



**Levantamiento y Mejoramiento de
los procesos de la Dirección de
Talento Humano del Gobierno
Autónomo Descentralizado
Municipal del cantón La Concordia**



Antecedentes

- Los GADs Municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, que se rige en la base legal estipulara en La Constitución, el COOTAD y demás leyes emitidas para el efecto.
- Integrados por las funciones: Ejecutiva (Alcalde del cantón), Legislativa (Concejo Municipal) y de Participación Ciudadana; previstas en el COOTAD, para el ejercicio de sus funciones y competencias.

...Antecedentes

- El GADMCLC se declara formalmente constituido el 31 de julio de 2009, según la Declaratoria de Constitución del Gobierno Municipal de La Concordia y conforme el Art. 115 de la Orgánica de Régimen Municipal del 26 de noviembre de 2007.
- La sede del GAD Municipal es la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón, es decir el cantón La Concordia.
- La continua disputa entre dos provincias por la jurisdicción político-administrativa del cantón La Concordia, distrajo a las autoridades de ejecutar obras en beneficio de la comunidad.

Datos generales del cantón La Concordia

Fecha creación cantón	26 de noviembre 2007 (provincia de Esmeraldas)
Ubicación	Noroccidente de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas
Población al 2014	47776 (INEC)
Extensión	324,46 KM ²
Límites	Norte: Quinindé (Esmeraldas) y Puerto Quito (Pichincha) Sur: Santo Domingo y El Carmen (Manabí) Este: Santo Domingo Oeste: Chone (Manabí)
Parroquias rurales	La Villegas, Monterrey, Plan Piloto
Reforma al Estatuto de creación	31 de mayo 2013, 2do. Cantón de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas
Actividad económica	Producción agrícola, agroindustrial, principales productos: palma africana, cacao, abacá, banano. Comercio, turismo

Objetivo General

- Realizar el mejoramiento de procesos de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia.

Objetivos Específicos

- Realizar el inventario y análisis de los procesos de la Dirección de Talento Humano del GADMCLC.
- Seleccionar los procesos de la Dirección de Talento Humano, a fin de analizarlos y plantear una propuesta de mejoramiento orientada a apoyar la filosofía institucional y el logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- Reorganizar los procesos de la Dirección de Talento Humano, alineando sus procesos con el denominado Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del sector público.
- Establecer una metodología de organización por procesos en base a lo realizado en la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal.

Identificación del Problema

- El Municipio La Concordia, cuenta con un Reglamento de Gestión Organizacional por Procesos que necesita ser mejorado en su totalidad, de acuerdo a observaciones realizadas por el Ministerio de Relaciones Laborales, órgano rector en materia de recursos humanos y remuneraciones del sector público, puesto que se está mezclando el Reglamento por Procesos, con Manual de Puestos.
- Actualmente la Dirección de Talento Humano, no tiene una organización por procesos, ni procedimientos establecidos, las actividades se desarrollan de forma empírica, siendo deficientes, redundando en actividades, incrementado en tiempos de espera. La falta de organización y definición de procesos en la Unidad, dificulta medir parámetros de gestión, no es posible controlarlos y menos aún mejorarlos.

