



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSGRADOS

**TRABAJO DE TITULACIÓN 2, PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN:
PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA: LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE
PROCESOS DE LA DIRECCION DE TALENTO HUMANO DEL
GOBIERNO AUTÒNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÒN LA CONCORDIA**

AUTORA: ING. MOROCHO RENGIFO, PATRICIA PILAR

DIRECTOR: ING. BUENO ARÉVALO, EDGAR RENE

SANGOLQUI

2017



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
UNIDAD DE POSGRADOS

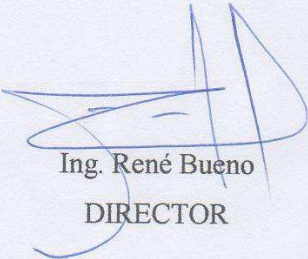
CERTIFICADO

Ing. René Bueno

CERTIFICA

Que el trabajo de titulación “LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA CONCORDIA”, realizado por la señora Patricia Pilar Morocho Rengifo, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo que cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Sangolquí, 20 de abril del 2017



Ing. René Bueno
DIRECTOR



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

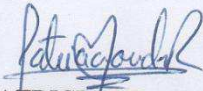
UNIDAD DE GESTIÓN DE POSGRADOS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **PATRICIA PILAR MOROCHO RENGIFO**, con cédula de ciudadanía No.1715351373, declaro que este trabajo de titulación “**LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA DIRECCION DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA CONCORDIA**”, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 20 de abril del 2017


PATRICIA PILAR MOROCHO RENGIFO
CC.1715351373



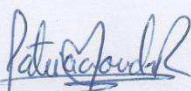
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN

Yo, **PATRICIA PILAR MOROCHO RENGIFO**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA DIRECCION DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA CONCORDIA**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 20 de abril del 2017


PATRICIA PILAR MOROCHO RENGIFO
CC.1715351373

AGRADECIMIENTO

Doy gracias primeramente a Dios mi Padre Celestial, porque te amo, porque me amas, por el regalo más hermoso de mi vida, mi hijo, por regalarme la vida que tengo, Bendito seas por siempre Señor.

A mi Madre por su lucha incansable, por su sacrificio constante y amoroso, para ayudarme a lograr mis sueños profesionales.

Gracias a mi amada familia por su apoyo incondicional en todo momento.

A las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, de la Administración 2009-2014, por la oportunidad brindada, por abrirme las puertas de la Institución y permitirme abrir mi campo profesional en el área de Talento Humano.

A las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, de la actual administración por la confianza depositada.

A mi Director, Ing. René Bueno, por su inmensa paciencia, apoyo y guía, para desarrollar y culminar el presente trabajo con feliz término.

Patricia Pilar Morocho Rengifo

DEDICATORIA

A mi hijo Sebastián, gracias por existir, mi motorcito que me impulsa a seguir siempre adelante con alegría y felicidad, esto es por ti.

Perdón por el tiempo que te quite y te sacrifiqué a no tener cariño de mamá, por culminar el presente trabajo, espero poder compensarlo mi amor, yo sé que sí. Te amo Sebastián.

Patricia Pilar Morocho Rengifo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO	ii
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
CAPITULO I	1
GENERALIDADES	
1.1 Descripción de la Institución.....	1
1.2 Identificación del problema.....	7
1.3 Justificación del Proyecto	10
1.4 Objetivos del Proyecto de Tesis.....	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos	11
CAPITULO II	12
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	
2.1 MARCO TEORICO.....	12
2.1.1 Diseño de procesos del sector Público	12
2.1.2 Componentes de la Gestión Organizacional por Procesos	12
2.1.2.1 Portafolio de Productos.....	12
2.1.2.2 Cadena de valor	13
2.1.2.3 Diseño de la Estructura Orgánica	14
2.1.2.4 Diseño de Procesos	14
2.1.3 Levantamiento de Procedimientos	14
2.1.3.1 Análisis de Valor (Art. 18, Pag.13)	15
2.1.4 Mejoramiento de procedimientos (Art.19, Pag.13).....	15
2.1.4.1 Fases del mejoramiento	15
2.1.5 Procedimientos mejorados (Art. 20, pag.14).....	16

2.1.6	Metodología para el levantamiento y mejoramiento de Procesos	16
2.1.7	Atribuciones de las Unidades de Administración del Talento Humano.....	17
2.1.8	Estructura de la gestión de las Unidades de Administración del Talento Humano – UATH	18
2.1.9	El Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector..... Público.....	18
2.1.9.1	Subsistema de Planificación	19
2.1.9.2	Subsistema de Clasificación de Puestos	19
2.1.9.3	Subsistema de Selección de Personal	20
2.1.9.3.1	Etapas del Subsistema de Reclutamiento y Selección	20
2.1.9.4	Subsistema de Capacitación, Formación y Desarrollo Profesional	20
2.1.9.5	Subsistema de Evaluación del Desempeño.....	20
2.1.9.6	Subsistema Salud Ocupacional.....	21
2.1.9.6.1	Del plan de salud ocupacional	21
2.1.10	Administración del Desarrollo Institucional	21
2.1.10.1	Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional	21
2.1.11	Prácticas de gestión de los Recursos Humanos	22
2.2	MARCO CONCEPTUAL.....	23
2.2.1	Proceso	23
2.2.1.1	Elementos.....	23
2.2.1.2	Características de desempeño de un proceso	23
2.2.2	Jerarquía de los Procesos.....	24
2.2.3	Cliente de un proceso	25
2.2.4	Descripción de los procesos	25
2.2.5	Ficha de proceso	28
2.2.6	Mapa de Procesos	31
2.2.7	Administración por Procesos.....	31
2.2.8	Sistema de gestión de la calidad.....	32
2.2.9	Desarrollo de Recursos Humanos	32
2.2.10	Clima Organizacional.....	32
2.2.11	Cultura organizacional	33
2.2.12	Diseño de estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos	33

