NOTA:** El slogan ganador fue usado para la concientización de la importancia de la cultura de cambio que se aplicará en el Ministerio de Relaciones Exteriores.

### **Elaboración de carteleras**

Luego de haber realizado el concurso, se obtuvo el slogan con el cual se diseñó carteleras informativas llamativas a full color, que tendrán como finalidad de dar a conocer de manera general la gestión del cambio.

### **Actividades:**

- Contratar una persona encargada para el diseño de las carteleras informativas sobre el cambio.
- Contratación de la elaboración de las carteleras.
- Nombrar una persona encargada para la colocación de las carteleras.

### **Elaboración de esferos con el slogan del cambio.**

Se realizarán esferos promocionales de la gestión del cambio con el slogan elegido, para entregar a todo el personal que trabaja en el Ministerio de Relaciones Exteriores como parte de la motivación e incentivo a continuar trabajando en el cambio organizacional.

**Actividades:**

- Elaboración de los esferos
- Nombrar una persona encargada para la entrega de los esferos con el slogan.
- Entrega de muestras por cada Dirección

**2.4.5.1. Medir el desempeño y evaluación**

Se propuso un sistema de indicadores que permita evaluar y medir el performance de la gestión del cambio y de las personas dentro del proceso, con el fin de realizar el monitoreo de la disposición del cambio y establecer decisiones para la adaptación de la cultura a los cambios requeridos. Los indicadores son los siguientes:

- **Involucramiento de las personas en la implementación de los procesos.**

Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Número de personas involucradas}}{\text{Número de personas total}} \times 100$$

Meta: 100%

Frecuencia de medición: semestral

- **Nivel de satisfacción de las personas con respecto al cambio**

Forma de Cálculo:

$$\frac{\text{Personas satisfechas al 90\%}}{\text{Número de personas total}} \times 100$$

Meta: 90%

Frecuencia de medición: Semestral

- **Mejoramiento del desempeño de los funcionarios**

Forma de Cálculo:

$$\frac{\text{Evaluación de desempeño actual}}{\text{Evaluación de desempeño anterior}} \times 100$$

Meta: 20%

Frecuencia de medición: Anual

- **Cumplimiento del plan de capacitación**

Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Número de capacitaciones planificadas}} \times 100$$

Meta: 100%

Frecuencia de medición: Semestral

- **Cumplimiento del plan de comunicación interna**

Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades planificadas}} \times 100$$

Meta: 100%

Frecuencia de medición: Semestral

## 2.5. Adaptación de la Cultura por Procesos

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro del monitoreo de la gestión del cambio, se deberán tomar decisiones, acciones correctivas y preventivas.

La propuesta del plan de acción de elaborará y ejecutará si los resultados no cumplen con las metas establecidas y se deberían tomar en cuenta las siguientes actividades:

- **Plan de capacitación interno que incluya:**
  - Capacitación a los equipos de trabajo involucrados en cada proceso.
  - Reuniones desde la alta gerencia para informar sobre la implementación de los procesos y sus resultados.
  - Capacitación en temas de motivación y trabajo en equipo.
  
- **Plan de comunicación interna.**
  - Nuevas estrategias y uso de nuevos canales de comunicación más adaptables a las personas de la organización.
  - Establecimiento de una red de facilitadores o de responsables de comunicación.
  - Campaña de motivación hacia la implementación de procesos.
  
- **Encuesta corta de diagnóstico para la satisfacción de las personas en cuanto a los cambios implementados.**

Esta encuesta debe ser preparada por la unidad de gestión del cambio, recopilando los factores de satisfacción que se desea medir, en concordancia con las encuestas de gestión del cambio que se hicieron al personal del MREMH al inicio de las acciones de capacitación en gestión del cambio.

- **Revisión del sistema de evaluación de desempeño de los funcionarios de la organización o implantación de un nuevo sistema de evaluación por competencias.**

La Dirección de Administración del Recurso Humano, deberá revisar el proceso de evaluación actual y generar un sistema complementario que permita determinar las competencias del personal, las habilidades para adaptarse a los cambios que pretende implementar el MREMH y también identificar líderes generadores del cambio en la Institución.

## CAPÍTULO III

### 3. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS Y MEJORAMIENTO

#### 3.1. Procesos críticos

##### 3.1.1. Identificación de procesos críticos.

Con fecha 03 de diciembre de 2014, el equipo de trabajo autor del presente proyecto con el auspicio de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana iniciaron el proceso de identificación de procesos críticos (Anexo 5), conforme a la metodología que se detalla a continuación:

##### 3.1.2. Metodología de Identificación de Subprocesos Críticos.

Para identificar los subprocesos críticos se utilizó el taller con lluvia de ideas, para recopilar la información sobre la percepción de exigencia o demanda de factores críticos de éxito en cada uno de los 144 subprocesos identificados y levantados en el MREMH.



Figura 9. Evento de Evaluación de Procesos del MREMH (dic 2014)

Ver anexo 5, Matriz FCE, Evaluación Cualitativa de los Subprocesos Críticos de Éxito.



Los factores de éxito de demanda de cada subproceso son:

- **Enfoque al cliente.** Este factor permite determinar las exigencias del cliente del subproceso para la entrega de los servicios identificados.
- **Enfoque al resultado.** Este factor permite determinar las exigencias del subproceso para el cumplimiento de la capacidad de brindar los servicios, que son el objeto de la existencia de este subproceso.
- **Volumen de procesamiento.** Este factor permite determinar las exigencias del subproceso a las que está sometido por el volumen de transacciones operacionales que deben ser evacuadas en el día a día.
- **Recursos.** Un factor importante a determinar son las demandas de recursos que el proceso exige para que sea desarrollado y cumpla con los servicios comprometidos. Estos recursos son de 6 clases:
  - **Recurso humano.** Las actividades de los subprocesos necesitan y demandan un recurso humano competente o con alta participación.
  - **Tecnología.** Existen subprocesos que para su ejecución necesitan de sistemas informáticos, sistemas especiales y sin ellos serían muy complejos de ejecutarlos.
  - **Bienes.** Los subprocesos pueden demandar la utilización de bienes muebles o inmuebles para ser ejecutados correctamente.
  - **Equipos.** Son recursos utilizados por el personal que participa en las actividades, como teléfonos fijos o móviles, equipos de computación, o equipos especiales que demanda el subproceso único.
  - **Vehículos.** Existen procesos que demandan de vehículos para movilizar al personal o a los equipos necesarios, para cumplir con las actividades identificadas.

- **Insumos y suministros.** Todos los subprocesos en mayor o menor cantidad demandan de insumos o suministros para su realización, sean papeles, tintas, toners, mapas, etc.

### 3.1.3. Resultados Alcanzados.

Con los factores críticos de éxito explicados, el equipo de trabajo procesó la información (Ver tabla 12) para generar la matriz cuantitativa de factores críticos de éxito, que permitió determinar los 19 subprocesos, que representan aproximadamente el 13% de los 144 subprocesos identificados en el MREMH.



Figura 10. Evento de Priorización de Procesos del MREMH (dic 2014)

Tabla 12

## Matriz de Ponderación de factores críticos de éxito

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL MREMH													
N°	CODIGO	FACTORES SUBPROCESO	ENFOQUE AL CLIENTE	ENFOQUE AL RESULTADO	VOLUMEN DE PROCESAMIENTO	RECURSOS					MEDIA PONDERADA	PROCESO CRÍTICO	
						RRHH	Tecnológico	Bienes	Equipos	Vehículos			Insumos y Suministros
1	GM-SP01	Gestión de Despacho del Ministro del MREMH	9	9	9	9	3	1	3	1	3	5.2	NO CRÍTICO
2	GM-SP03	Gestión de Compromisos Ministeriales	9	9	9	9	3	1	3	1	3	5.2	NO CRÍTICO
3	GM-SP04	Gestión de Firmas del Canciller	9	9	9	9	3	1	3	1	3	5.2	NO CRÍTICO
4	GM-SP02	Gestión de Compromisos Presidenciales	9	9	9	9	3	1	3	1	3	5.2	NO CRÍTICO
5	GM-SP05	Gestión de Agenda Internacional	9	9	9	9	3	1	3	1	3	5.2	NO CRÍTICO
6	GM-SP06	Gestión de Agenda Nacional	9	9	9	9	3	3	9	1	3	6.1	NO CRÍTICO
7	GRAAO-SP01	Gestión Técnica de Relaciones Políticas, Diplomáticas y de Integración con África, Asia y Oceanía	9	9	9	9	3	3	3	1	3	5.4	NO CRÍTICO
8	GRB-SP02	Gestión para las Relaciones Bilaterales DRBAS	9	9	3	3	9	3	3	1	3	4.8	NO CRÍTICO
9	GRB-SP03	Gestión de Relaciones Bilaterales con México, América Central y el Caribe	9	3	9	9	9	3	9	9	3	7.0	CRÍTICO
10	GRB-SP04	Gestión de las Relaciones Bilaterales DRBAN	9	9	3	3	3	3	3	1	9	4.8	NO CRÍTICO
11	GRB-SP05	Gestión de Relaciones Bilaterales en el Ámbito Vecinal y de Soberanía	9	9	9	9	3	3	3	1	9	6.1	NO CRÍTICO
12	GRB-SP06	Gestión de las Relaciones Bilaterales DRBME	9	3	3	3	3	1	3	9	9	4.8	NO CRÍTICO
13	GRB-SP07	Validación de Cartografía de Límites Territoriales y Marítimos.	9	9	3	1	3	3	3	3	9	4.8	NO CRÍTICO
14	GRB-SP08	Mantenimiento de Fronteras	9	9	9	1	3	3	3	1	3	4.6	NO CRÍTICO
15	GRB-SP09	Definición de la Posición Nacional en el Ámbito de Soberanía, Espacial y Tratado Antártico.	9	9	9	3	3	3	1	1	1	4.3	NO CRÍTICO
16	GRB-SP10	Gestión de Informes y/o Criterios de la Sección Nacional de la CPPS	3	9	3	3	3	3	3	1	1	3.2	NO CRÍTICO
17	GRB-SP11	Definición de la Posición Nacional sobre temas marítimos y de pesca	9	9	9	3	3	1	1	1	1	4.1	NO CRÍTICO
18	GRAAO-SP01	Gestión de Informes y Criterios Políticos en el ámbito multilateral	9	3	3	9	3	3	3	1	3	4.1	NO CRÍTICO
19	GRM-SP04	Gestión de Instrucciones	9	9	9	9	3	3	9	1	3	6.1	NO CRÍTICO
20	GRM-SP05	Gestión de Credenciales para participación en eventos internacionales	9	9	3	3	3	3	3	1	3	4.1	NO CRÍTICO
21	GRM-SP06	Gestión de Pago de Contribuciones a Organismos Internacionales	9	9	3	3	3	3	3	1	1	3.9	NO CRÍTICO
22	GRM-SP07	Gestión de Informes País	9	9	3	9	3	3	3	1	1	4.6	NO CRÍTICO
23	GRM-SP08	Elaboración de Ficha Temática	9	3	3	3	3	3	3	1	3	3.4	NO CRÍTICO
24	GRM-SP09	Elaboración de la Posición País DSNU	9	9	3	9	3	3	3	1	3	4.8	NO CRÍTICO
25	GRM-SP10	Gestión de Trámites e Instrucciones en el Marco del Sistema Interamericano y de las Cumbres	9	9	9	3	3	3	3	1	3	4.8	NO CRÍTICO
26	GRM-SP11	Gestión de Cumplimiento de Obligaciones Internacionales / Presentación de Informes Nacionales	9	9	3	9	3	3	3	1	3	4.8	NO CRÍTICO
27	GRM-SP12	Gestión de Instrumentación de Instrucciones y Conformación de delegaciones para reuniones internacionales en el marco de la OEA y de la cumbres de las Américas e Iberoamericana	9	9	9	9	3	3	3	1	9	6.1	NO CRÍTICO
28	GRM-SP13	Gestión de Cumbres / Reuniones en el Marco del Sistema Interamericano	9	9	9	9	3	3	3	1	9	6.1	NO CRÍTICO
29	GRM-SP14	Gestión de Candidaturas	9	9	9	9	9	3	3	1	3	6.1	NO CRÍTICO
30	GRM-SP15	Generación de criterios, información y documentación en el ámbito de la Integración Regional	9	9	3	3	1	1	1	1	3	3.4	NO CRÍTICO
31	GRM-SP16	Posicionamiento de la Postura Nacional en distintos Ámbitos de la Integración Regional	9	9	9	3	3	3	1	3	1	4.6	NO CRÍTICO
32	GRM-SP17	Gestión de Cumbres / Reuniones en el Ámbito Político de Integración Regional	9	9	9	3	3	3	3	3	1	4.8	NO CRÍTICO
33	DME-SP01	Naturalizaciones	9	9	9	9	9	3	9	1	9	7.4	CRÍTICO
34	DME-SP02	Gestión de Visas No Inmigrante	9	9	9	3	9	3	3	1	9	6.1	NO CRÍTICO
35	DME-SP03	Migración Laboral	9	9	9	3	3	1	3	1	9	5.2	NO CRÍTICO