Justificación del Problema

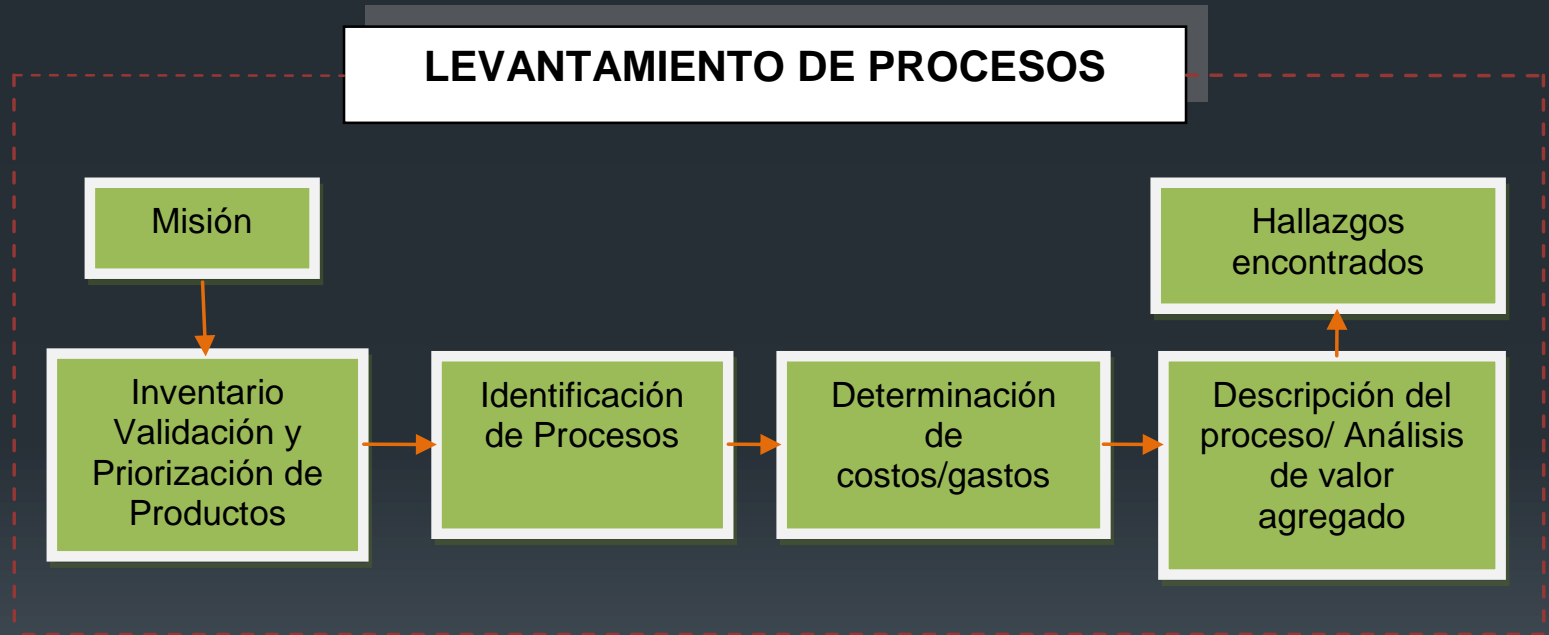
- El tema propuesto, surge de la necesidad de realizar modificaciones y mejoras en los procesos establecidos en el Reglamento vigente de Gestión Organizacional por Procesos del GADMCLC, que para efectos de elaboración del presente proyecto se considerará el área de Talento Humano específicamente.
- El mejoramiento de los procesos de la Dirección de Talento Humano, se justifica y es importante para optimizar la gestión, la obtención de resultados en la prestación de servicios y productos que ofrece la Dirección al cliente interno y externo, de tal manera que pueda tenerse una concepción clara, sistematizada y ordenada de las diversas operaciones que se realizan



Metodología

- Para el desarrollo del estudio, se empleó el método de análisis deductivo, puesto que, se partió del análisis general de la institución y de la Dirección de Talento Humano para realizar el levantamiento y mejoramiento de cada proceso del área, mediante la observación directa y entrevistas no estructuradas se obtuvo conocimiento de la forma en que se estaban ejecutando los procesos y posteriormente se planteó una propuesta de solución o mejoramiento para cada proceso.
- El empleo de fuentes secundarias tales como leyes, reglamentos y normas emitidas por los entes gubernamentales competentes.