2.2.13	Desarrollo institucional	33
CAPITULO III		35
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
3.1	Filosofía Institucional del GAD Municipal	35
3.1.1	La Dirección de Talento Humano	36
3.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	41
3.2.1	Entorno Externo	42
3.2.1.1	Factor Económico	42
3.2.1.2	Participación Ciudadana	44
3.2.1.3	Factor Político.....	45
3.2.1.4	Factor Social	46
3.2.1.5	Factor Tecnológico	47
3.2.1.6	Factor Regulatorio	48
3.2.1.7	Factor Ambiental	50
3.2.1.8	Factor Demográfico	51
3.2.1.9	Microambiente	54
3.2.1.9.1	Cliente.....	54
3.2.1.9.2	Proveedores.....	56
3.2.2	Análisis interno.....	56
3.2.2.1	Capacidad Administrativa.....	56
3.2.2.2	Capacidad Financiera.....	57
3.2.2.3	Capacidad Tecnológica.....	58
3.2.2.4	Capacidad de Productos.....	59
3.2.2.5	Capacidad de Talento Humano.....	60
3.2.3	Resumen de variables FODA	61
3.2.4	Matriz de Impacto	62
3.3	Objetivos Estratégicos.....	70
3.4	Propuesta de direccionamiento del área de Talento Humano	71
3.4.1	Misión Propuesta	71
3.4.2	Visión Propuesta.....	71
3.4.3	Valores Propuestos	71
3.4.4	Objetivos Estratégicos de la Dirección de Talento Humano.....	72
CAPITULO IV		74

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

4.1	Metodología para el levantamiento de procesos	74
4.1.1	Definir la misión de la Dirección de Talento Humano.....	74
4.1.2	Inventario de Productos	75
4.1.3	Validación del inventario general de productos	75
4.1.4	Priorización de productos	77
4.1.5	Identificación de procesos	79
4.1.6	Análisis de Valor Agregado	80
4.1.6.1	Matriz de valor agregado	81
4.1.6.2	Hoja de trabajo para análisis de procesos	82
4.1.6.3	Costos Operativos del personal.....	83
4.1.6.4	Gastos operativos	86
4.1.6.5	Hoja de costos por hora	87
4.1.7	Cálculo de eficiencias.....	88
4.1.8	Formatos de Análisis de Valor Agregado	88
4.2	Novedades encontradas en los procesos	100

CAPITULO V

107

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

5.1	Herramientas de mejoramiento de Procesos	107
5.1.1	Análisis de Valor Agregado de procesos mejorados.....	108
5.1.2	Flujo diagramación del Proceso	108
5.1.3	Caracterización de Procesos	109
5.1.4	Propuesta de Indicadores de gestión.....	110
5.2	Mejoras propuestas en los procesos	110
5.2.1	Proceso 1: Concurso de méritos y oposición.....	110
5.2.2	Proceso 2: Contratación de personal por servicios ocasionales (LOSEP)	118
5.2.3	Proceso 3: Ejecución de Capacitación.....	123
5.2.4	Proceso 4: Evaluación del Desempeño	128
5.2.5	Proceso 5: Ejecución de Vacaciones	133
5.2.6	Proceso 6: Revisión y Actualización de la estructura orgánica	
	institucional	137
5.2.7	Proceso 7: Revisión y actualización del Reglamento Orgánico de Gestión	
	Organizacional por Procesos	142