Continúa →

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL MREMHI													
N°	CODIGO	FACTORES SUBPROCESO	ENFOQUE AL CLIENTE	ENFOQUE AL RESULTADO	VOLUMEN DE PROCESAMIENTO	RECURSOS						MEDIA PONDERADA	PROCESO CRITICO
						RRHH	Tecnológico	Bienes	Equipos	Vehículos	Insumos y Suministros		
36	DME-SP04	Emisión de Visas Inmigrante - Gestión de Extranjería	9	9	9	1	3	1	3	1	9	5.0	NO CRITICO
37	DME-SP05	Empadronamiento - Gestión de Extranjería	9	9	9	9	3	1	3	1	9	5.9	NO CRITICO
38	DME-SP06	Transferencia de Visa - Gestión de Extranjería	9	9	9	9	3	1	1	1	9	5.7	NO CRITICO
39	DME-SP07	Cancelación de Visa - Gestión de Extranjería	9	9	9	9	3	1	1	1	9	5.7	NO CRITICO
40	DME-SP08	Archivo de Expedientes - Gestión de Extranjería	9	9	9	9	3	1	3	1	9	5.9	NO CRITICO
41	DDVL-SP01	Emisión de Pasaportes	9	9	9	9	9	3	9	1	9	7.4	CRITICO
42	DDVL-SP02	Análisis, Control y Generación de Informes de Actuaciones por Emisión de Pasaportes	1	9	9	9	3	3	3	1	9	5.2	NO CRITICO
43	DDVL-SP03	Registro de Inscripciones en el Exterior	9	9	9	3	3	3	3	1	3	4.8	NO CRITICO
44	DDVL-SP04	Apostillas y Legalizaciones de Documentos	9	9	9	9	9	3	9	1	9	7.4	CRITICO
45	DREF-SP01	Determinación de la Condición de Refugiado	9	9	9	9	9	9	9	1	9	8.1	CRITICO
46	DASC-SP01	Gestiones Relativas a Consulados Ecuatorianos y Representaciones Consulares en el Ecuador	9	9	3	3	3	1	3	1	1	3.7	NO CRITICO
47	DASC-SP02	Asuntos Vulnerables y Atención al Migrante	9	1	3	9	9	3	3	1	3	4.6	NO CRITICO
48	DASC-SP03	Gestión Estadística de la SAMCR	9	9	3	3	3	1	3	1	1	3.7	NO CRITICO
49	DASC-SP06	Apertura de Consulados Rentados y Honorarios del Ecuador en el Exterior	9	9	1	3	3	9	9	3	9	6.1	NO CRITICO
50	DASC-SP07	Emisión de Tarjeta de Identificación Consular	3	9	3	3	3	1	1	1	3	3.0	NO CRITICO
51	GVMREIP-SP01	Gestión del Despacho del Viceministro REIP	9	9	9	9	1	1	3	1	3	5.0	NO CRITICO
52	GVMREIP-SP02	Gestión de Agenda Internacional del Viceministro REIP	9	9	9	9	3	1	3	1	3	5.2	NO CRITICO
53	GVMREIP-SP03	Gestión de Agenda Nacional del Viceministro REIP	9	9	9	9	3	3	9	1	3	6.1	NO CRITICO
54	GVMREIP-SP04	Gestión del Despacho de las Subsecretarías del VMREIP	9	9	9	9	1	1	3	1	3	5.0	NO CRITICO
55	DARH-SP01	Planificación del Recurso Humano	9	3	1	3	1	1	1	1	3	2.6	NO CRITICO
56	DARH-SP02	Reclutamiento y Selección de Personal	9	9	3	3	9	3	3	1	9	5.4	NO CRITICO
57	DARH-SP03	Evaluación del desempeño	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9.0	CRITICO
58	DARH-SP04	Gestión de Capacitación y Formación del Recurso Humano	9	9	9	9	9	3	9	9	9	8.3	CRITICO
59	DARH-SP05	Gestión de la Salud y Seguridad Ocupacional	9	3	1	9	3	3	3	1	3	3.9	NO CRITICO
60	DARH-SP06	Gestión de Capacitación Interna y Coordinación con el IAEN	9	9	3	3	1	3	3	1	9	4.6	NO CRITICO
61	DARH-SP07	Gestión de Becas Publicas Internacionales	9	9	3	3	1	1	3	1	9	4.3	NO CRITICO
62	DF-SP01	Gestión Presupuestaria	9	9	9	9	9	3	9	1	9	7.4	CRITICO
63	DF-SP02	Gestión de Viáticos	9	9	9	9	9	3	9	1	3	6.8	NO CRITICO
64	DF-SP03	Gestión Contable	9	9	9	9	3	3	9	1	9	6.8	NO CRITICO
65	DF-SP04	Concesión fondos de reposición	9	9	3	3	3	3	3	1	9	4.8	NO CRITICO
66	DF-SP05	Registro de Inventarios	9	9	1	3	3	3	3	1	3	3.9	NO CRITICO
67	DF-SP06	Roles de Pago País	9	9	9	9	9	9	9	1	9	8.1	CRITICO
68	DF-SP07	Roles de Pago Exterior	9	9	9	9	9	9	9	1	3	7.4	CRITICO
69	DF-SP08	Gestión de Administración de Caja	9	9	9	9	9	3	9	1	9	7.4	CRITICO
70	DF-SP09	Gestión Declaración de Impuestos	1	9	3	9	9	9	9	1	3	5.9	NO CRITICO
71	DF-SP10	Análisis de Cuentas del Exterior	9	9	3	9	3	3	3	1	9	5.4	NO CRITICO
72	DF-SP11	Atención a Requerimientos de misiones en el Exterior	9	9	9	9	3	3	9	1	3	6.1	NO CRITICO
73	DF-SP12	Gestión Cuentas Consulares	9	9	9	1	9	9	9	1	9	7.2	CRITICO
74	DF-SP13	Reposición y Baja de Especies Valoradas	9	9	9	9	3	3	3	1	9	6.1	NO CRITICO
75	DA-SP01	Gestión de Compras y Contratación Pública	9	9	9	9	9	1	3	1	1	5.7	NO CRITICO
76	DA-SP02	Gestión de Activos fijos	9	9	9	9	3	9	9	3	3	7.0	CRITICO
77	DA-SP03	Suministros y Materiales	9	3	9	3	3	9	3	1	1	4.6	NO CRITICO
78	DA-SP04	Gestión de Pasajes	9	9	9	9	3	3	9	1	1	5.9	NO CRITICO
79	DA-SP05	Administración de Seguros Generales	9	9	9	3	1	1	1	1	3	4.1	NO CRITICO
80	DA-SP06	Administración del Servicio de Telefonía Celular e Internet Móvil	9	3	3	3	1	1	1	1	1	2.6	NO CRITICO
81	DA-SP07	Mantenimiento de Estructura e Infraestructura	9	9	9	9	1	1	3	3	9	5.9	NO CRITICO
82	DA-SP08	Gestión vehicular	9	9	9	3	3	3	3	9	1	5.4	NO CRITICO
83	DA-SP09	Gestión de Mantenimiento Vehicular	9	9	9	3	3	9	3	9	1	6.1	NO CRITICO

Continúa →

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL MREMH													
N°	CODIGO	FACTORES SUBPROCESO	ENFOQUE AL CLIENTE	ENFOQUE AL RESULTADO	VOLUMEN DE PROCESAMIENTO	RECURSOS						MEDIA PONDERADA	PROCESO CRÍTICO
						RRHH	Tecnológico	Bienes	Equipos	Vehículos	Insumos y Suministros		
84	DA-SP10	Gestión de la Administración de Especies Valoradas	3	9	3	3	1	1	1	1	3	2.8	NO CRÍTICO
85	DSG-SP01	Gestión de manejo de Valija Diplomática	9	9	9	9	9	9	9	1	9	8.1	CRÍTICO
86	DSG-SP02	Gestión de Recepción de Correspondencia	9	9	9	9	9	3	3	1	1	5.9	NO CRÍTICO
87	DSG-SP03	Gestión de Despacho de Correspondencia de Documentación y Paquetes Nacionales	9	9	9	9	9	3	3	1	1	5.9	NO CRÍTICO
88	DSG-SP04	Gestión Documental y Archivo	9	9	9	3	3	9	3	1	1	5.2	NO CRÍTICO
89	DPCI-SP01	Gestión de Promoción de la Cultura Ecuatoriana en el Exterior	9	3	9	3	9	3	3	1	9	5.4	NO CRÍTICO
90	DPCI-SP02	Gestión de Lucha contra el tráfico ilícito de bienes culturales	9	1	9	3	3	3	3	1	3	3.9	NO CRÍTICO
91	DDHAS-SP01	Generación de Instrucciones con posiciones nacionales sobre propuesto o proyectos de resolución en materia de Derechos Humanos, Grupos Específicos, delincuencia internacional organizada, corrupción y derecho internacional humanitario	9	1	9	9	3	3	3	1	3	4.6	NO CRÍTICO
92	DDHAS-SP02	Presentación y Defensa de Informes Nacionales frente a Organismos Internacionales en materia de Derechos Humanos, Grupos Específicos, delincuencia internacional organizada, corrupción y derecho internacional humanitario	9	1	3	9	3	3	3	1	9	4.6	NO CRÍTICO
93	DDHAS-SP03	Gestión de la Presidencia de la Comisión Nacional de Derecho Internacional Humanitario del Ecuador	9	1	9	9	3	3	3	1	3	4.6	NO CRÍTICO
94	DDHAS-SP04	Oficialización y Transmisión de la Información sobre casos y peticiones ante el Sistema Interamericano de Derechos Humanos, Corte y Comisión Interamericana de Derechos Humanos en materia de Derechos Humanos, Grupos Específicos, delincuencia internacional organizada, corrupción y derecho internacional humanitario	9	1	9	9	3	3	3	1	3	4.6	NO CRÍTICO
95	DMACC-SP01	Presentación, Posicionamiento y Difusión de Proyectos e Iniciativas nacionales o emblemáticas en materia de Ambiente, Cambio Climático (Energía) y Desarrollo Sostenible.	9	1	9	9	3	3	3	1	3	4.6	NO CRÍTICO
96	DMACC-SP02	Participación del País y generación de la Posición Nacional en materia de ambiente, Cambio Climático y desarrollo sostenible frente a Organismos Internacionales.	9	9	3	3	3	3	3	1	3	4.1	NO CRÍTICO
97	DMACC-SP03	Difusión, seguimiento y cumplimiento de los compromisos asumidos dentro de los Convenios Bilaterales, Regionales y Acuerdos Multilaterales en materia de ambiente y cambio climático y desarrollo sostenible.	9	3	3	9	3	3	9	1	3	4.8	NO CRÍTICO
98	UCE-SP01	Gestión para la Coordinación con el Estado	9	9	3	9	3	9	9	3	3	6.3	NO CRÍTICO
99	CGJ-SP01	Gestión de Registro y Entrada en Vigencia de Instrumentos Internacionales	9	9	9	9	9	3	9	1	9	7.4	CRÍTICO
100	CGJ-SP02	Emisión de Dictámenes Jurídicos	9	9	9	9	9	3	9	1	9	7.4	CRÍTICO
101	CGJ-SP03	Gestión de Otorgamiento de Certificados de Instrumentos Internacionales	9	9	3	9	9	3	9	1	3	6.1	NO CRÍTICO
102	CGJ-SP04	Dictámenes en materia de naturalización, reconocimiento, declaración o recuperación de la nacionalidad ecuatoriana	9	9	9	9	3	3	3	1	1	5.2	NO CRÍTICO
103	CGJ-SP05	Gestión de Exhortos o Cartas Rogatorias y Asistencias Penales Internacionales	9	9	9	3	3	3	3	1	3	4.8	NO CRÍTICO
104	CGJ-SP06	Gestión de Extradiciones	9	9	9	9	3	3	1	1	3	5.2	NO CRÍTICO
105	CGJ-SP07	Emisión de Dictámenes Jurídicos de Asuntos Legales de Gestión Interna	9	9	9	9	3	3	3	1	1	5.2	NO CRÍTICO
106	CGJ-SP08	Patrocinio como Actor en Causas Penales	9	9	9	9	3	1	3	1	3	5.2	NO CRÍTICO
107	CGJ-SP09	Patrocinio como Demandado en Asuntos Constitucionales de Acción de Protección	9	9	9	9	3	1	3	1	3	5.2	NO CRÍTICO
108	CGJ-SP10	Patrocinio como Demandado en Asuntos Laborales Internacionales	9	9	9	9	3	1	3	1	3	5.2	NO CRÍTICO
109	CGJ-SP11	Patrocinio como Demandado en Asuntos Contenciosos Administrativos	9	9	9	9	3	1	3	1	3	5.2	NO CRÍTICO
110	DCS-SP01	Gestión de Producción Informativa	9	1	9	9	9	3	9	3	9	6.8	NO CRÍTICO
111	DCS-SP02	Gestión de Cobertura Audiovisual	9	1	3	3	9	3	9	1	9	5.2	NO CRÍTICO