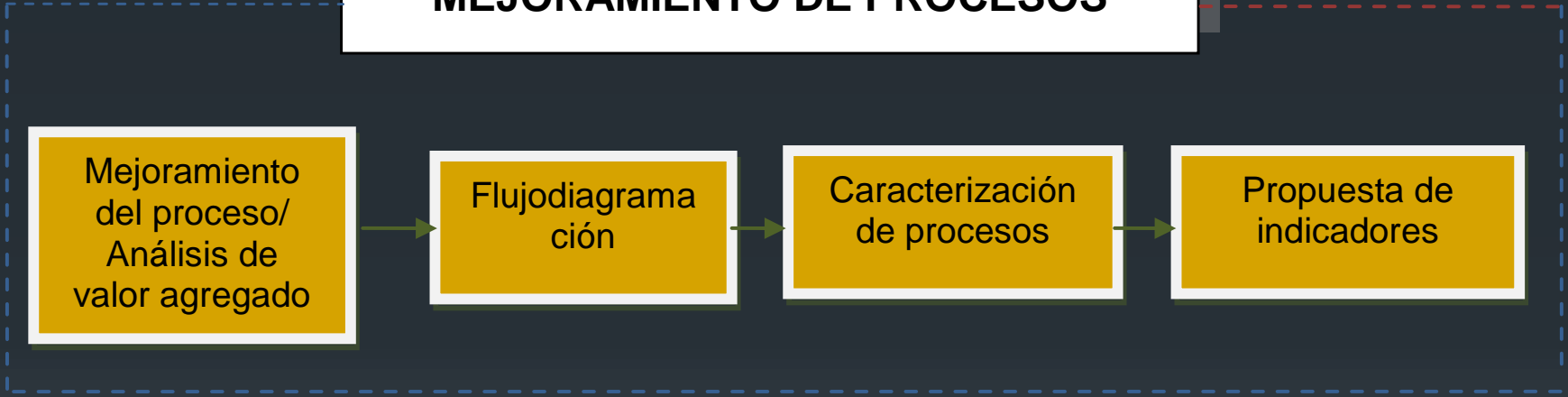
...Metodología



...Metodología



MEJORAMIENTO DE PROCESOS



El Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público

- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta.
- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de:



...Subsistemas del Talento Humano

- Planificación del talento humano;
 - Clasificación de puestos;
 - Reclutamiento y selección de personal;
 - Formación, capacitación, desarrollo profesional y
 - Evaluación del desempeño.
-
- Además se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional.

Filosofía Institucional

Misión Institucional

- Somos comprometidos con el desarrollo del cantón, buscamos la excelencia en la gestión pública municipal para satisfacer las necesidades de la comunidad con transparencia, equidad y participación ciudadana.

Visión Institucional

- Solidario, equitativo y participativo, comprometido con el futuro siendo ejemplo de trabajo y constructor del buen vivir de su comunidad, respetuoso de la naturaleza y responsable con el Desarrollo Nacional.

Valores

- Equidad.- El trabajo se concentra en sectores sociales menos atendidos, más vulnerables.
- Transparencia.- Los planes, programas y proyectos sean observados por la comunidad, transparentando los actos con rendición de cuentas, promoviendo las veedurías, asambleas cantonales.
- Género.- Respeto a las diferencias de edad, sexo, creencia religiosa.
- Igualdad.- Respeto a la identidad cultural o ideológica.
- Eficiencia.- Queremos que nuestra gestión sea ejemplar y digna de emulación, respetuosa de la Constitución y las leyes del Ecuador.

Objetivos Estratégicos Institucionales

- Definir y conceptualizar sobre sistemas tributarios que garanticen el incremento de los ingresos propios, mediante la creación de ordenanzas orientadas a operativizar la gestión de las recaudaciones.
- Fortalecer las capacidades del GAD Municipal La Concordia para la asunción de competencias a las que legalmente esté facultado, prepararse para asumir aquellas concurrentes que por razones de desarrollo territorial requiera hacerlo.
- Promover la inversión del gobierno central, del gobierno regional, provincial, de la cooperación nacional e internacional en programas sociales e infraestructura urbana, implementación de proyectos ambientales, productivos y de servicios.



...Objetivos Estratégicos Institucionales

- Promover la construcción de gobernanza local a través de la consolidación de modelos participativos, incluyentes y solidarios.
- Consolidar un modelo de gestión municipal, que garantice la administración eficiente y eficaz de los recursos y capacidades del municipio, basados en el cumplimiento de las metas establecidas en el plan nacional del buen vivir.
- Desarrollar políticas de gestión de los recursos humanos, que promuevan la planificación, reclutamiento y selección, así como la capacitación, retención, reconocimiento del capital humano y en general mejores prácticas de la gestión del talento humano.



...Objetivos Estratégicos Institucionales

- Desarrollar programas y proyectos conducentes a la formación cívica y ciudadana del ser humano, promoviendo la unidad en la diversidad de identidades culturales, para favorecer la construcción de una identidad local sólida.
- Fomentar el desarrollo económico local, promoviendo las diversas potencialidades: agro-pecuarias, urbanas, industriales, comerciales, turísticas y de servicios, para la generación de fuentes de trabajo y empleo.
- Coordinar con entidades públicas y privadas y de la cooperación técnico financiera internacional para la co-gestión de proyectos focalizados en áreas críticas de pobreza, población en riesgo y grupos vulnerables, para que emprendan acciones de auto-ayuda o proyectos autogestionarios a favor de su propio bienestar.

Dirección de Talento Humano



Misión Propuesta

- Implementar los subsistemas de administración del talento humano en sus fases de planificación, clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal, formación, capacitación, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, conforme las directrices técnico-legales vigentes, buscando en todo momento el desarrollo integral del potencial individual y la calidad en el cumplimiento de las metas institucionales.