5.3	Matriz de Análisis Comparativo	147	xi
CAPITULO VI		149	
PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS			
6.1	Identificación de Procesos.....	149	
6.2	Propuesta de organización por Procesos de la Unidad de Talento.....		
	Humano del GADMCLC	152	
6.3	Cadena de valor Institucional.....	155	
6.4	Subsistemas de la Dirección de Talento del Humano del GADMCLC	156	
6.4.1	Atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración.....		
	del Talento Humano	157	
6.5	Mapa de Procesos Institucional.....	159	
6.5.1	Mapa de Subsistemas de la Unidad de Talento Humano		
	del GADMCLC	160	
6.5.1.1	Subprocesos del proceso Concursos de Méritos y Oposición	162	
6.5.1.2	Subprocesos del proceso de Contratación por Servicios.....		
	Ocasionales (LOSEP).....	163	
6.5.1.3	Subprocesos del proceso Gestión de Capacitaciones	164	
6.5.1.4	Subprocesos del proceso Gestión de Vacaciones	165	
6.6	Personal propuesto para la Unidad de Talento Humano.....	166	
CAPITULO VII		173	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES			
7.1	CONCLUSIONES	173	
7.2	RECOMENDACIONES	175	
BIBLIOGRAFÍA		177	
ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS		180	
ANEXO		181	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distributivo de puestos de la Dirección de Talento Humano	39
Tabla 2: Población de La Concordia, grandes grupos de edad	52
Tabla 3: Población de La Concordia, grupos de edad.....	52
Tabla 4: Necesidades básicas insatisfechas de población de La Concordia	53
Tabla 5: Matriz de impacto valorada	63
Tabla 6: Variables FODA de mayor impacto	64
Tabla 7: Matriz Dependencia - Motricidad.....	65
Tabla 8: Priorización de Procesos	78
Tabla 9: Procesos identificados de la Dirección de Talento Humano	80
Tabla 10: Matriz de Valor Agregado	81
Tabla 11: Distributivo de remuneraciones	85
Tabla 12: Costo operativo de personal, por hora	86
Tabla 13: Costo total por hora	87
Tabla 14: Diagrama de Análisis del Proceso 1: Concurso de méritos y	
. oposición	89
Tabla 15: Diagrama de Análisis del Proceso 2: Contratación por servicios	
. ocasionales LOSEP	92
Tabla 16: Diagrama de Análisis del Proceso 3: Ejecución de Capacitaciones	93
Tabla 17: Diagrama de Análisis del Proceso 4: Evaluación del Desempeño	94
Tabla 18: Diagrama de Análisis del Proceso 5: Ejecución de vacaciones.....	95
Tabla 19: Diagrama de Análisis del Proceso 6: Revisión y actualización de la	
. estructura organizacional	96
Tabla 20: Diagrama de Análisis del Proceso 7: Revisión y Actualización del.....	
. Reglamento por Procesos	98
Tabla 21: Simbología para flujodiagramación.....	108
Tabla 22: Ficha de Caracterización de procesos	109
Tabla 23: Diagrama de Análisis del Proceso 1: Concurso de méritos y	
. oposición	111
Tabla 24: Flujodiagramación del Proceso 1: Concurso de méritos y oposición.....	113
Tabla 25: Ficha Técnica del Proceso 1: Concurso de méritos y oposición.....	116

Tabla 26: Indicadores de Gestión del Proceso 1: Concurso de méritos y	
. oposición	117
Tabla 27: Diagrama de Análisis del Proceso 2. Contratación de personal	
. por servicios ocasionales (LOSEP)	119
Tabla 28: Flujodiagramación del Proceso 2: Contratación de personal por	
. servicios ocasionales (LOSEP)	120
Tabla 29: Ficha Técnica del Proceso 2: Contratación de personal por	
. servicios ocasionales (LOSEP)	121
Tabla 30: Indicadores de Gestión del Proceso 2: Contratación de personal	
. por servicios ocasionales (LOSEP)	122
Tabla 31: Diagrama de Análisis del Proceso 3: Ejecución de Capacitación	
.....	124
Tabla 32: Flujodiagramación del Proceso 3: Ejecución de Capacitaciones	
.....	125
Tabla 33: Ficha Técnica del Proceso 3: Ejecución de Capacitaciones	
.....	126
Tabla 34: Indicadores de Gestión del Proceso 3: Ejecución de Capacitaciones	
.....	127
Tabla 35: Diagrama de Análisis del Proceso 4: Evaluación del desempeño	
.....	129
Tabla 36: Flujodiagramación del Proceso 4: Evaluación del desempeño	
.....	130
Tabla 37: Ficha Técnica del Proceso 4: Evaluación del desempeño	
.....	131
Tabla 38: Indicadores del Gestión del Proceso 4: Evaluación del desempeño	
.....	132
Tabla 39: Diagrama de Análisis del Proceso 5: Ejecución de vacaciones	
.....	134
Tabla 40: Flujodiagramación del Proceso 5: Ejecución de Vacaciones	
.....	134
Tabla 41: Ficha Técnica del Proceso: Ejecución de vacaciones	
.....	135
Tabla 42: Indicadores de Gestión del Proceso: Ejecución de vacaciones	
.....	136
Tabla 43: Diagrama de Análisis del Proceso 6: Diseño de la	
. estructura organizacional	138
Tabla 44: Flujodiagramación del Proceso 6: Revisión y actualización de la	
. estructura orgánica institucional	139
Tabla 45: Ficha Técnica del Proceso 6: Revisión y actualización de la	
. estructura institucional	140
Tabla 46: Indicadores de Gestión del Proceso 6: Revisión y actualización	
. de la estructura interna	141
Tabla 47: Diagrama de Análisis del Proceso 7: Revisión y actualización	
. del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos	143

Tabla 48: Flujodiagramación del Proceso 7: Revisión y actualización	
. del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos	144
Tabla 49: Ficha Técnica del Proceso 7: Revisión y actualización del	
. Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos	145
Tabla 50: Indicadores de Gestión del Proceso 7: Revisión y actualización.....	
. del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos	146
Tabla 51: Matriz de análisis comparativo	147
Tabla 52: Procesos y productos del Macropceso Desarrollo Institucional	153
Tabla 53: Procesos y productos del Macropceso Gestión Técnica del	
. Talento Humano.....	153
Tabla 54: Procesos y productos del Macropceso Bienestar Laboral	155
Tabla 55: Personal Propuesto para la Unidad de Talento Humano del	
. GADMCLC.....	166
Tabla 56: Descripción del puesto de Director de Talento Humano	167
Tabla 57: Descripción del puesto de Analista de Talento Humano 2.....	168
Tabla 58: Descripción del puesto de Analista de Talento Humano 1	169
Tabla 59: Descripción del puesto de Analista de Bienestar Laboral Integral.....	170
Tabla 60: Descripción del puesto de Técnico de Talento Humano	171
Tabla 61: Descripción del puesto de Asistente Administrativo de Talento	
. Humano	172