Continúa →

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL MREMH

N°	CODIGO	FACTORES SUBPROCESO	ENFOQUE AL CLIENTE	ENFOQUE AL RESULTADO	VOLUMEN DE PROCESAMIENTO	RECURSOS						MEDIA PONDERADA	PROCESO CRITICO
						RRHH	Tecnológico	Bienes	Equipos	Vehículos	Insumos y Suministros		
112	DCS-SP03	Gestión de Publicación Web	9	1	9	9	9	3	3	1	1	5.0	NO CRITICO
113	DCS-SP04	Gestión de Diseño e Imprenta	9	1	9	9	9	3	9	1	9	6.6	NO CRITICO
114	DCS-SP05	Gestión de Monitoreo de Medios de Comunicación	9	1	9	3	9	3	9	1	9	5.9	NO CRITICO
115	DCS-SP06	Gestión de Relaciones Públicas	9	1	9	9	9	9	9	1	3	6.6	NO CRITICO
116	DAUD-SP01	Gestión de Auditoría Gubernamental	9	3	3	9	1	1	1	1	3	3.4	NO CRITICO
117	DCP-SP01	Gestión de Ceremonial y Protocolo	9	9	9	9	1	3	3	9	9	6.8	NO CRITICO
118	DCP-SP02	Gestión de Inmidades, Privilegios y Franquicias	9	1	9	3	9	3	9	1	9	5.9	NO CRITICO
119	DCP-SP03	Gestión de Visas Diplomáticas	9	1	9	3	9	3	9	1	9	5.9	NO CRITICO
120	DCP-SP04	Gestión de Apertura y Cierre de RUC Diplomático	9	1	3	3	1	3	1	1	1	2.6	NO CRITICO
121	DCP-SP05	Gestión de Sobrevuelos, Aterrizajes y Permisos Marítimos	9	1	3	3	1	1	1	1	9	3.2	NO CRITICO
122	CGP-SP01	Gestión de Planificación	9	9	1	9	9	3	3	1	3	5.2	NO CRITICO
123	CGP-SP02	Gestión del Seguimiento y Evaluación Integral	9	9	3	9	9	1	3	1	3	5.2	NO CRITICO
124	CGP-SP03	Gestión de Proyectos de Inversión	9	9	3	9	3	1	3	1	3	4.6	NO CRITICO
125	CGP-SP04	Gestión en Ámbitos de Cooperación	9	9	3	9	1	1	1	3	1	4.1	NO CRITICO
126	CGGE-SP01	Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo y Proyectos de la CGGE	9	9	9	3	3	3	3	1	3	4.8	NO CRITICO
127	DAP-SP01	Elaboración y Control de Documentos y Registros	9	9	9	3	1	1	1	1	3	4.1	NO CRITICO
128	DAP-SP02	Gestión de Mejoramiento Continuo	9	9	9	1	3	3	1	3	1	4.3	NO CRITICO
129	DAP-SP03	Gestión de Monitoreo de Procesos	9	9	9	3	3	1	1	1	1	4.1	NO CRITICO
130	DAP-SP04	Revisión Estratégica de Procesos	9	9	9	3	3	1	1	1	3	4.3	NO CRITICO
131	DGCCO-SP01	Gestión del Clima Laboral y Cultura Organizacional	9	9	3	1	1	1	3	1	1	3.2	NO CRITICO
132	DGCCO-SP02	Gestión para Reestructura del Estatuto Orgánico por Procesos	9	9	9	3	3	3	1	1	3	4.6	NO CRITICO
133	DGCCO-SP03	Gestión de Responsabilidad Social y Sustentabilidad Ambiental	9	9	9	3	1	1	1	1	1	3.9	NO CRITICO
134	DTIC-SP01	Gestionar, Mantener y Controlar Bienes Informáticos.	9	9	9	9	9	1	1	1	1	5.4	NO CRITICO
135	DTIC-SP02	Desarrollo y Mantenimiento de Aplicaciones (Ingeniería de Software)	9	9	9	9	9	9	9	1	3	7.4	CRITICO
136	DTIC-SP03	Configuración de Equipos base	9	9	9	3	9	1	9	1	1	5.7	NO CRITICO
137	DTIC-SP04	Gestión Catálogo de Servicios	9	9	9	9	9	9	9	1	1	7.2	CRITICO
138	DTIC-SP05	Administración de Servidores	9	9	9	3	9	3	9	3	3	6.3	NO CRITICO
139	DTIC-SP06	Gestión de la Seguridad Informática	9	9	9	3	9	1	3	1	1	5.0	NO CRITICO
140	DTIC-SP07	Soporte Técnico y Asistencia a Usuarios	9	9	9	9	9	1	3	1	1	5.7	NO CRITICO
141	DTIC-SP08	Monitoreo de Enlaces y Mantenimiento de Equipos de Comunicación	9	9	9	3	9	9	9	1	1	6.6	NO CRITICO
142	DTIC-SP09	Monitoreo Soporte y respaldos de servidores	9	9	9	9	9	9	9	1	1	7.2	CRITICO
143	DTIC-SP10	Gestión de Interoperabilidad	9	9	9	1	9	3	3	1	3	5.2	NO CRITICO
144	GDCG-SP01	Gestión del Despacho de las Coordinaciones Generales del MREMH	9	9	9	9	1	1	3	1	3	5.0	NO CRITICO

PONDERACIÓN CUANTITATIVA

ALTO	9
MEDIO	3
BAJO	1



En la tabla 13 se puede observar que los factores críticos de éxito más demandados por el conjunto de los 144 subprocesos del MREMH son: enfoque al cliente, enfoque al resultado y recursos humanos.

### **3.2. Mejoramiento de Procesos Críticos**

Como parte de la propuesta académica, el equipo de trabajo socializó y entregó los resultados de la aplicación de la metodología, en lo referente a la ponderación de procesos comatosos, a fin de evaluar el impacto que actualmente tienen estos dentro de la gestión institucional.

#### **3.2.1. Justificación de la Propuesta de Mejora**

Conforme a la propuesta técnica, sobre desarrollar la mejora a dos procesos que por su nivel de criticidad puedan generar beneficios y oportunidades de mejora a corto plazo, en reunión de trabajo de seguimiento, se propuso por parte de la Coordinación General Administrativa y Financiera se realice los mejoramientos, a los procesos de la Dirección de Administración de Recursos Humanos, debido a que si bien este es un proceso adjetivo, para esta institución es fundamental mejorar la administración del talento humano, ya que para el caso de las oficinas desconcentradas en el exterior (misiones diplomáticas y misiones permanentes) la gestión de cada servidor público es la carta de presentación del Estado ecuatoriano ante sus ciudadanos en situación de movilidad, por lo que es imperativo que la gestión del talento humano se desarrolle en condiciones óptimas con personal polivalente con capacidad de adaptabilidad, flexibilidad proactivo, capacitado y motivado a fin de incrementar los niveles de satisfacción de los servicios ciudadanos.

Es así que uno de los objetivos estratégicos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, es fomentar el desarrollo profesional y personal de los servidores, en búsqueda de lograr el permanente



mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad de la Institución, a través de la aplicación objetiva del sistema técnico de administración de recursos humanos.

Bajo este contexto, a fin de cuantificar ciertas variables de la administración actual del talento humano que permitan definir los procesos a mejorar, se presenta el documento de diagnóstico demográfico realizado de la situación actual del ministerio en lo referente al personal. (Ver anexo 14)

Como consecuencia del diagnóstico realizado se identificaron los siguientes factores críticos:

- Inadecuada aplicación de los modelos de carrera (personal diplomático).
- Alta rotación de personal (traslados al exterior sin planificación respecto a necesidades operativas, culminación de contratos de servicios ocasionales).
- Deficientes procesos de capacitación.
- Deficiente implementación de perfiles y cargos en las unidades administrativas.
- Deficiente evaluación del desempeño.
- Personal con alta resistencia al cambio (identificado durante el levantamiento de información del proyecto).

Por lo expuesto, luego del diagnóstico realizado y con la debida socialización y aprobación de las autoridades, se decidió que por facilidad de implementar los cambios, apertura del personal involucrado, impacto en la cultura de cambio, conocimiento del equipo de las actividades, y autorización de la Coordinación General se realice el rediseño de los siguientes subprocesos:

- GESTIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- GESTION DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO

### **3.2.2. Acompañamiento e Implementación de Mejoras**

Para realizar el rediseño de los dos subprocesos críticos, en reuniones con el equipo contraparte del MREMH (Dirección de Administración de Procesos), socializó la metodología de trabajo a fin de establecer el alcance del trabajo académico a realizar y el nivel de participación que se requiere del equipo de trabajo.

En reuniones taller con el equipo del proyecto (Dirección de Administración de Proceso y equipo de trabajo del proyecto), se hizo la revisión de los dos subprocesos y se fue aplicando cada una de las recomendaciones (si era viable), a las actividades de los subprocesos. Así se pudo determinar las siguientes acciones de cambio y rediseño:

#### **3.2.2.1. Mejoramiento de Procesos – Evaluación del Desempeño**

- **Identificación y Sustentación:** El proceso de Evaluación del desempeño se considera crítico de acuerdo al pedido de la asesora de recursos humanos, discutido, analizado y aprobado por el Comité.

- **Visión General del Subproceso:**

**Estrategia:** Incrementar el nivel de objetividad en la evaluación.

**Propuesta:** Evaluación al personal del servicio exterior.

- Se debería evaluar al personal por competencias institucionales y por grupos ocupacionales, sustentado en el manual de clasificación de puestos y competencias institucionales. Formulario SENRES-EVAL-01.
- Incluir una evaluación al jefe por parte de los subordinados.
- Aplicar evaluación de cliente interno.
- La evaluación debe tener la finalidad de mejorar el proceso y/o servicio de las unidades del MREMH.

- Realizar una evaluación permanente por grupos ocupacionales de forma bimensual.
- Incorporar un equipo de evaluación del desempeño, bajo rectoría de la DARH.
- **Sustento Legal**
  - Ley Orgánica del Servicio Público
  - Capítulo 6 art. 76 al 80
  - Art. 76: Indicadores cualitativos y cuantitativos, una vez al año se realiza la evaluación.
  - Art. 3: Exento personal bajo la LOSE.
  - Art: 77: Instrumentos Formulario SENRES-EVAL-01.
  - Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público Art. 215 al Art. 227
  - Capítulo 7 art. 215 al 227
  - Art. 215 y 218: Evaluación programada y permanente.
  - Norma Técnica de Evaluación del Desempeño Codificada RESOLUCIÓN No. SENRES – 2008 – 000170
  - Art.1: Evaluar de acuerdo al manual de clasificación de puestos o de no existir debe estar orientado al cumplimiento de planes, programas y proyectos y resultados.
  - Acuerdo Ministerial No. 0000597 de 29 de diciembre del 2005 del MREMH
  - Acuerdo Ministerial No. 0000260 de 19 de junio del 2001 del MREMH, para el personal auxiliar del servicio exterior
- **Necesidad de Usuarios**
  - Cumplimiento de objetivos.
  - Compromiso del personal con la Institución.
  - Retroalimentación al personal.
  - Identificar necesidades de capacitación
  - Base para promoción u otros estímulos.