Visión Propuesta

- Lograr en su totalidad la implementación eficaz y eficiente del sistema integrado del talento humano y ser reconocidos por nuestra contribución activa en el uso efectivo del personal para la consecución de los objetivos institucionales, con base en estrategias innovadoras, permitiendo la excelencia en el ámbito laboral, social, personal y profesional de nuestro talento humano.

Valores propuestos

- **Respeto.-** Buen trato como reconocimiento y valoración a la persona. Es aceptar y comprender tal y como son los demás; es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo y en cualquier época.
- **Empatía.-** Habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales.
- **Vocación de servicio.-** Se refiere a la disposición habitual a brindar atención satisfactoria y con responsabilidad al cliente interno y externo.



...Valores Propuestos

- **Colaboración.-** Ayudar y servir de manera espontánea a los demás, hasta en los pequeños detalles.
- **Confianza.-** Es el desempeño íntegro y apropiado de la persona, que garantiza su credibilidad.
- **Solidaridad.-** Es el sentimiento de unidad del individuo, basado en metas o intereses comunes.
- **Calidez.-** Se refiere a brindar trato amable a la persona, tener buena predisposición para escucharlo y entender sus inquietudes.
- **Puntualidad.-** El valor que se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado.

Objetivos Estratégicos de la Dirección de Talento Humano

- Establecer políticas para la vinculación, evaluación, desarrollo de competencias, bienestar, estímulos y compensaciones del personal.
- Elaborar anualmente la planificación del talento humano, a fin de determinar de forma eficaz los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos y metas de la institución.
- Orientar la estructura organizativa hacia un modelo centrado en los procesos, que garantice una adecuada ubicación del personal administrativo en cargos específicos según el perfil y el área requerida.
- Elaborar el estatuto de organización por procesos, manuales de procedimientos de acuerdo a la operatividad, portafolio de productos de cada proceso y en función de las atribuciones y responsabilidades en cada puesto de trabajo.

Objetivos Estratégicos de la Dirección de Talento Humano

- Diseñar e implementar un efectivo plan anual de capacitación orientado a formar, fortalecer o potencializar los conocimientos y competencias del personal, según las necesidades evidenciadas en todos los niveles de la institución.
- Realizar actividades o programas que propicien autonomía, participación, creatividad, compromiso, sentido de pertenencia y satisfacción en los colaboradores del municipio.
- Elaborar y ejecutar un plan periódico de evaluación del desempeño, a fin de medir el rendimiento y el comportamiento del servidor público en su puesto de trabajo y de manera general en la institución y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos municipales.
- Diseñar un plan de incentivos para fortalecer la motivación del personal, dado que mejora su rendimiento y esto se traduce en un mayor beneficio para la institución.

Identificación de Procesos

No.	Proceso identificado
1	Concursos de méritos y oposición
2	Contratación de personal por servicios ocasionales (LOSEP)
3	Gestión de capacitaciones
4	Evaluación del desempeño
5	Gestión de vacaciones
6	Revisión y actualización de la estructura orgánica institucional
7	Revisión y actualización del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos institucional



Herramientas de mejoramiento de Procesos

En el presente capítulo se documentarán los procesos, basados en las siguientes herramientas de mejoramiento de procesos:

- Análisis de Valor agregado de procesos mejorados
- Flujo diagramación del Proceso
- Caracterización del Procesos
- Propuesta de Indicadores de gestión del proceso