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Foto del centro de la ciudad de La Concordia.....	2
Figura 2: Mapa de ubicación de La Concordia.....	3
Figura 3: Foto del edificio Municipal de La Concordia	5
Figura 4: Estructura Orgánica del GADMCLC	6
Figura 5: Metodología para el levantamiento de procesos	17
Figura 6: Metodología para el mejoramiento de procesos.....	17
Figura 7: Jerarquía de los Procesos.....	25
Figura 8: Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas	26
Figura 9: Simbología para la representación de diagramas	27
Figura 10: Ejemplo de ficha para un proceso de Revisión de Requisitos del.....	
. Producto	28
Figura 11: Plano Dependencia – Motricidad	68
Figura 12: Herramienta para el análisis de valor agregado de procesos.....	82
Figura 13: Simbología para la representación de actividades de procesos.....	83
Figura 14: Propuesta de Organización por Procesos de la Dirección de	
. Talento Humano del GADMCLC	152
Figura 15: Cadena de Valor del GADMCLC	156
Figura 16: Subsistemas de Talento Humano del GADMCLC	157
Figura 17: Mapa de Procesos del GADMCLC	160
Figura 18: Mapa de Subsistemas de la Unidad de Talento Humano del	
. GADMCLC.....	161
Figura 19: Subprocesos de Concursos de méritos y oposición.....	162
Figura 20: Subprocesos de Contratación por Servicios Ocasionales LOSEP	163
Figura 21: Subprocesos de Gestión de Capacitaciones	164
Figura 22: Subprocesos de Gestión de Vacaciones	165

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA.....	182
ANEXO B: LEY ORGANICA DE SERVICIO PÚBLICO	185
ANEXO C: REGLAMENTO A LA LOSEP	190
ANEXO D: CODIGO DEL TRABAJO.....	192
ANEXO E: LEY DE CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	194
ANEXO F: CODIGO ORGANICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL,	
. AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION.....	195
ANEXO G: NORMAS DE CONTROL INTERNO.....	196
ANEXO H: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	198
ANEXO I: FORMULARIOS PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	200

RESUMEN

El presente proyecto inicia con la descripción de aspectos generales de la Institución. Se realiza el direccionamiento estratégico institucional, mediante el análisis de factores, que nos conducen a determinar los objetivos estratégicos institucionales. Se realiza el levantamiento de procesos de la Dirección de Talento Humano, empleando una metodología que toma como referencia aspectos establecidos en la “Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos” emitida por el Ministerio del Trabajo, mediante Resolución No. SENRES-PROC-2006-0000046; se identifican los productos y se definen los procesos relacionados, se realiza el análisis de valor agregado de los procesos levantados priorizados y se describen las novedades encontradas en los mismos. Luego, se plantea una propuesta de mejoramiento de los procesos, proponiendo mejoras en las actividades, que consiste en reducción de tiempos, fusión o eliminación de actividades o a su vez la creación de actividades necesarias, a fin de mejorar la eficiencia en tiempos y costos para el desarrollo de los procesos, así mismo se procede a emplear herramientas de mejoramiento para su documentación. Se plantea una propuesta de organización por procesos, considerando una vez más, el diseño y la estructura de la Unidad de Talento Humano planteadas en la Ley Orgánica del Servicio Público, se elabora el mapa de procesos, cadena de valor institucional, se propone una estructura de puestos con los correspondientes perfiles. La propuesta permitirá al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, mejorar la gestión del Talento Humano y Remuneraciones y lo concerniente al desarrollo institucional.

PALABRAS CLAVES

- **LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**
- **MEJORAMIENTO DE PROCESOS**
- **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO**
- **ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**
- **MAPA DE PROCESOS**

ABSTRACT

The development of this project begins with a description of general aspects of the institution. Institutional strategic direction is performed with the analysis of factors that influence the actions of the institution, which lead us to identify strategic institutional objectives. Lifting processes of Human Resource Management is performed using a methodology that draws on aspects established in the Technical Design Standards Regulations or Statutes Organizational Process Management issued by the former SENRES (now MinisteriodelTrabajo) by Resolución No. SENRES-PROC-2006-0000046; begins with the identification of the products and get to the definition of the processes involved, the value-added analysis of raised prioritized processes and developments or problems encountered therein described is performed. Then, a proposed process improvement arises, suggesting improvements inherent in the work process, which involves time reduction, merger or elimination of activities or turn the creation of necessary activities in order to improve efficiency in time and cost for development of processes, also proceed to use tools for improved documentation. A proposed organization processes is proposed, considering again the design and structure of the Unit Talent raised in the Ley Orgànica del Servicio Público, the process map, the value chain, a post structure is proposed with your corresponding profiles. The proposal will allow the GobiernoAutónomoDescentralizado Municipal del canton La Concordia, improve Human Resource Management and Payroll and respect for institutional development.

PALABRAS CLAVES

- **PROCESSES UPRISING**
- **PROCESS IMPROVEMENT**
- **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR**
- **PROCESS APPROACH**
- **PROCESS MAP**

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Descripción de la Institución

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden (COOTAD & Ministerio Coordinador de la Política, 2011, pág. 39).

La sede del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia-GADMCLC, se declara formalmente constituido el 31 de julio del 2009, según la Declaratoria de Constitución del Gobierno Municipal de La Concordia y conforme el Artículo 115 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal del 26 de noviembre del 2007.