### - **Mejoras Prácticas Innovadoras**

- Todo el personal este bajo la LOSEP, excepto el personal de carrera diplomática.
- SRI posee sus propios cursos virtuales de especialización, y cursos con guía de facilitadores externos.
- El SRI tiene un área específica para la evaluación del desempeño, para un personal de 2700 personas, aplicando el formulario de MRL con adaptaciones a su realidad institucional.
- Equipo de 4 personas llevando el área de evaluación a nivel nacional, apoyados con herramientas tecnológicas.
- Equipo de 5 personas llevando el área de capacitación a nivel nacional, apoyados con herramientas tecnológicas.
- Equipo de 4 personas llevando el área de formación a nivel nacional, apoyados con herramientas tecnológicas

### - **Registrarse como usuario**

Para acceder al sistema tómese un minuto para crear una cuenta. Cada curso puede disponer de una "clave de acceso" que sólo tendrá que usar la primera vez. Estos son los pasos:

- Rellene el Formulario de Registro con sus datos.
- El sistema le enviará un correo para verificar que su dirección sea correcta.
- Lea el correo y confirme su matrícula.
- Su registro será confirmado y usted podrá acceder al curso.
- Seleccione el curso en el que desea participar.
- Si algún curso en particular le solicita una "contraseña de acceso" utilice la que le facilitaron cuando se matriculó. Así quedará matriculado.

- A partir de ese momento no necesitará utilizar más que su nombre de usuario y contraseña en el formulario de la página para entrar a cualquier curso en el que esté matriculado.
- Determinación de las competencias por perfil de puestos y evaluación por competencias.
- **Objetivos de los Subprocesos**
  - Medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- **Atributos de los Subprocesos**
  - La evaluación debe ser simple, no mayor a 30 días.
  - La evaluación debe ser clara,
  - Debe ser amigable.
  - Que se ajuste a la realidad institucional.
  - Los resultados se puedan procesar de manera ágil, y sea de fácil interpretación por los usuarios.
- **Análisis de los Subprocesos Existentes:**
  - **Analizar el flujo actual del subproceso**  
Cambios en el manual y flujo del subproceso.
  - **Analizar subproceso en términos de los objetivos**  
Revisión del manual del proceso
  - **Analizar subproceso en términos de atributos**  
Revisión del manual del proceso
  - **Identificar problemas o defectos en el subproceso**  
Los acuerdos ministeriales no han sido revisados.

Los formularios de calificación no han sido actualizados

No existe una unidad de evaluación que dé seguimiento a este proceso.

No existe el personal suficiente para mantener el proceso de forma continua.

No existe un sistema automático que permita levantar la información del proceso ni tampoco analizar los resultados

No se aprobado el manual de clasificación de puestos ya que es el insumo primario para le ejecución de este proceso.

En el proceso actual no se está haciendo la evaluación al personal de carrera diplomática.

- **Establecer mejoras en los subprocesos**

El plan, cronograma y hoja de ruta son insumos para dar el inicio en la ejecución del proceso de evaluación.

En el proceso se ha incorporado al personal de carrera diplomática apoyándose en los acuerdos ministeriales pertinentes.

Se ha pedido a la DARH se elabore y actualice los formularios de evaluación del personal de carrera diplomática.

Se ha incorporado una política para evaluación del personal de asesores.

- **Analizar la TI actual del subproceso**

Este proceso actualmente no cuenta con tecnología de soporte.

- **Analizar la estructura organizacional actual que soporta el subproceso**

El proceso es llevado a cabo por una persona, la cual no abastece para llevar este proceso de forma continua.

- **Identificar Tecnología de Informática**

- **Generar ideas aplicación nuevas TI**

Generar portales virtuales en donde el funcionario llene los formularios de evaluación de acuerdo a su puesto, luego será evaluado por el jefe inmediato y finalmente la evaluación será enviada a DARH.

Contratar el servicio de evaluación con una empresa que cumpla satisfactoriamente las necesidades de evaluación del MREMH.

- **Buscar y sugerir la TI existentes en el mercado**

Evaluación del desempeño apoyado en plataformas virtuales.

Aulas virtuales.

Servicios de evaluación del desempeño con plataformas tecnológicas externas.

- **Diseño de los Subprocesos**

- **Desarrollar la alternativa de transformación**


Manual de Procedimientos TO BE

- **Desarrollar la propuesta final**

Manual de Procedimientos TO BE

Cuadro 7

*Manual "TO BE" - Evaluación del Desempeño*

 Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>			
<b>CODIGO:</b> <b>DARH-SP03</b>	<b>Subproceso: Evaluación del Desempeño "TO BE"</b>		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 98 de 146</b>
<p>1. <b>OBJETIVO.-</b> Medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público y en la carrera del servicio exterior, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.</p>			

Continúa →

**2. ALCANCE.-** Este proceso inicia desde la elaboración del plan y cronograma de la evaluación hasta el envío de resultados finales a la máxima autoridad del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.

**3. LÍDER DEL PROCESO.-** Director de Administración de Recursos Humanos.

**4. DEFINICIONES.-**

- **Comité de Reclamos:** Es el ente conformado por el Director de RRHH, la Coordinadora General Administrativa y el Director de Área del relacionado para ratificar o rectificar los reclamos presentados en la evaluación de un funcionario.
- **Evaluación del Desempeño:** Es un proceso sistemático que sirve para estimar cuantitativamente y cualitativamente el grado de eficiencia y eficacia de las personas en su desempeño, mostrando los puntos débiles con el fin de mejorar planes de desarrollo; de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor, y los parámetros emitidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana para los servidores que se encuentran bajo la LOSE.
- **Ratificación:** Mantener el porcentaje de evaluación, luego del análisis del Comité de Reclamos.
- **Rectificación:** Cambio del porcentaje de evaluación, luego del análisis del Comité de Reclamos.

**5. MARCO LEGAL.-**

- Ley Orgánica del Servicio Público. Capítulo 6 art. 76 al 80
- Art. 3: Exento personal bajo la LOSE. Art: 77: Instrumentos Formulario SENRES-EVAL-01.
- Ley Orgánica del Servicio Exterior
- Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público Art. 215 al Art. 227, Capítulo 7 art. 215 al 227

Continúa →



- Norma Técnica de Evaluación del Desempeño Codificada RESOLUCIÓN No. SENRES – 2008 – 000170

## 6. POLÍTICAS.-

- La Evaluación de Desempeño del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana se debe realizar tres veces en el año, mediante la aplicación de formularios:  
Primer cuatrimestre: Formulario de actividades.  
Segundo cuatrimestre: Formulario de actividades.  
Tercer cuatrimestre: Formulario EVAL-00/01 y Formulario de competencias.
- Los jefes de cada unidad deben remitir los indicadores de evaluación cada cuatrimestre.
- Las apelaciones serán atendidas, una vez realizadas la notificaciones a cada funcionario.
- Los resultados de las evaluaciones del personal bajo la modalidad LOSEP serán enviados al Ministerio de Relaciones Laborales.

## 7. DESCRIPCIÓN Y FLUJO DEL SUBPROCESO.-

### 7.1 Descripción de Actividades

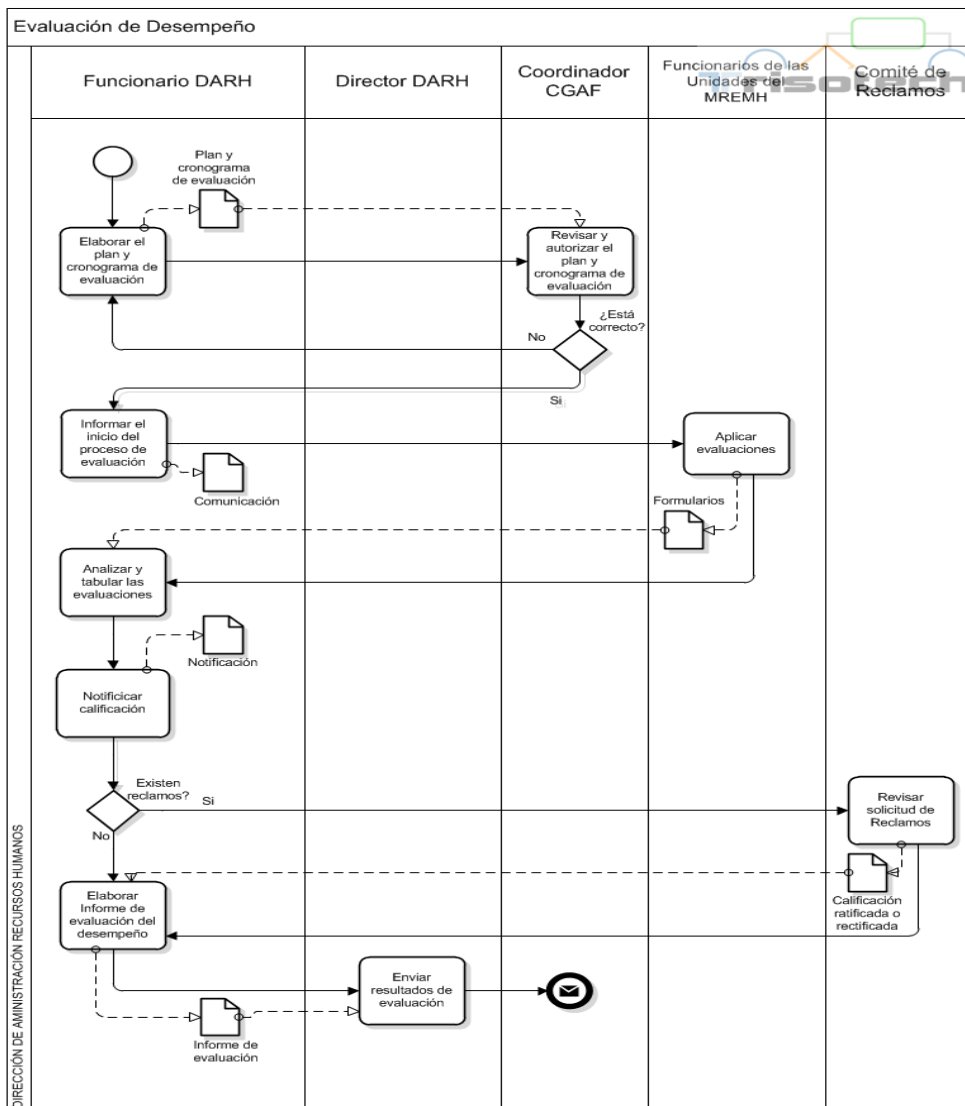
No.	Actividad	Responsable	Descripción
<b>Evaluación del Desempeño</b>			
1	Elaborar el plan y cronograma de evaluación	Funcionario DARH	El plan comprende la definición de los objetivos operativos, procesos y procedimientos e información derivada de planes operativos, programas y proyectos. También se determina las fechas y responsables de cómo se llevará el proceso.
2	Revisar y autorizar el plan y cronograma de evaluación	Coordinador CGAF	El Coordinador General Administrativo Financiero revisa y autoriza el inicio de proceso.

Continúa →

3	Informar el inicio del proceso de evaluación	Funcionario DARH	Redactar comunicación a los respectivos jefes de área: Vía mail / físico donde se les informa la fecha de capacitación para evaluadores y la fecha de ejecución de la evaluación. También se informa a todo el personal acerca del proceso de evaluación.
4	Aplicar evaluaciones	Unidades del MREMH	Aplicar la evaluación al funcionario y simultáneamente realizar la respectiva retroalimentación.
5	Analizar y tabular las evaluaciones	Funcionario DARH	Condensar la información de las evaluaciones, novedades presentadas en evaluaciones y poner a consideración del Director DARH y a los jefes de área.
6	Notificar calificaciones	Funcionario DARH	Notificar los resultados consolidados anualmente de las evaluaciones, a todos los funcionarios, de existir apelaciones se deberá enviarlas al Comité de Reclamos; el cual se conformará de acuerdo a la disposición del Art. 9 de la Norma de Evaluación Codificada, para que éste rectifique o ratifique la calificación alcanzada por el funcionario que hace el reclamo.
7	Elaborar Informe de evaluación del desempeño	Funcionario DARH	El funcionario realiza el informe en base a las notas alcanzadas por cada uno de los funcionarios y direcciones.
8	Enviar resultados de evaluación	Director DARH	Se envía los resultados a la máxima autoridad del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.