Matriz de Análisis Comparativo

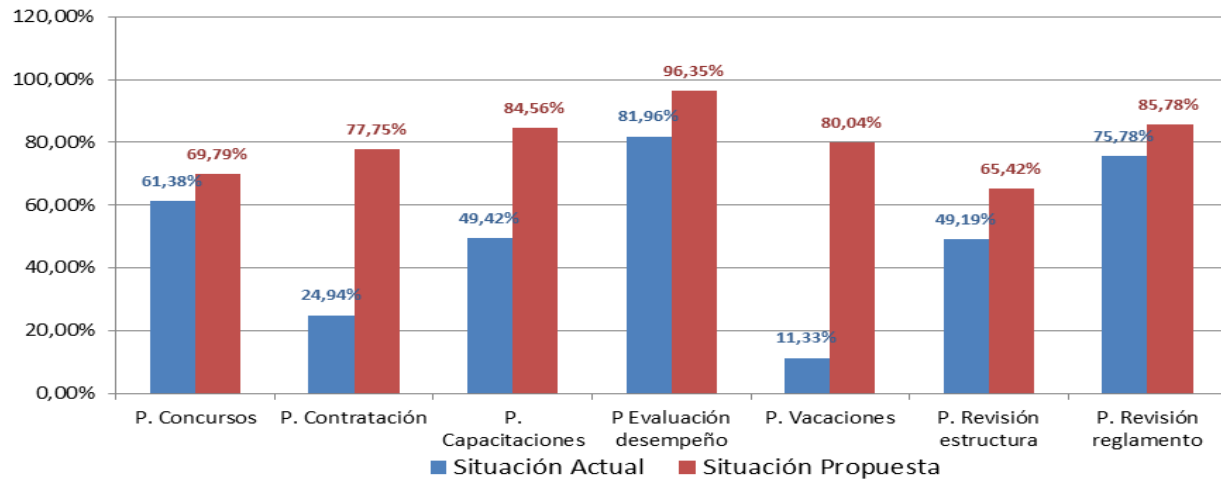
No.	PROCESO ANALIZADO	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA	VOLUMEN	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL ANUAL	
		Tiempo(hrs)		Costo (USD)		Tiempo(hrs)		Costo (USD)		Tiempo(hrs)		Costo (USD)					TIEMPO	COSTO
		Total	Efi(%)	Total	Efi(%)	Total	Efi(%)	Total	Efi(%)	Total	Efi(%)	Total	Efi(%)				(min)	(USD)
1	Concursos de méritos y oposición	801,00	58,93%	31163,92	61,38%	665,00	61,35%	25648,16	69,79%	136,00	2,42%	5515,76	8,41%	Semestral	15	2	272,00	11031,52
2	Contratación por servicios ocasionales	28,17	32,55%	814,27	24,94%	10,09	72,29%	227,91	77,75%	18,08	39,74%	586,36	52,81%	Mensual	3	12	216,96	7036,32
3	Ejecución de capacitaciones	13,25	44,00%	298,97	49,42%	28,84	84,95%	638,20	84,56%	-15,59	40,95%	-339,23	35,14%	Mensual	8	12	-187,08	-4070,76
4	Evaluación del desempeño	53,33	78,90%	2636,47	81,96%	234,50	94,35%	14283,08	96,35%	-181,17	15,45%	-11646,61	14,39%	Anual	100	1	-181,17	-11646,61
5	Ejecución de vacaciones	14,27	11,21%	332,92	11,33%	2,08	79,81%	43,45	80,04%	12,19	68,60%	289,47	68,71%	Mensual	12	12	146,28	3473,64
6	Revisión y actualización de la estructura organizacional	56,58	51,25%	1739,00	49,19%	54,33	73,62%	1588,03	65,42%	2,25	22,37%	150,97	16,23%	Anual	1	1	2,25	150,97
7	Revisión y actualización del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos	43,83	58,18%	2210,59	75,78%	66,50	81,20%	3491,15	85,78%	-22,67	23,02%	-1280,56	10,00%	Anual	1	1	-22,67	-1280,56
TOTAL		1010,43		39196,14		1061,34		45919,98				-6723,84					246,57	4694,52