La Concordia fue fundada el 17 de octubre de 1949, desde sus inicios tuvo inconvenientes con su jurisdicción político-administrativa debido a su ubicación geográfica, esto es, inicialmente entre las provincias de Esmeraldas y Pichincha y actualmente, entre Esmeraldas y la reciente creada provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, la falta de definición de pertenencia ha sido uno de los principales factores que ha influido directa e indirectamente en el desarrollo del cantón.

El 31 de octubre de 2007, se aprobó la cantonización de La Concordia a favor de la provincia de Esmeraldas. La jurisdicción político administrativa del cantón comprendió el territorio de todas las poblaciones existentes dentro de la nueva demarcación de sus límites que son: al norte, con Santo Domingo de los

Tsáchilas, al sur con el cantón Quinindé, al oeste con la provincia de Manabí y al este con Pichincha.

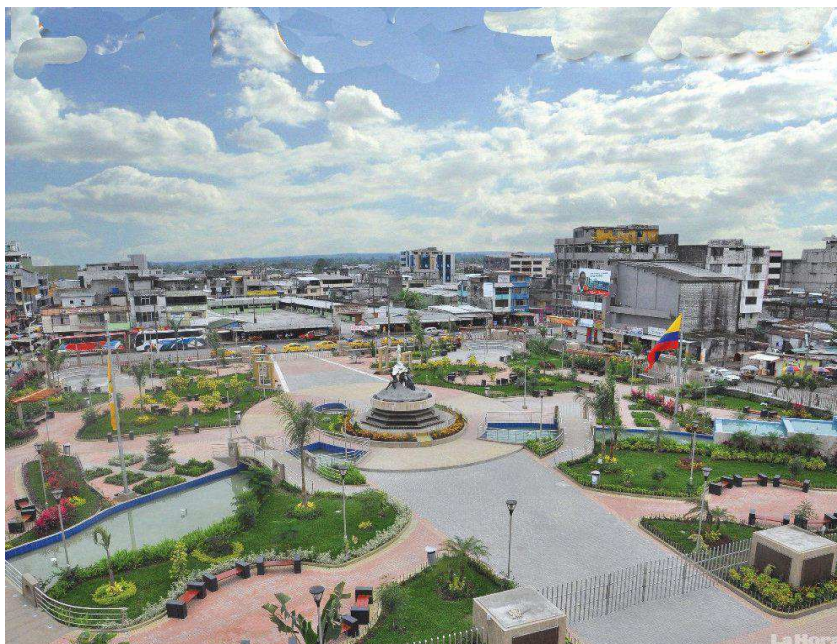


Figura 1: Foto del centro de la ciudad de La Concordia

Fuente: (La Hora, 2012)

EL cantón La Concordia tiene tres parroquias rurales, La Villegas, Monterrey y Plan Piloto, según publicación en el Registro Oficial No. 568, de fecha 1 de noviembre del 2011. Tiene 42 mil habitantes aproximadamente, 29 mil en la cabecera urbana y 13 mil habitantes en la cabecera rural, aproximadamente.



Figura 2: Mapa de ubicación de La Concordia

Fuente: (Mapa Gastronómico, 2014)

El cantón La Concordia es considerado zona agroindustrial y de exportación de productos como palma africana, abacá, macadamia, palmito, entre otros. En cuanto a su infraestructura urbana, está en desarrollo mediante la ejecución del proyecto de instalación de alcantarillado, el proyecto de la planta de abastecimiento de agua potable, su infraestructura vial es deficiente.

La marcada diferencia de ideologías de la ciudadanía del cantón, en cuanto a la pertenencia de La Concordia a una u otra provincia, ha sido latente, ha causado conflicto y retraso en el desarrollo del cantón, por lo cual, en procura de resolverlo, el Presidente de la República Rafael Correa, mediante decreto ejecutivo 946 ordenó realizar la consulta popular en La Concordia. Los habitantes empadronados debían responder a qué provincia querían pertenecer: Esmeraldas o Santo Domingo de los Tsáchilas.

La Consulta popular se realizó el 05 de febrero del 2012 y el 07 de marzo del 2012, el Consejo Nacional Electoral (CNE) proclamó los resultados oficiales de la consulta popular, 15.406 concordenses votaron a favor de dejar de ser parte de Esmeraldas, mientras que 6.811 escogieron lo contrario. Se registraron 1.468 votos nulos y 763 blancos.

A pesar de que la mayoría de concordenses votaron a favor de Santo Domingo de los Tsáchilas, la decisión del pueblo manifestada en las urnas, no se hizo oficial sino hasta el 31 de mayo de 2013, fecha en la cual la Asamblea aprobó en segundo y definitivo debate la pertenencia del cantón La Concordia a la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

La jurisdicción político administrativa del cantón comprende el territorio de todas las poblaciones existentes dentro de la nueva demarcación de sus límites que son: Norte: cantón Quinindé (Esmeraldas) y cantón Puerto Quito (Pichincha); Sur: cantón Santo Domingo (Santo Domingo de los Tsáchilas) y cantón El Carmen (Manabí); Este: cantón Santo Domingo (Santo Domingo de los Tsáchilas); Oeste: cantón Chone (Manabí), según Plan de Desarrollo y Ordenamiento, PDyOT 2025.