Continúa →

### 7.2 Diagrama de Flujo



### 8. INDICADORES

Eficiencia en aplicación de evaluaciones				
NOMBRE				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	VALOR ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(# de evaluaciones realizadas / # de evaluaciones programadas) * 100	Funcionario DARH	Anual	90%	Director DARH

Continúa →

**9. LISTADO DE REGISTROS.-**

<b>REGISTROS</b>	
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
DARH-SP03-R01	Distributivo de Personal
DARH-SP03-R02	Memo Comunicación de Inicio del Proceso
DARH-SP03-R03	Formulario MRL Evaluación (SENRES – EVAL-01)
DARH-SP03-R04	Informe de Resultados de Evaluación
DARH-SP03-R05	Solicitud conformación Comité de Reclamos
DARH-SP03-R06	Acta Resolutiva de Reclamación
DARH-SP03-R07	Oficio de Calificación
DARH-SP03-R08	Plan y Cronograma de Evaluación
DARH-SP03-R09	Formulario EVAL 00
DARH-SP03-R10	Formulario de Actividades

**Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado – Evaluación del Desempeño**  
**Cuadro 8.**  
**Matriz de Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado – Evaluación del Desempeño**

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC		Tiempo Efectivo (TE)	NVA				Tiempo Muerto (TM)	Tiempo Ciclo (TE+TM)	
			Cliente Externo	Cliente Interno		Preparación	Espera	Transporte	Control			Archivo
<b>Evaluación del Desempeño</b>												
1	Elaborar el plan y cronograma de evaluación	Funcionario DARH		x	2400 min	60 min	10 min	0 min	60 min	0 min	130 min	2530 min
2	Revisar y autorizar el plan y cronograma de evaluación	Coordinador CGAF		x	480 min	30 min	40 min	0 min	30 min	0 min	100 min	580 min
3	Informar el inicio del proceso de evaluación	Funcionario DARH		x	480 min	30 min	0 min	0 min	12 min	0 min	42 min	522 min
4	Aplicar evaluaciones	Unidades del MREIMH		x	20 min	25 min	90 min	0 min	5 min	0 min	120 min	140 min
5	Analizar y tabular las evaluaciones	Funcionario DARH		x	5 min	10 min	15 min	0 min	5 min	0 min	30 min	35 min
6	Notificar calificaciones	Funcionario DARH		x	480 min	20 min	0 min	0 min	15 min	15 min	50 min	530 min
7	Elaborar Informe de evaluación del desempeño	Funcionario DARH		x	240 min	90 min	0 min	0 min	10 min	0 min	100 min	340 min
8	Enviar resultados de evaluación	Director DARH		x	120 min	30 min	0 min	30 min	5 min	25 min	90 min	210 min
<b>Totales</b>					<b>4225 min</b>	<b>295 min</b>	<b>155 min</b>	<b>30 min</b>	<b>142 min</b>	<b>40 min</b>	<b>662 min</b>	<b>4887 min</b>
<b>Volumen Operativo</b>			50		<b>Mensual</b>							
<b>Tiempo Total por Volumen de Trabajo</b>			244350									
<b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b>												
1	Valor Agregado Cliente Interno (VAC)											0 min
2	Valor Agregado Organización (VAO)				4225 min							4225 min
3	No Valor Agregado (NVA)											662 min
4	TOTAL =1+2+3											4887 min
<b>ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO)/Tiempo de Ciclo</b>											<b>86%</b>	

## Análisis de Cargas de Trabajo e Impacto Económico del Proceso Mejorado – Evaluación del Desempeño (TO-BE)

Tabla 14

Matriz Carga de Trabajo e Impacto Económico DARH-SP03

MEJORA DE PROCESOS MATTIZ DE CARGA DE TRABAJO E IMPACTO ECONÓMICO					
<b>NOMBRE DEL SUBPROCESO:</b> Gestión de Evaluación del Desempeño					
<b>TIEMPO DISPONIBLE EFECTIVO DE TRABAJO</b> 75% DE EFICIENCIA <b>4225 min</b>					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Tiempo Efectivo	Número de Veces de Actividad	INDICE DE CARGA POR ACTIVIDAD
1	Elaborar el plan y cronograma de evaluación	Funcionario DARH	2400 min	1	56.80%
2	Revisar y autorizar el plan y cronograma de evaluación	Coordinador CGAF	480 min	1	11.36%
3	Informar el inicio del proceso de evaluación	Funcionario DARH	480 min	1	11.36%
4	Aplicar evaluaciones	Unidades del MREMH	20 min	800	378.70%
5	Analizar y tabular las evaluaciones	Funcionario DARH	5 min	800	94.67%
6	Notificar calificaciones	Funcionario DARH	480 min	1	11.36%
7	Elaborar Informe de evaluación del desempeño	Funcionario DARH	240 min	1	5.68%
8	Enviar resultados de evaluación	Director DARH	120 min	1	2.84%
No.	RESPONSABLE	# de personas x cargo	INDICE DE CARGA LABORAL	SUELDO	COSTO POR ACTIVIDAD
1	Coordinador General Administrativo Financiero	1	11.36%	4100	466 um
2	Director de Talento Humano	1	2.84%	2700	77 um
3	Funcionarios de Talento Humano	6	558.58%	1676	56171 um
<b>COSTO DEL SUBPROCESO</b>				<b>56713 um</b>	

**Plan de trabajo para la implementación del proceso mejorado – Evaluación del Desempeño**

Tabla 15

Plan de Trabajo Mejoramiento DARH-SP03

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA								
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS								
PLAN DE TRABAJO DE MEJORAMIENTO CONTINUO PROCESO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								
No.	ACTIVIDAD / TAREA	JUSTIFICACION	METODO	RESPONSABLE	LUGAR	DURACION	PRESUPUESTO REFERENCIAL	OBSERVACIONES
1	Aprobar el procedimiento de Evaluación del Desempeño	Ejecutar lo planificado y dar cumplimiento a las leyes vigentes	Disposición administrativa	CGFA	MREMH	5 días	N/A	El documento ha sido elaborado por un equipo para el rediseño del proceso dispuesto por la DARH
2	Reformas a los acuerdos ministeriales para la evaluación del desempeño del personal diplomático	Actualización y alineamiento al proceso rediseñado	Acuerdo Ministerial	Ministro	MREMH	20 días	N/A	Los acuerdos ministeriales actuales no se ajustan al procedimiento rediseñado
3	Reformas a los acuerdos ministeriales para la evaluación del desempeño del personal auxiliar del servicio diplomático							
4	Preparar los formularios de evaluación electrónicos	Aplicar el procedimiento de evaluación del desempeño rediseñado	Hojas electrónicas Excel	DARH	DARH	20 días	N/A	Previo al diseño de formularios se debe contar con el manual de competencias por grupos ocupacionales
5	Implementar una plataforma tecnológica para evaluación de desempeño	Para realizar la evaluación de desempeño en periodos cortos y procesar automáticamente la información	Buscar proveedores de TI	Asesora RRHH	DARH	30 días	40000	Levantar los TDR's para el proceso de contratación
6	Implementar la unidad de evaluación del desempeño con 6 funcionarios	Sobre carga de trabajo luego del análisis realizado	Disposición administrativa y contratación de personal	CGAF	MREMH	30 días	10056 por mes	Incluir en la estructura orgánica de la DARH
7	Asignar espacio físico de acuerdo a la disponibilidad	Área de evaluación del desempeño	Disposición administrativa	CGAF	MREMH	5 días	N/A	De acuerdo al número de personas dotar de equipos de oficina

### **3.2.2.2. Mejoramiento de Procesos - Capacitación**

- **Identificación y Sustentación:** El proceso de la Formación y Capacitación se considera crítico de acuerdo al pedido de la asesora de RRHH, discutido, analizado y aprobado por el Comité.

- **Visión General del Subproceso:**

**Estrategias**

- Desplegar la formación y capacitación a todo el personal del MREMH.
- Identificar las necesidades de formación y capacitación a todo el personal del MREMH.
- Permitir contar con capacitadores adecuados con la formación requerida por el MREMH.
- La formación no profesional estará alineada a las directrices del Plan Nacional del Buen Vivir.
- Dar cumplimiento al plan general de capacitación MREMH.

**Propuesta:**

- Brindar la capacitación al personal profesional directivo y no profesional dentro de los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir.
- Adquirir y actualizar conocimientos, desarrollar técnicas, habilidades y valores para la generación de una entidad propia del MREMH.
- Utilizar de manera efectiva los fondos para los programas de formación y capacitación para mejorar los servicios públicos que brinda el MREMH.
- Realizar un seguimiento sistemático de las capacitaciones brindadas al personal de servidores públicos del MREMH.
- Coordinar con las unidades internas bajo las directrices del MRL y la DARH, con las redes de formación y capacitación de servidores públicos y el IAEN con el desarrollo de programas de capacitación.



- Lograr que el servidor público capacitado pueda difundir los conocimientos adquiridos.
  - Cumplir las políticas, normas y procedimientos que se establezcan según las necesidades del MREMH, para lo cual se podrán celebrar convenios con otras instituciones de educación, formación y capacitación.
- **Sustento Legal**
- Ley Orgánica del Servicio Público
  - Art. 69 al 75
  - Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público
  - Art. 195 al 214
  - Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional
  - Política Nacional de Capacitación y Formación.
  - Instructivo para la elaboración del Plan de Capacitación en las Instituciones del Sector Público.
- **Necesidad de Usuarios**
- Acceder a capacitación de cuarto nivel.
  - Mejorar el nivel de formación técnica y capacitación no profesional.
  - Contar con el talento humano del MREMH capacitado.
  - Desarrollar competencias, capacidades, destrezas y habilidades del personal del MREMH.
- **Mejoras Prácticas Innovadoras**
- Centro de capacitación y formación del SRI
  - Centro de capacitación y formación de la Contraloría General del Estado.
  - Capacitación e-learnig

- **Objetivos de los Subprocesos**

- Generar un proceso programado, a fin de contar con servidores(as) con capacitación técnica, profesional o con especializaciones de cuarto nivel vinculadas con las necesidades y objetivos institucionales, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias, capacidades, destrezas y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

- **Atributos de los Subprocesos**

- La capacitación debe estar dentro de los lineamientos y políticas del MREMH.
- La capacitación debe ser efectiva y ajustada a la realidad institucional.
- Los resultados de la capacitación deben ser puestos en práctica y tener un impacto inmediato.

- **Análisis de los Subprocesos Existentes:**

- **Analizar el flujo actual del subproceso**  
Cambios en el manual y flujo del subproceso.
- **Analizar subproceso en términos de los objetivos**  
Revisión del manual del proceso
- **Analizar subproceso en términos de atributos**  
Revisión del manual del proceso
- **Identificar problemas o defectos en el subproceso**  
No está definida la diferencia entre capacitación y formación.  
No se cumple con la planificación de capacitación.

Existen muchos imprevistos que afectan a la planificación de capacitación

No existe una plataforma de capacitación e-learning para aula virtual.

No existe el personal para el personal de capacitación suficiente para mantener el proceso de forma continua.

No existe un sistema automático que permita levantar las necesidades de capacitación ni tampoco analizar los resultados.

No se aprobó el manual de clasificación de puestos ya que es el insumo para la ejecución de este proceso.

- **Establecer mejoras en los subprocesos**

El plan, cronograma y hoja de ruta son insumos para dar el inicio en la ejecución del proceso de capacitación.

Se utilizarán los formularios que acompañan el proceso de capacitación emitidos por el MRL.

Se incorpora a la CGP para elaborar y ajustar el presupuesto anual de capacitación.

- **Analizar la TI actual del subproceso**

Este proceso actualmente no cuenta con tecnología de soporte.

- **Analizar la estructura organizacional actual que soporta el subproceso**

El proceso es llevado a cabo por una persona, la cual no abastece para llevar este proceso de capacitación en tiempo parcial.

- **Identificar Tecnología de Informática**

- **Generar ideas aplicación nuevas TI**

Generar portales virtuales en donde el funcionario llene los formularios de evaluación de acuerdo a su puesto, luego será evaluado por el jefe inmediato y finalmente la evaluación será enviada a DARH.

Contratar el servicio de evaluación con una empresa que cumpla satisfactoriamente las necesidades de evaluación del MREMH.

- **Buscar y sugerir la TI existentes en el mercado**
  - Moodle
  - Universitas
  - Wiki
- **Diseño de los Subprocesos**
  - **Desarrollar la alternativa de transformación**
    - Manual de Procedimientos TO BE
  - **Desarrollar la propuesta final**
    - Manual de Procedimientos TO BE
- **Implementación**
  - **Elaborar cronograma de implementación**
    - Ver tabla Excel de Plan de trabajo

Cuadro 9.

*Manual de Procedimientos (TO BE) – Gestión de Capacitación*

 <p>Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana</p>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>			
<b>CODIGO:</b> <b>DARH-SP04</b>	<b>Subproceso: Gestión de Capacitación y Formación del          Recurso Humano (TO BE)</b>		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 112 de          146</b>

**1. OBJETIVO.-** Generar un proceso programado, a fin de contar con servidores(as) con capacitación técnica, profesional o con especializaciones de cuarto nivel vinculadas con las necesidades y objetivos institucionales, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias, capacidades, destrezas y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos.

**2. ALCANCE.-** Este procedimiento inicia desde la determinación de las necesidades de capacitación del personal hasta la gestión de ejecución y evaluación de las capacitaciones programadas.