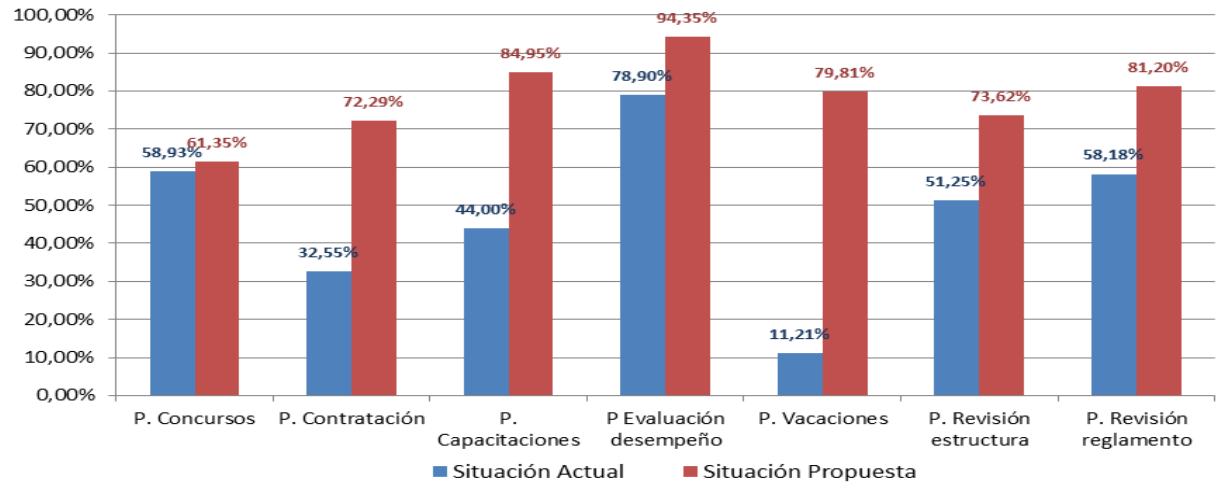
Análisis de Eficiencia

- De los resultados obtenidos en el análisis de eficiencia tanto en costo como en tiempo, se puede observar en los Gráficos 3 y 4, el mejoramiento en estos parámetros, debido a que se han incrementado actividades que agregan valor al proceso y que además garantizan la legalidad del proceso y el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas que son de carácter obligatorio en las entidades del sector público.