El Alcalde es la máxima autoridad de la función ejecutiva del Municipio y la función legislativa la conforma el Concejo Municipal está integrado por 7 Concejales. El municipio por su naturaleza, es decir, por ser una entidad pública, para su administración se rige en la base legal estipulada principalmente en La Constitución, el Código de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD y demás leyes conexas emitidas para el efecto.

El GADMCLC se ubica en las calles Eugenio Espejo y Carchi del cantón La Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, esto es en la zona centro de la ciudad, su ubicación permite el fácil acceso de la población a los servicios que brinda la Municipalidad.



Figura 3: Foto del edificio Municipal de La Concordia

Fuente: (La Hora, 2013)

El GADMCLC tiene 235 servidores públicos, entre funcionarios directivos, servidores administrativos, operativos y trabajadores.

De acuerdo al Reglamento Organizacional por Procesos, su estructura orgánica funcional es la siguiente:

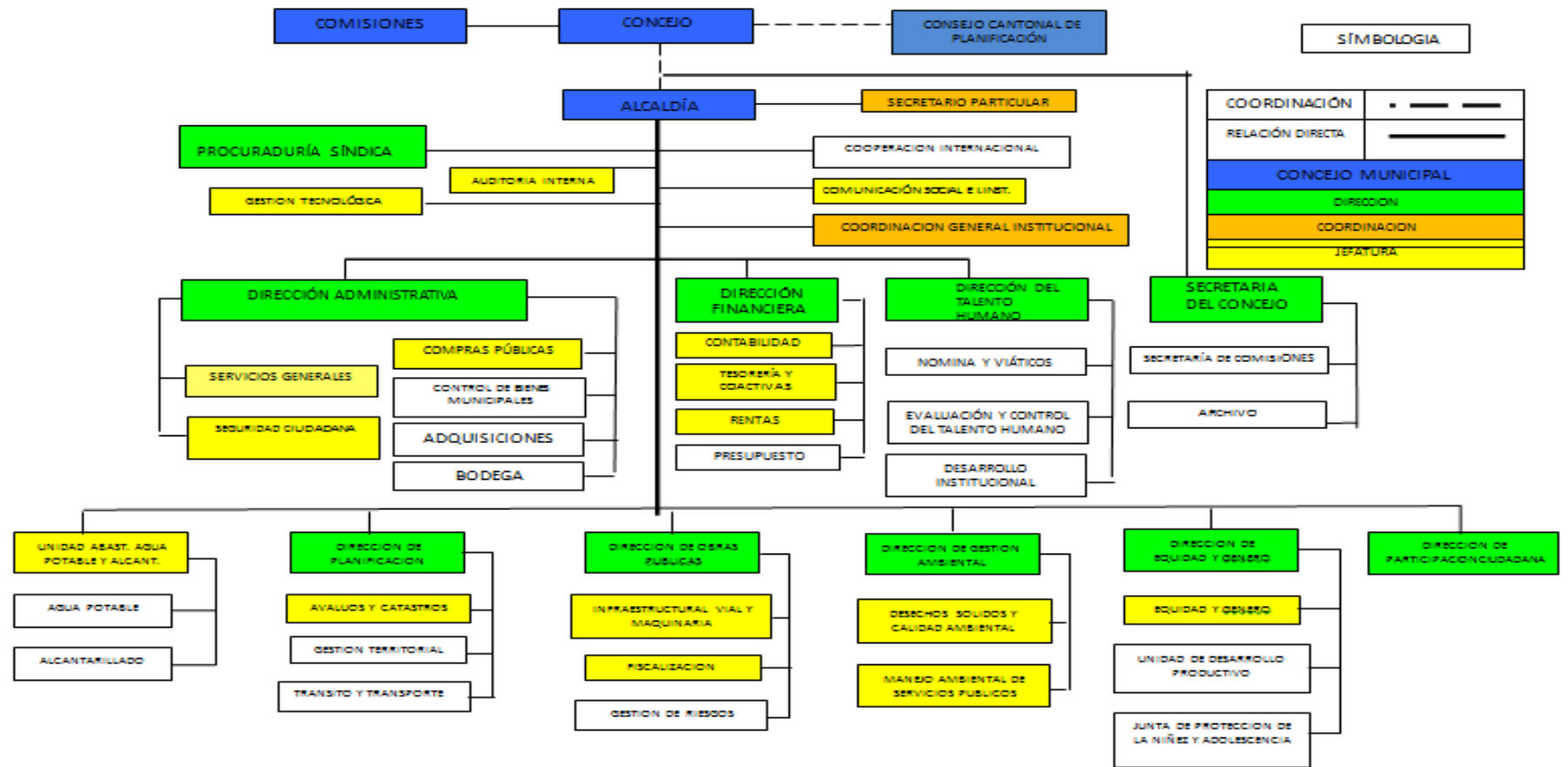


Figura 4: Estructura Orgánica del GADMCLC

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, 2011)

Entre los principales servicios que el GADMCLC ofrece a la ciudadanía están:

- Alcabalas
- Aprobación de planos
- Aprobación de subdivisión de lotes o reestructuración parcelaria
- Aprobación de trabajos varios
- Asesoría Jurídica Ambiental
- Costo por elaboración de contratos
- Costo por elaboración de contratos en el Portal de Compras Públicas
- Denuncias de contaminación Ambiental
- Impuesto a los vehículos
- Impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales
- Informe Ambiental para patentes de funcionamiento Municipal (Según Ley de Gestión Ambiental)
- Ingreso a catastro
- Inspección Ambiental
- Líneas de fábrica
- Orientación para el licenciamiento ambiental o fichas ambientales ante el MAE, y permisos municipales. (Según Ley de Gestión Ambiental)
- Permiso de colocación de publicidad
- Permiso de construcción
- Permiso de funcionamiento a empresas Industriales-Agroindustriales (Según Ley de Gestión Ambiental)

1.2 Identificación del problema

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, tiene cinco años de creación, la incertidumbre referente a la definición de su jurisdicción político administrativa y la alta rotación de personal, ha provocado que las actividades laborales dentro de la municipalidad no se desarrollen en forma eficiente y efectiva, lo cual repercute y se refleja

automáticamente en una de las actividades misionales del GAD Municipal La Concordia, que es la calidad de servicio que brinda a la ciudadanía.

La Dirección de Talento Humano, objeto de estudio del presente proyecto de tesis, no es la excepción a la falta de organización y definición en las actividades inherentes a su funcionalidad.

De los lineamientos estratégicos con que el Municipio cuenta para su administración y gestión, hay una Planificación Estratégica Institucional, que se realizó a través de una consultoría en agosto del 2011, misma que no ha sido difundida ni está siendo aplicada. Pudiéndose observar que en lo referente al área de Talento Humano no hay nada escrito en dicha planificación.

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.

La estructura funcional del GADMCLC, según observaciones del Ministerio de Relaciones Laborales necesita ser reformada. Esto conlleva también a una reestructuración de la Dirección de Talento Humano, materia de estudio, así como del mejoramiento de sus procesos y definición de procedimientos y tareas.

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.

Por ejemplo, se han presentado inconvenientes en lo referente a pagos de viáticos, se había acordado que era función de Talento Humano, sin embargo, en varias ocasiones pasan directamente a Financiero para pago, esto impide llevar un registro de viáticos, así como un adecuado control. Se evidencia serios problemas también en los procesos de contratación de personal, incluso antes, en los de reclutamiento y selección y más aún cuando intervienen otras áreas del municipio en los procesos, no se elabora la documentación necesaria habilitante de cada actividad, ni registros, esto hace que haya procesos incompletos. Se requiere con urgencia, establecer procedimientos para creación de puestos, revisión de la estructura orgánica, ya que en más de una ocasión ha sido reestructurada sin el debido procedimiento a su debido tiempo, razón por la cual, se han realizado a destiempo acciones a fin de subsanar estas falencias, lo que se traduce en pérdidas de tiempo, recursos e incumplimientos legales. Otro caso en el que constantemente se palpa la falta de organización de la Dirección de Talento Humano es en la implementación del plan de capacitación, las personas a capacitarse no tienen claro (porque no lo hay) cuál es el procedimiento para poder acceder a una capacitación, se ha dado casos en los que el personal sale a capacitarse sin el debido conocimiento y autorización de su jefe inmediato ni de Talento Humano, debido también a la falta de comunicación, en realidad de todas las partes, caso parecido es el requerimiento de permisos y vacaciones, estos y otros casos más, hacen urgente la organización por procesos de la Dirección de Talento Humano, así como la elaboración de manuales de procedimientos.

De acuerdo a la masa salarial aprobada para el presente periodo fiscal, el personal de la Dirección de Talento Humano, durante este año 2015, es el Director, un Analista y dos Asistentes, quienes tienen asignadas atribuciones y responsabilidades sin un estudio técnico sustentado que lo dimensione y justifique. Estas y otras falencias son las que se procurará atenuar o eliminar, mediante el desarrollo del presente proyecto de tesis, que busca levantar los procesos de la Unidad de Talento Humano, mejorarlos y proponer una organización por procesos de la Unidad.

1.3 Justificación del Proyecto

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, en ellas se consignarían las normas jurídicas, la base legal, la descripción narrativa de los procesos de trabajo, diagrama de flujos que ilustra con detalle las responsabilidades de cada uno de los involucrados, además, auxiliarían en la inducción al puesto, fortaleciendo los controles internos en su ámbito de aplicación, así como las interrelaciones existentes con otras unidades de trabajo, permitiendo una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de información.

El desarrollo de este proyecto de tesis se justifica además porque la metodología para el mejoramiento de procesos que se desarrolle para la Dirección de Talento Humano, podría ser aplicada en cada una de las Unidades Administrativas del GADMCLC.

1.4 Objetivos del Proyecto de Tesis

1.4.1 Objetivo General

- Realizar el levantamiento y mejoramiento de procesos de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del

cantón La Concordia, cumpliendo la base legal a la cual debe regirse, en su calidad de entidad pública.

1.4.2 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.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Diseño de procesos del sector Público

La ex SENRES, actual Ministerio del Trabajo, emitió la Resolución No. SENRES-PROC-2006-00046 que contiene la “Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos” (SENRES, 2006), la misma que es de cumplimiento “obligatorio en los procesos de diseño y reforma de estructuras organizacionales” (SENRES, 2006), que se ejecuten en las Instituciones del sector público ecuatoriano. A continuación, se describen los componentes del “proceso de diseño de reglamento o estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos” (SENRES, 2006), empleados en la referida norma técnica para el levantamiento y mejoramiento de procesos.