**3. LÍDER DEL PROCESO.-** Director de Administración del Recurso Humano.

**4. DEFINICIONES.-**

- **Capacitación:** es un proceso de adquisición y actualización de conocimientos.
- **Formación:** se refiere a los estudios de carrera y especialización de nivel superior que otorga una titulación a las y los servidores públicos, la cual se desarrollará a través de la Red de Formación para el Servicio Público, de conformidad a la normativa vigente de educación superior.

Continúa →



- **Documentos Habilitantes:**

Contratación: Memorando de Requerimiento para solicitud de capacitación, Proforma para contratar proveedor, Solicitud de certificación POA/PAC, Memorando de Inicio de Subproceso de Capacitación.

PAGO: Facturas del Proveedor, copia del RUC, certificado de cuenta bancaria, Diplomas por parte del proveedor y copias, Certificado de Operadora calificada por el MRL.

**5. MARCO LEGAL.-**

- Ley Orgánica del Servicio Público (Art. 69 al 75)
- Reglamento Ley Orgánica del Servicio Público (Art. 195 al 214)
- Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional
- Norma Técnica del Subsistema de Capacitación y Formación.

**6. POLÍTICAS.-**

- El proceso de detección de necesidades de capacitación se lo debe realizar de acuerdo a lo estipulado en la Norma Técnica del Subsistema de Capacitación y Formación con el uso de los formularios entregados por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- No se debe proceder a realizar el memo de pago si no se cuenta con los documentos habilitantes que demuestran la finalización de la capacitación.
- La DARH es la encargada del cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos y de la coordinación del desarrollo de la capacitación.
- La DARH es la responsable de coordinar la capacitación de cuarto nivel para los funcionarios del MREMH.
- Los planes y procedimientos de capacitación deben contar con disponibilidad presupuestaria.

Continúa →

- La fecha de recepción de formularios de necesidades de capacitación deben ser entregados en un plazo de 15 días a partir de la notificación de la DARH a las unidades administrativas del MREMH.
- Para la contratación del servicio de capacitación, el responsable cotizará al menos 2 proformas y escogerá la más adecuada en costos y en calidad de contenidos de la capacitación.
- Las capacitaciones que no se encuentren programadas, deberán ser previamente solicitadas por el Jefe Inmediato, las cuales entrarán a un proceso de análisis de factibilidad y disponibilidad de fondos las cuales serán con 15 días laborables de anticipación.

## 7. DESCRIPCIÓN Y FLUJO DEL SUBPROCESO.-

### 7.1 Descripción de Actividades

No.	Actividad	Responsable	Descripción
1	Remitir la circular y el formulario	Funcionario DARH	Se envía por correo electrónico a los jefes de las unidades administrativas con el instructivo de uso del formulario
2	Llenar el formulario DN-DNC-01	Unidades del MREMH	El jefe de cada unidad deberá llenar en coordinación, el formulario e informar a sus subalternos de los datos solicitados. El formulario una vez lleno debe ser firmado por el jefe de la unidad y enviado por memorando interno por email e impreso.
3	Receptar y consolidar los formularios	Funcionario DARH	Todos los formularios serán receptados hasta la fecha tope. Condensar las necesidades de capacitación receptadas, priorizarlas y llenar el formulario de consolidación de necesidades de capacitación DC-CDNC-03 para poner a consideración de las autoridades del MREMH y MRL

Continúa →



4	Analizar y elaborar el Plan Anual de Capacitación	Funcionario DARH	Para la elaboración del plan, se considerará un monto para capacitaciones no programadas. Analizar os diferentes programas planteados por las direcciones, tomando en cuenta las actividades del puesto establecido (mínimo 2 capacitaciones por funcionario). <i>En el caso de existir capacitaciones no programadas, estas se recibirán con al menos 10 días de anticipación del desarrollo del evento para poder ser tramitada.</i>
5	Revisar y planificar la ejecución del plan de Anual de Capacitación	Director DARH	Analizar las necesidades de capacitación priorizadas y determinar si proceden o no y de ser el caso solicitar o realizar los ajustes pertinentes. Se planifica la ejecución del plan anual de capacitación en dos semestres. Acompañar los formularios: DC-PLANCAP-02
6	Solicitar aprobación de la CGAF	Director DARH	Poner a consideración de la CGAF los formularios de necesidades de capacitación.
7	Revisar El plan anual de capacitación	Coordinador CGAF	Verificar la pertinencia del programa de capacitación. Sumillar el formulario de consolidación de necesidades de capacitación DC-CDNC-03
8	Reasignar trámite a funcionario DARH	Director DARH	Una vez aprobado el plan de capacitación anual por la CGAF, entregar trámite al funcionario responsable
9	Elaborar memorando para Solicitar certificado POA/PAC	Funcionario DARH	Elaborar el memorando en Quipux solicitan la certificación presupuestaria y el certificado de fondo a la CGP adjuntado las cotizaciones respectivas
10	Cotizar proveedores	Funcionario DARH	
11	Aprobar memorando y enviar en Quipux	Director DARH	

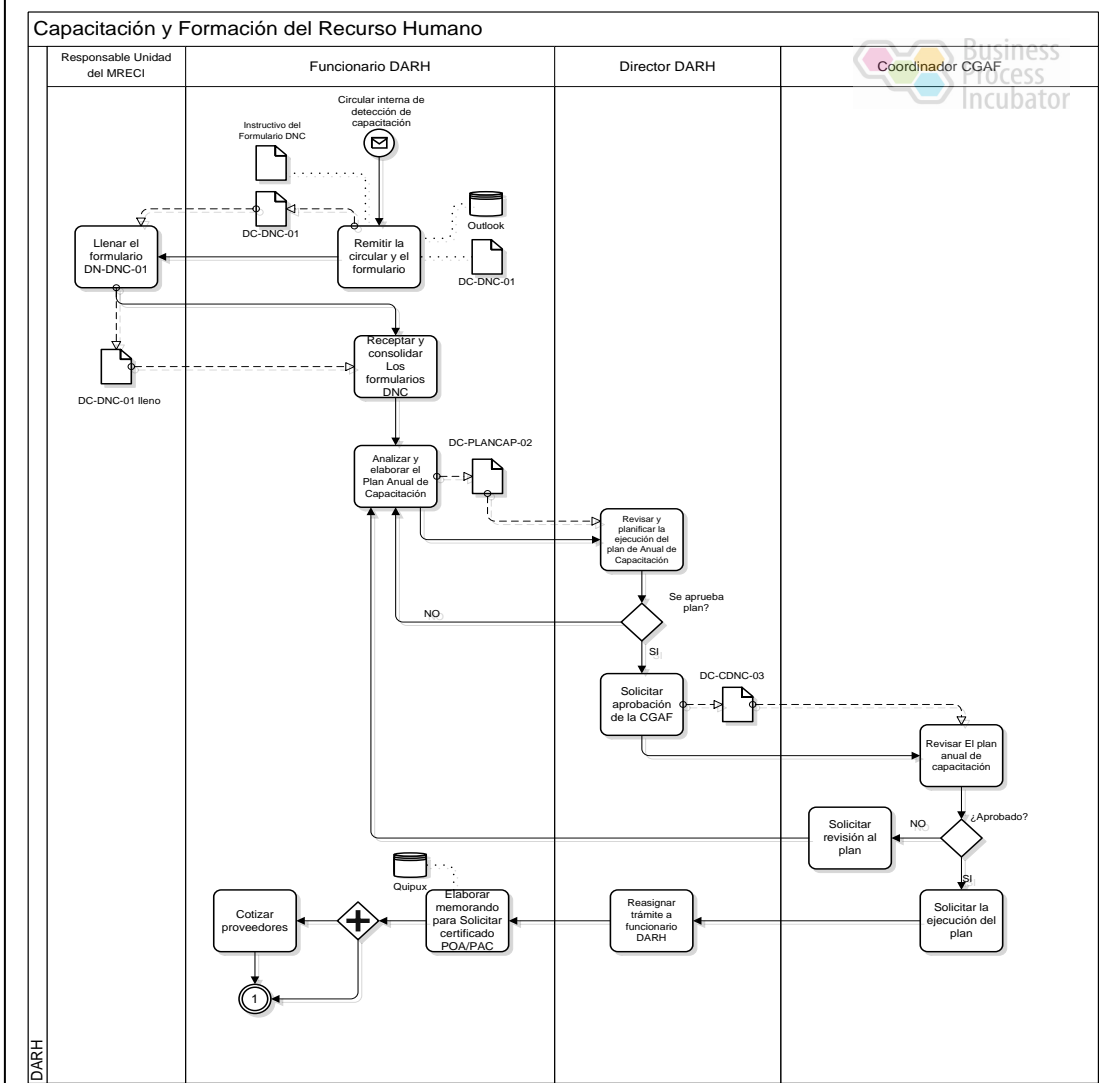
Continúa →

12	Gestión de Planificación	Subproceso	Realiza el presupuesto para tener disponibilidad presupuestaria que se incorporará en el presupuesto del siguiente año fiscal.
13	Validar listas de participantes con cada dirección	Funcionario DARH	Con las listas de participantes validadas y con el certificado de PAC/POA, elaborar el memorando para iniciar el proceso de contratación. En el caso de que no sea por ínfima cuantía, se necesitará de la aprobación del o la Coordinador/a General Administrativa Financiera
14	Entregar certificado POA/PAC	Director DARH	
15	Realizar memorando para la contratación de la capacitación	Funcionario DARH	
16	Revisar memorando para solicitud de contratación	Director DARH	Revisar, firmar y enviar a la Dirección Administrativa para continuar con la contratación del servicio de capacitación. Realiza la contratación del servicio de capacitación
17	Gestión de Compras Públicas	Subproceso	
18	Gestionar la logística para el desarrollo de la capacitación	Funcionario DARH	Contactar las entidades de capacitación o los instructores que brindarán el servicio, con el fin de identificar qué equipos logísticos se presentan para realizar el programa
19	Realizar convocatoria para la capacitación	Funcionario DARH	Convocar a los participantes para las fechas indicadas en la planificación de capacitación con una semana de anticipación
20	Realizar la evaluación de la capacitación	Funcionario DARH	Una vez culminado el evento de capacitación, se realizará la evaluación del mismo.
21	Elaborar informe de evento de capacitación	Funcionario DARH	Redactar documento que contiene un resumen de la ejecución del evento, resultados, satisfacción del evento, novedades, etc.
22	Gestionar la entrega de certificados de asistencia / aprobación de capacitación	Funcionario DARH	Dependiendo las evaluaciones de aprendizaje se coordinará con la entidad encargada de la capacitación la entrega de certificados de asistencia o aprobación del curso de capacitación