Eficiencia en Costo



Eficiencia en Tiempo

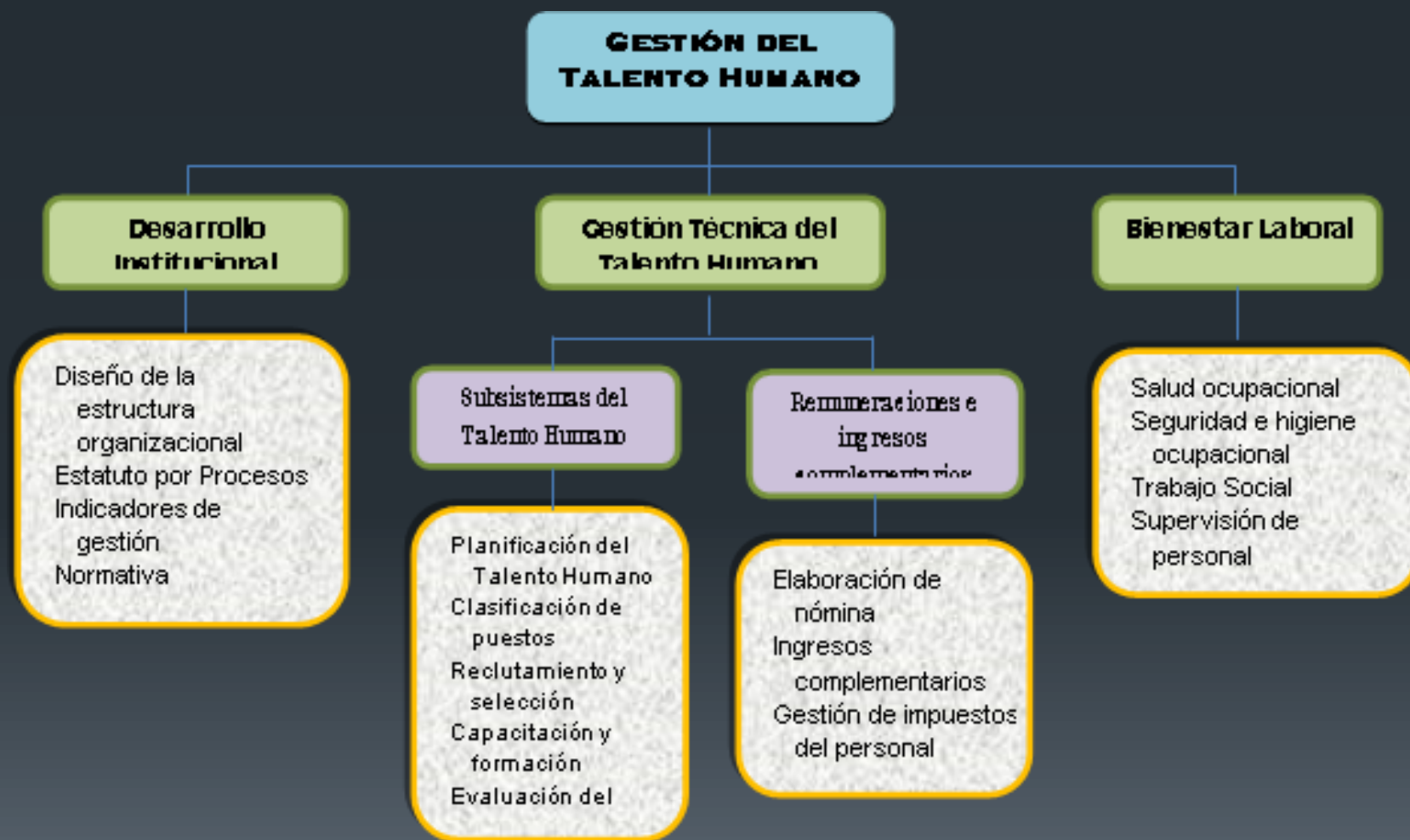




Propuesta de organización por procesos de la Dirección de Talento Humano

- Una vez analizado el diseño de la estructura de la Unidad de Administración del Talento Humano del sector público, establecida en la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y demás normas técnicas conexas, surge la imperiosa necesidad de reestructurar la Dirección de Talento Humano del GADMCLC, para el desarrollo de una adecuada gestión, planteándose la siguiente propuesta de organización por procesos:

Estructura Orgánica de la Dirección de Talento Humano



Cadena de Valor Institucional



Subsistemas de la Dirección de Talento Humano



Atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano

Según establece el Art. 52 de la LOSEP las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

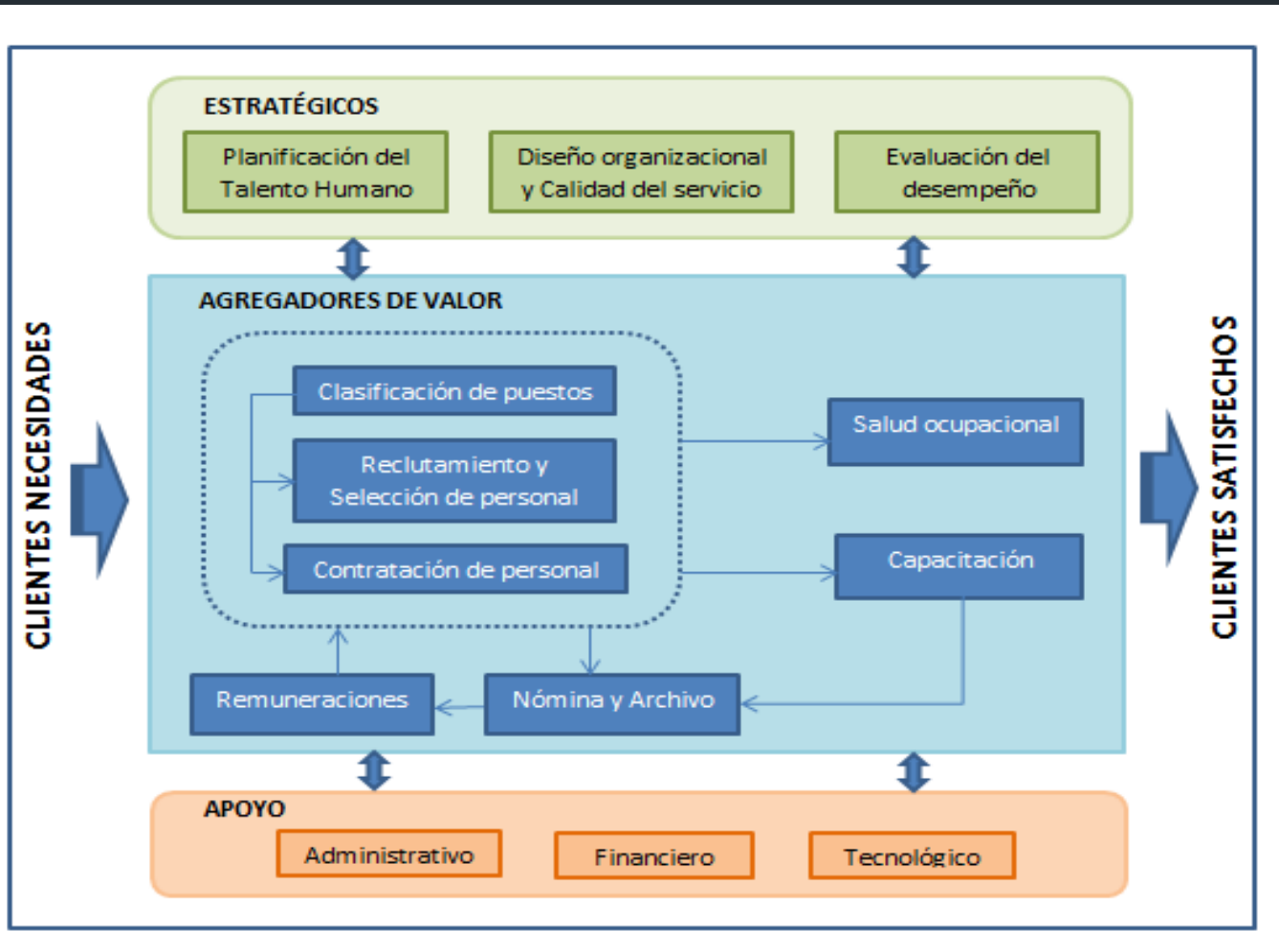
- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia;
- b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- Las demás establecidas en el mencionado artículo



Mapa de Subsistemas de la Unidad de Talento Humano del GADMCLC

- Se representa las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa. En el gráfico, se identifican como procesos agregadores de valor, puesto que contribuyen a la misión de la Unidad.

Mapa de Subsistemas de la Unidad de Talento Humano del GADMCLC



Personal propuesto para la Unidad de Talento Humano

No.	Denominación del puesto
1	Director de Talento Humano
1	Analista de Talento Humano 2
1	Analista de Talento Humano 1
1	Analista de Bienestar Laboral Integral
1	Técnico de Talento Humano
1	Asistente Administrativo de Talento Humano

Conclusiones

- En el presente proyecto, la metodología implementada, se desarrolla en cada una de sus fases especificando con claridad la diferencia entre procesos, procedimientos, actividades, tareas y productos, partiendo de la identificación de productos de la Unidad hasta llegar a la definición de procesos, para posteriormente analizarlos, mejorarlos y documentarlos.
- La priorización de los procesos, permitió centrar la atención en los procesos críticos de la Unidad, que al mejorarlos contribuyeron a la satisfacción del cliente y al mejoramiento de la gestión del Talento Humano Municipal.

Conclusiones

- Los factores económico, político y social, influyen en gran medida en el quehacer municipal, la injerencia política es un factor determinante en varias de las decisiones a tomar y acciones a implementar.
- El Ministerio de Relaciones Laborales, en calidad de órgano rector en Recursos Humanos y Remuneraciones del sector público, emite Normas Técnicas para la implementación o ejecución de los subsistemas de Talento Humano del sector público, que fueron acogidas ya sea en forma parcial o total en el presente proyecto de tesis, sin embargo, por ser gobierno autónomo descentralizado goza de autonomía administrativa y es posible reglamentar dichas normas acorde a nuestra realidad y necesidades, siempre y cuando se enmarquen en los cuerpos legales.

Conclusiones

- La medición de eficiencia de los procesos en el análisis de valor agregado, se hace en relación al tiempo/costos de las actividades que agregan valor real al proceso, lo que significa que mientras mayor sea el tiempo/costo que se invierte en actividades que agregan valor al cliente, mayor será el nivel de eficiencia del proceso. En varios de los procesos del presente proyecto, fue necesario incrementar actividades que agregan valor real y valor operativo al proceso, para ajustarnos al marco legal vigente, lo que produjo que haya una mejora en la eficiencia en los procesos, incluso incrementado los tiempos/costos, es decir, los procesos incrementan su eficiencia, cuando hay más actividades que agregan valor real y cuando se reducen u optimizan los tiempos en las actividades que agregan valor operativo al proceso, no necesariamente el disminuir tiempos o eliminar actividades, incrementa la eficiencia en los procesos, sobre todo se agregan cuando se debe cumplir obligatoriamente con el marco legal vigente.

Recomendaciones

- Analizar la propuesta de organización por procesos presentada en este proyecto de tesis y ponerla en práctica inicialmente en la Dirección de Talento Humano y luego emplear la metodología en las demás unidades institucionales, para el levantamiento y para asegurar su mejora en la creación de valor y satisfacción de los clientes internos y externos.
- El apoyo y compromiso del Alcalde en su calidad de Máxima Autoridad es vital para la implementación de las propuestas de mejoramiento y para todo lo relacionado al accionar Municipal. Se destaca también la necesidad del compromiso del personal municipal en la implementación de acciones de mejora mediante la gestión por procesos.

Recomendaciones

- Establecer un sistema de indicadores, diseñado adecuadamente, de tal manera que permita la medición de los procesos enmarcados dentro de parámetros de eficacia, eficiencia y calidad.
- Implementar herramientas metodológicas sistematizadas, que permitan llevar la gestión por procesos con mayor agilidad.
- Es importante estar actualizados y pendientes de las reformas en las leyes y demás cuerpos legales, con el fin de implementarlos y evitar caer en incumplimientos, lo cual conllevaría a la determinación de responsabilidades y sanciones.