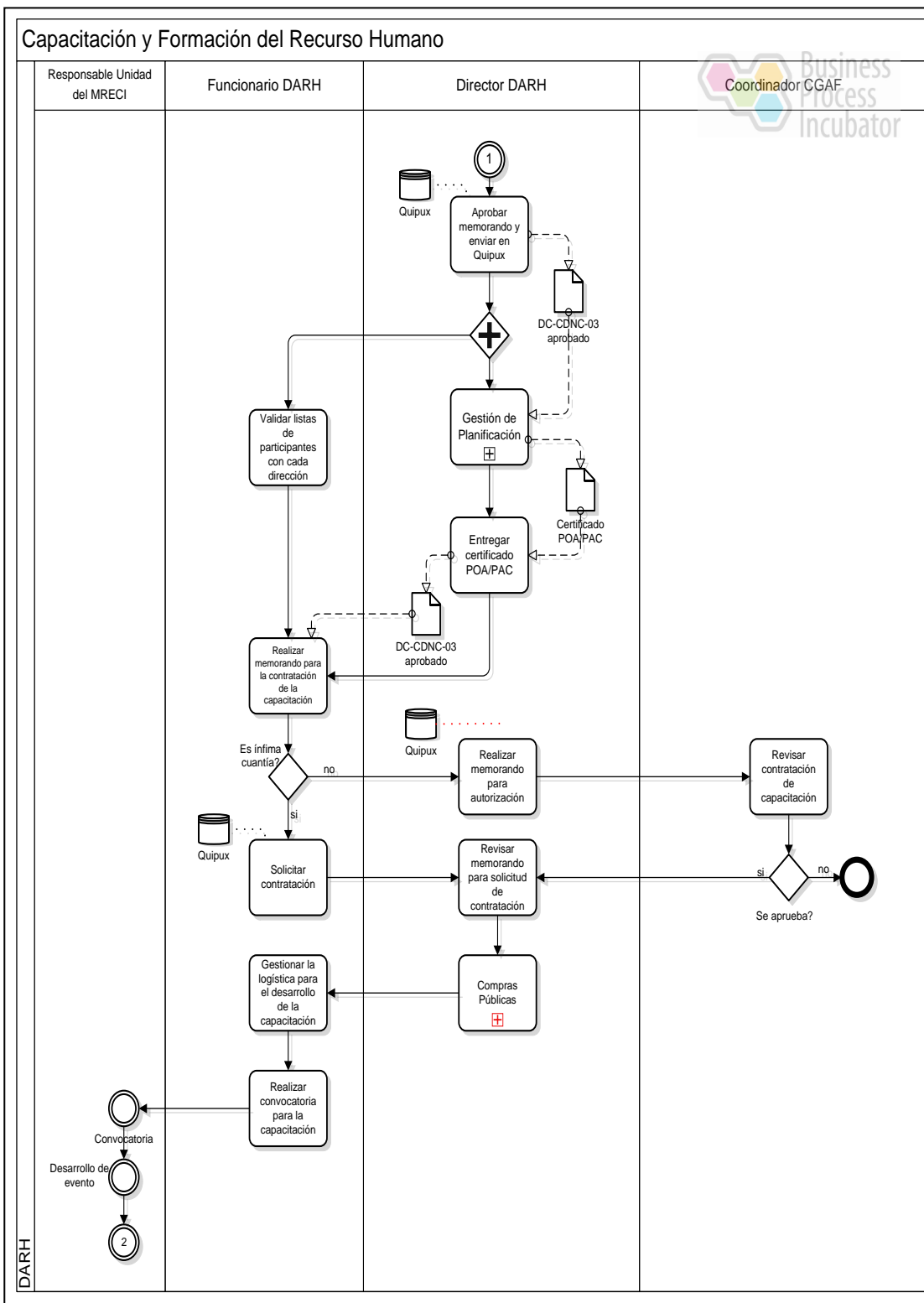
Continúa →

23	Entregar informe al director y los certificados a los funcionarios	Funcionario DARH	Hacer entrega formal de los certificados a los funcionarios que asistieron / aprobaron la capacitación y poner a consideración del director el informe del evento
24	Recopilar documentos para finalizar el subproceso	Funcionario DARH	Recopilar todos los documentos habilitantes para la finalización de la capacitación y la liquidación del contrato del mismo
25	Enviar memorando para la liquidación del contrato	Director DARH	Enviar documentación al Subproceso de Gestión de Compras Públicas

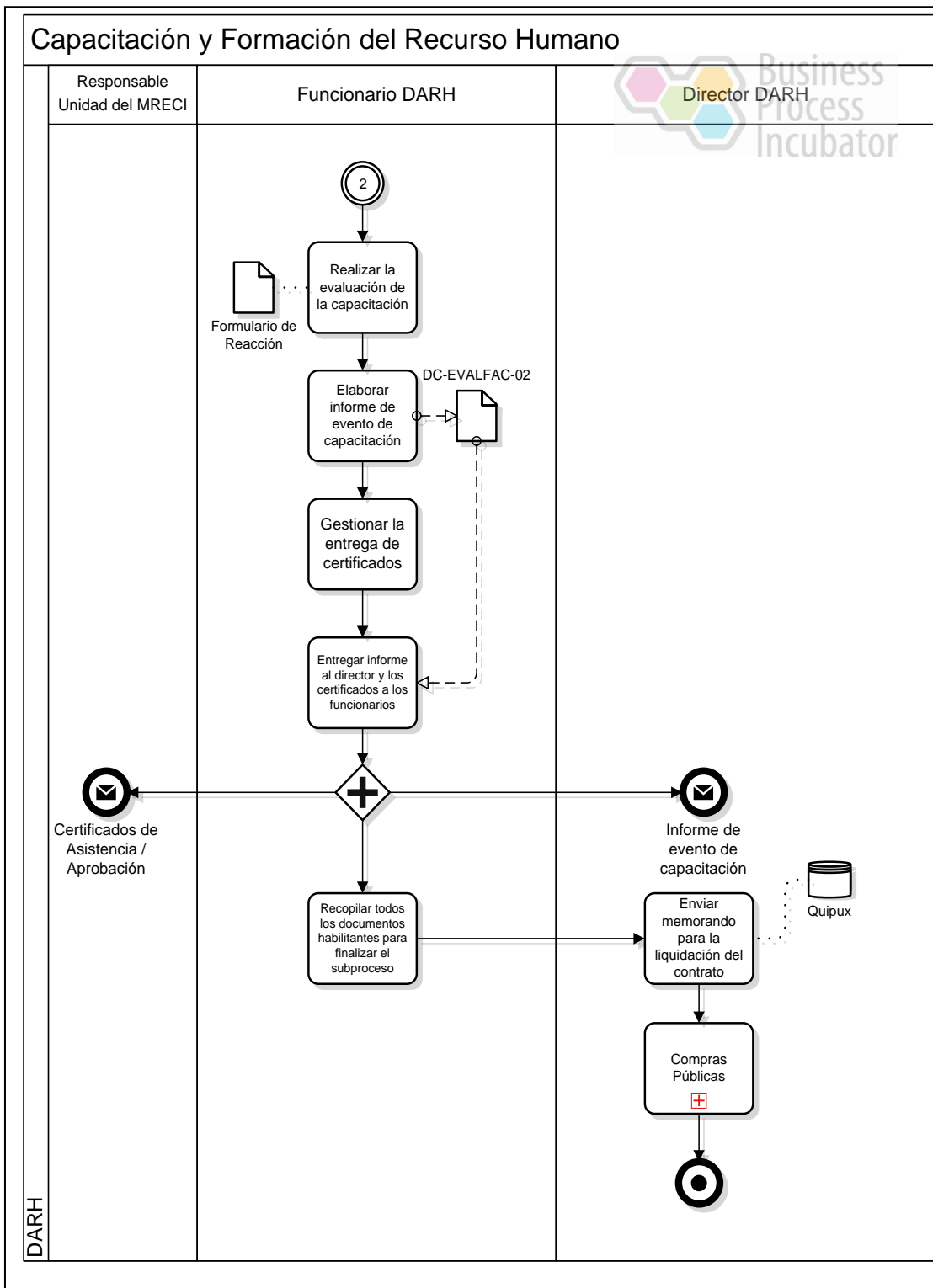
### 7.2 Diagrama de Flujo



Continúa →



Continúa →



Continúa →

**8 INDICADORES**

<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento de planes/programas de capacitación programadas</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VALOR ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
(# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones programadas)*100	Funcionario DARH	Anual	80%	Director DARH

<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento de planes/programas de capacitación no programadas</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VALOR ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
(# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones programadas)*100	Funcionario DARH	Anual	80%	Director DARH

<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de Funcionarios Capacitados respecto de la Dotación Efectiva.</b>			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VALOR ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
(# funcionarios Capacitados en el periodo conforme al Plan de Capacitación/ Total de funcionarios en la institución ) * 100	Funcionario DARH	Anual	95%	Director DARH

**8. LISTADO DE REGISTROS.-**

<b>REGISTROS</b>	
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
DARH-SP04-R01	Formulario detección de necesidades de capacitación DN-DNC-01
DARH-SP04-R02	Formulario Plan Anual de Capacitación MRL
DARH-SP04-R03	Formulario de consolidación de necesidades de capacitación DC-CDNC-03
DARH-SP04-R04	Evaluación de Reacción de Capacitación.
DARH-SP04-R05	Certificados de Asistencia / Aprobación
DARH-SP04-R06	Informe de Programa de capacitación
DARH-SP04-R07	Formulario para Solicitud de Capacitaciones No Programadas

- **Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado – Capacitación del Personal.**

Cuadro 10.

Matriz de Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado – Capacitación del Personal.

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO</b>														
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		VAC		VAO		Tiempo Efectivo (TE)	NVA			Tiempo Muerto (TM)	Tiempo Ciclo (TE+TM)	
		Cliente Externo	Cliente Interno	Preparación	Espera	Transporte	Control		Archivo					
<b>Gestión de Capacitación y Formación del Recurso Humano</b>														
1	Remitir la circular y el formulario	Funcionario DARH		x		20 min		5 min	0 min	0 min	0 min	0 min	5 min	25 min
2	Llenar el formulario DN-DNC-01	Unidades del MREMH		x		45 min		10 min	0 min	0 min	10 min	0 min	20 min	65 min
3	Receptar y consolidar los formularios	Funcionario DARH		x		180 min		20 min	0 min	0 min	10 min	0 min	30 min	210 min
4	Analizar y elaborar el Plan Anual de Capacitación	Funcionario DARH		x		180 min		15 min	0 min	0 min	0 min	30 min	45 min	225 min
5	Revisar y planificar la ejecución del plan de Anual de Capacitación	Director DARH		x		120 min		20 min	10 min	0 min	10 min	0 min	40 min	160 min
6	Solicitar aprobación de la CGAF	Director DARH		x		120 min		10 min	0 min	0 min	10 min	0 min	20 min	140 min
7	Revisar El plan anual de capacitación	Coordinador CGAF		x		120 min		10 min	30 min	0 min	0 min	0 min	40 min	160 min
8	Reasignar trámite a funcionario DARH	Director DARH		x		45 min		10 min	30 min	0 min	10 min	0 min	50 min	95 min
9	Elaborar memorando para Solicitar certificado POA/PAC	Funcionario DARH		x		35 min		5 min	30 min	0 min	15 min	0 min	50 min	85 min
10	Cotizar proveedores	Funcionario DARH		x		300 min		15 min	20 min	20 min	10 min	0 min	65 min	365 min
11	Aprobar memorando y enviar en Quipux	Director DARH		x		30 min		5 min	0 min	0 min	15 min	0 min	20 min	50 min
12	Gestión de Planificación	Subproceso		x		480 min		15 min	0 min	0 min	15 min	0 min	30 min	510 min
13	Validar listas de participantes con cada dirección	Funcionario DARH		x		240 min		5 min	0 min	10 min	30 min	0 min	45 min	285 min
14	Entregar certificado POA/PAC	Director DARH		x		240 min		15 min	0 min	0 min	15 min	0 min	30 min	270 min
15	Realizar memorando para la contratación de la capacitación	Funcionario DARH		x		120 min		10 min	0 min	0 min	5 min	0 min	15 min	135 min
16	Revisar memorando para solicitud de contratación	Director DARH		x		60 min		5 min	0 min	0 min	0 min	0 min	5 min	65 min
17	Gestión de Compras Públicas	Subproceso		x		240 min		10 min	5 min	0 min	0 min	0 min	15 min	255 min
18	Gestionar la logística para el desarrollo de la capacitación	Funcionario DARH		x		120 min		20 min	5 min	0 min	0 min	0 min	25 min	145 min

Continúa →

MATRIZ DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO														
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC		VAO		Tiempo Efectivo (TE)	NVA				Tiempo Muerto (TM)	Tiempo Ciclo (TE+TM)	
			Cliente Externo	Cliente Interno	Cliente Externo	Cliente Interno		Preparación	Espera	Transporte	Control			Archivo
Gestión de Capacitación y Formación del Recurso Humano														
19	Realizar convocatoria para la capacitación	Funcionario DARH		x		x	25 min	5 min	0 min	0 min	0 min	5 min	30 min	
20	Realizar la evaluación de la capacitación	Funcionario DARH		x		x	20 min	5 min	5 min	0 min	0 min	10 min	30 min	
21	Elaborar informe de evento de capacitación	Funcionario DARH		x		x	60 min	5 min	0 min	0 min	20 min	25 min	85 min	
22	Gestionar la entrega de certificados de asistencia / aprobación de capacitación	Funcionario DARH		x		x	120 min	0 min	0 min	0 min	0 min	0 min	120 min	
23	Entregar informe al director y los certificados a los funcionarios	Funcionario DARH		x		x	120 min	10 min	0 min	0 min	0 min	10 min	130 min	
24	Recopilar todos los documentos habilitantes para finalizar el subproceso	Funcionario DARH		x		x	180 min	0 min	0 min	0 min	0 min	0 min	180 min	
25	EnMar memorando para la liquidación del contrato	Director DARH		x		x	120 min	10 min	0 min	0 min	0 min	15 min	135 min	
<b>Totales</b>								<b>3340 min</b>	<b>240 min</b>	<b>135 min</b>	<b>30 min</b>	<b>175 min</b>	<b>35 min</b>	<b>3955 min</b>
<b>Volumen Operativo</b>			4		Mensual									
<b>Tiempo Total por Volumen de Trabajo</b>			15820											
<b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b>														
1	Valor Agregado Cliente Interno (VAC)						0 min							
2	Valor Agregado Organización (VAO)						3340 min							
3	No Valor Agregado (NVA)						615 min							
4	TOTAL =1+2+3						3955 min							
<b>INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO)/Tiempo de Ciclo</b>							<b>84%</b>							



## Análisis de Cargas de Trabajo e Impacto Económico del Proceso Mejorado – Capacitación del Personal.

Tabla 16

Matriz Carga de Trabajo e Impacto Económico DARH-SP04

<b>SUBPROCESOS CRÍTICOS CARGA DE TRABAJO E IMPACTO ECONÓMICO</b>	
<b>NOMBRE DEL SUBPROCESO:</b>	<b>Gestión de Capacitación y Formación</b>

TIEMPO DISPONIBLE EFECTIVO DE  
TRABAJO

75% DE EFICIENCIA

4450 min

No.	<b>ACTIVIDAD</b>	RESPONSABLE	Tiempo Efectivo	Número de Veces de Actividad	INDICE DE CARGA POR ACTIVIDAD
1	Remitir la circular y el formulario	Funcionario DARH	90 min	40	80.90%
2	Llenar el formulario DN-DNC-01	Unidades del MREMH	60 min	1	1.35%
3	Receptar y consolidar los formularios	Funcionario DARH	360 min	40	323.60%
4	Analizar y elaborar el Plan Anual de Capacitación	Funcionario DARH	360 min	1	8.09%
5	Revisar y planificar la ejecución del plan de Anual de Capacitación	Director DARH	180 min	1	4.04%
6	Solicitar aprobación de la CGAF	Director DARH	360 min	1	8.09%
7	Revisar El plan anual de capacitación	Coordinador CGAF	120 min	1	2.70%
8	Reasignar trámite a funcionario DARH	Director DARH	60 min	1	1.35%
9	Elaborar memorando para Solicitar certificado POA/PAC	Funcionario DARH	60 min	1	1.35%
10	Cotizar proveedores	Funcionario DARH	120 min	1	2.70%
11	Aprobar memorando y enviar en Quipux	Director DARH	25 min	1	0.56%

Continúa →

12	Gestión de Planificación	Coordinador CGP	300 min	1	6.74%
13	Validar listas de participantes con cada dirección	Funcionario DARH	180 min	1	4.04%
14	Entregar certificado POA/PAC	Director DARH	15 min	1	0.34%
15	Realizar memorando para la contratación de la capacitación	Funcionario DARH	30 min	1	0.67%
16	Revisar memorando para solicitud de contratación	Director DARH	60 min	1	1.35%
17	Gestión de Compras Públicas	Subproceso	180 min	1	4.04%
18	Gestionar la logística para el desarrollo de la capacitación	Funcionario DARH	180 min	1	4.04%
19	Realizar convocatoria para la capacitación	Funcionario DARH	30 min	2	1.35%
20	Realizar la evaluación de la capacitación	Funcionario DARH	240 min	1	5.39%
21	Elaborar informe de evento de capacitación	Funcionario DARH	480 min	1	10.79%
22	Gestionar la entrega de certificados de asistencia / aprobación de capacitación	Funcionario DARH	480 min	1	10.79%
23	Entregar informe al director y los certificados a los funcionarios	Funcionario DARH	120 min	1	2.70%
24	Recopilar todos los documentos habilitantes para finalizar el subproceso	Funcionario DARH	120 min	1	2.70%
25	Enviar memorando para la liquidación del contrato	Director DARH	240 min	1	5.39%
<b>RESUMEN DE COSTOS</b>					
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b># de personas x cargo</b>	<b>INDICE DE CARGA LABORAL</b>	<b>SUELDO</b>	<b>COSTO POR ACTIVIDAD</b>
1	Coordinador General Administrativo Financiero	1	3.51%	4100	144 um
2	Coordinador General de Planificación	1	8.77%	4101	360 um
3	Director de Talento Humano	1	6.14%	2700	166 um
4	Funcionarios de Talento Humano	7	467.54%	1212	39666 um
<b>COSTO DEL SUBPROCESO</b>					<b>40335 um</b>

- Plan de Trabajo para la Implementación de Mejora del Proceso - Gestión de Capacitación y Formación del Recurso

Tabla 17  
Plan de Trabajo Mejoramiento DARH-SP04

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA								
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS								
PLAN DE TRABAJO DE MEJORAMIENTO CONTINUO PROCESO CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO								
No.	ACTIVIDAD / TAREA	JUSTIFICACION	METODO	RESPONSABLE	LUGAR	DURACION	PRESUPUESTO REFERENCIAL	OBSERVACIONES
1	Aprobar el procedimiento de Capacitación y Formación del Recurso Humano	Ejecutar lo planificado y dar cumplimiento a las leyes vigentes	Disposición administrativa	CGFA	MREMH	5 días	N/A	El documento ha sido elaborado por un equipo para el rediseño del proceso dispuesto por la DARH
2	Generar una base de datos de capacitadores y de instructores	Mantener actualizado los proveedores para el proceso de capacitación	Disposición administrativa	DARH	MREMH	15 días	N/A	Creación de base de datos
3	Recolectar necesidades de capacitación	Recolectar la el 100% de necesidades de capacitación de todas las áreas	Disposición administrativa	DARH	MREMH	30 días	10000	Recolección de necesidades de capacitación para ejecutar el presupuesto asignado
4	Aprobar el Plan de Capacitación y enviar al Ministerio de Relaciones Laborales	Ejecutar lo planificado y dar cumplimiento a las leyes vigentes	Disposición administrativa	CGFA	MREMH	10 días	N/A	Documento elaborado por la DARH en aprobación

Estas acciones serán puestas a consideración del equipo de mejora del subproceso y de la alta dirección, a través de las **acciones de acompañamiento** de implementación de los subprocesos rediseñados.

La responsabilidad de llevar a cabo estas acciones debe ser liderada por la Dirección de Administración de Recursos Humanos con el acompañamiento de la Dirección de Administración de Proceso

### **3.2.3. Estructura Dirección de Procesos.**

#### **Administración por Procesos**

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente

La implantación del modelo de gestión por procesos, debe contar con el compromiso del personal del MREMH, pero también necesita de un apoyo administrativo técnico, de la unidad de **administración de procesos**.

La administración de procesos, está basado en los principios de la calidad y de la gestión del mejoramiento continuo. Por lo tanto, es importante contar con procedimientos que permitan aplicar los eventos, actividades y tareas para un manejo eficiente de la unidad.

Los subprocesos identificados y que van a ser implementados en la Administración por Procesos son: (Anexo 8).

- **Elaboración y Control de Documentos y Registros.-** Controlar la elaboración, eliminación o modificación de documentos y registros relacionados al modelo de gestión por procesos del MREMH.

- **Gestión de Monitoreo de Procesos.-** Asegurar que la gestión por procesos implementada en el MREMH sea operada correcta y efectivamente, con la realización de monitoreos planificados, para verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
  
- **Gestión de Mejoramiento Continuo.-** Planificar y ejecutar de manera sistemática las acciones preventivas, correctivas y oportunidades de mejora que se encuentren detalladas en el informe de monitoreo.
  
- **Revisión Estratégica de Procesos.-** Revisar el modelo de gestión por procesos del MREMH, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

- Uno de los retos fundamentales en la gestión interna del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana es el fortalecimiento de su modelo de gestión, conforme a su direccionamiento estratégico institucional vigente. Bajo este contexto el presente proyecto académico posicionó la metodología de la administración por procesos con el objetivo de que a corto y mediano plazo, la institución responda de manera dinámica al cumplimiento del ciclo de mejora continua, para ello se buscó implementar herramientas técnicas de nivel operativo como manuales de gestión por procesos, diagramas de flujo, caracterizaciones de proceso, indicadores de gestión de las atribuciones y responsabilidades establecidas en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, garantizando de esta manera, que la planificación estratégica se encuentre adecuadamente soportada por la gestión por procesos.
- Una de las competencias propias de esta Cartera de Estado es la rectoría de la política exterior, competencia que involucra en gran medida su gestión en las misiones diplomáticas en el exterior (60 % de su talento humano realiza sus actividades fuera del país). Esta variable es una de las influyentes para que el proyecto académico haya centrado el desarrollo de las mejoras operativas en la administración del talento humano ya que, basados en la premisa de cumplir con la calidad en el servicio con calidez al usuario y resaltando que cada uno de los funcionarios del servicio exterior con su profesionalismo en su desempeño diario y el desarrollo de sus capacidades frente a las necesidades de los ecuatorianos en el exterior, constituyen la carta de presentación del Estado a nivel internacional.

- Al finalizar la socialización del trabajo realizado y la necesaria transferencia de conocimiento a la institución, se logró cumplir con uno de los objetivos establecidos por el equipo de trabajo, que consistía en posicionar la gestión del cambio, el trabajo en equipo, la innovación, la ética profesional y buenas prácticas del servicio al ciudadano, concluyendo de esta manera que con servidores plenamente comprometidos con su trabajo, la interrelación de procesos adquiere una dinámica proactiva que reduce riesgos, genera ambientes adecuados de trabajo y garantiza la óptima utilización de recursos lo que les permitirá ser una entidad referente en calidad en el ámbito del servicio público.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Sobre la base de la información recopilada para el desarrollo del presente trabajo académico y en aplicación plena de modelo de gestión por procesos es importante generar proyectos complementarios que le den continuidad a este insumo metodológico, es así que una de las recomendaciones válidas en esta instancia de avance, es generar la carga del sistema de indicadores en el módulo procesos de la herramienta gobierno por resultados para que este sea un insumo válido para la evaluación continua y establecer mejoras al modelo operativo.
- Con la transferencia de conocimientos de la información levantada, y la adecuada estabilización de los procesos mejorados en la Dirección de Administración de Recursos Humanos es recomendable generar la interrelación necesaria con los subsistemas de administración del talento humano a fin de balancear cargas de trabajo, generar puestos y perfiles acorde a las necesidades de los procesos y consecuentemente identificar necesidades de capacitación profesional, acciones que a mediano plazo permitirán incrementar el nivel de evaluaciones de

desempeño, cumpliendo así con uno de los objetivos identificados en el desarrollo preliminar de la propuesta presentada.

- De forma complementaria al presente proyecto y destacando el alto nivel de aceptación que tuvo la socialización y sensibilización del modelo, es útil recomendar a las autoridades el dar cabida a la generación de ideas innovadoras que surgen del conocimiento y experiencia de los servidores y que muchas veces son de alto impacto en la gestión y que tienden actualmente a ser minimizadas por falta de la aplicación de una metodología de innovación abierta. Para su materialización es indispensable promover el concepto de innovación a nivel institucional e interinstitucional, transmitir la innovación como un compromiso profesional con todos los funcionarios del servicio exterior, con el fin último de que esta metodología permita continuar mejorando la prestación del servicio público a la ciudadanía a nivel nacional y en el exterior.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Barriento, M. S. (2008). *Introducción a BPMN*.

H.J, H. (s.f.). *Algoritmo de Harrington*.

Humana, M. d. (03 de Julio de 2012). Acuerdo Ministerial No. 000049-A.

Kelvin, L. (1885).

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. (2012). *Acuerdo Ministerial 000049-A : Incorporación de la Coordinación General de Gestión Estratégica al Estatuto Orgánico MRECI*. Quito: Registro Oficial.

MREMH. (2014). *Estatuto Orgánico de Estructura Organizacional de Gestión por Procesos*. Quito.

Pública, S. N. (2013). Acuerdo Ministerial 001580. *Norma Técnica de Administración por Procesos* , pág. 8.

Secretaría Nacional de Administración Pública. (2011). Acuerdo Ministerial 1002.

Secretaría Nacional de Administración Pública. (2011). *Guía Metodológica: Fundamentos GPR*. Quito: Registro Oficial.

SENPLADES. (2014). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 10 de Octubre de 2104, de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

SNAP. (2011). *Guía Metodológica GPR*. Quito.

SNAP. (2011). Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados. *Acuerdo Ministerial 1002*, pág. 4.

## ANEXOS

Archivo digital (CD-ROM) con el siguiente contenido de información:

ANEXO No.1	Cadena de Valor y Mapa de Procesos
ANEXO No. 2	Caracterización de Procesos
ANEXO No. 3	Inventario de Procesos
ANEXO No. 4	Manuales de Procedimientos
ANEXO No. 5	Procesos Críticos
ANEXO No. 6	Procesos TO BE
ANEXO No. 7	Gestión del Cambio
ANEXO No. 8	Modelo de Administración por Procesos
ANEXO No. 9	Lista Maestra de Marco Legal
ANEXO No. 10	Lista Maestra de Documentos
ANEXO No. 11	Fotografías del Proyecto
ANEXO No. 12	Actas de Levantamiento y Validación
ANEXO No. 13	Memorando y Oficios
ANEXO No. 14	Análisis de Mejoramiento de Procesos