2.1.2 Componentes de la Gestión Organizacional por Procesos

Según SENRES (2006) la Gestión Organizacional por Procesos está constituida por: “Portafolio de productos, cadena de valor, estructura orgánica, procesos” (pág. 6)

2.1.2.1 Portafolio de Productos

Está formado por un conjunto de productos cuyo fin es la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad. Se encuentra formado por: Productos primarios y Productos secundarios. Ver página 6 SENRES.

a) Productos Primarios

Su finalidad es la satisfacción de los clientes externos, los productos son desarrollados bajo el cumplimiento de la normativa vigente, estos son desarrollados por instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado.

a. Investigación

En esta fase se hace uso del Formulario PROC-NTDO-001 (Anexo I)

b. Validación

Esta es considerada como la segunda fase en la misma que se revisa, depura y consensua el inventario general de productos antes obtenidos; en esta se revisa la importancia y consistencia.

b) Productos secundarios

“Los productos secundarios se generan en el nivel de apoyo y asesoría, pues su naturaleza no cambia y siempre se encargan de facilitar la entrega de recursos y prestación de servicios para el normal desarrollo de la gestión interna”. (SENRES, 2006, pág. 6)

2.1.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor según el SENRES (2006) constituye una representación gráfica de las actividades estratégicas macro más relevantes. “Se define del análisis realizado a los productos primarios, sin que esto represente necesariamente que son unidades administrativas, sino que identifica el aporte de valor de las macro actividades que permiten el cumplimiento de la misión institucional”. (SENRES, 2006, pág. 6)

Primero se organiza y ordena el portafolio de productos primarios según como estos contribuyen al cumplimiento de la misión institucional.

En este paso se hace uso del Formulario PROC-NTDO-002. (Anexo I)

“Con estos insumos se elabora la cadena de valor, con la finalidad de estructurar a la organización de tal manera que represente un cambio radical en la forma de operar, incorporando así un nuevo sistema de gestión”. (SENRES, 2006, pág. 8)

Para ello se utilizará el Formulario PROC-NTDO-003. (Anexo I)

2.1.2.3 Diseño de la Estructura Orgánica

Para la realización del diseño se utilizará lo citado en el SENRES (2006) según lo manifestado en las páginas 8, 9 y 10.

Para esta es necesario consolidar y analizar las unidades administrativas, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad y el organigrama estructural.

2.1.2.4 Diseño de Procesos

Para el diseño de procesos se considerará lo planteado por la Contraloría General del Estado, planteado en las páginas 10 y 11 en las cuales se considera los procesos agrupados que son realizados al interior de cada institución. Los mismos que son procesos gobernantes, procesos habilitantes, y procesos agregadores de valor.

2.1.3 Levantamiento de Procedimientos

“Los procedimientos permiten establecer tareas, las cuales deben ser descritas en forma secuencial y al detalle”. (Norma Técnica, Art.17)

En este se encuentra el nombre de la unidad administrativa, el producto, el volumen y frecuencia, las tareas, los responsables, el tiempo real; y, el tiempo de demora.

Para ello se usa el Formulario PROC-NTDO-004 (Anexo I)

2.1.3.1 Análisis de Valor (Art. 18, Pag.13)

Para el análisis del valor se tomará en consideración el Art. 18 en el mismo que se considera el Formulario PROC-NTDO-004 en el cual se da a conocer a responsable como debe calificar la tarea que realiza en función del análisis del valor, el cual determina si la tarea que se realiza agrega valor o no al proceso.

Se aplica el Formulario PROC-NTDO-005 (Anexo I).

2.1.4 Mejoramiento de procedimientos (Art.19, Pag.13)

“El objetivo es garantizar que la organización tenga procesos que eliminen los errores, minimicen las demoras, maximice el uso de los recursos, sean adaptables a las necesidades de los clientes y sean de fácil entendimiento”.
(SENRES, 2006, págs. 8, 9, 10)

2.1.4.1 Fases del mejoramiento

1. Organización para el mejoramiento
2. Comprensión del proceso
3. Modernización
4. Mediciones y controles
5. Mejoramiento continuo

Se utiliza el Formulario PROC-NTDO-006 (Anexo I)

2.1.5 Procedimientos mejorados (Art. 20, pag.14)

Para el establecimiento de los procedimientos mejorados se toma en cuenta la información correspondiente a:

- Nombre de la Unidad Administrativa,
- Producto,
- Volumen y Frecuencia,
- Insumos,
- Proveedores,
- Actividades,
- Flujo de diagramación,
- Productos intermedios y finales,
- Clientes Internos y Externos; y,
- Especificaciones Legales y Técnicas

Nombre de la Unidad Administrativa, producto y frecuencia ya fueron identificados previamente en el Formulario PROC-NTDO-004

Se aplica el Formulario PROC-NTDO-07 (Anexo I)

2.1.6 Metodología para el levantamiento y mejoramiento de Procesos

Considerando los aspectos metodológicos que se plantean en la Norma Técnica Resolución SENRES-PROC-2006-00046, se realiza el levantamiento de los procesos de la Dirección de Talento Humano del GADMCLC, incluyendo aspectos relevantes a ser considerados, tales como gastos y costos operativos, cálculo de eficiencias, descripción de los hallazgos encontrados en cada proceso. En la parte concerniente al mejoramiento de procesos, se incluye propuesta de indicadores de gestión, matriz de análisis comparativo. Se realizan adaptaciones de forma, a los formatos establecidos por el órgano rector en la materia, procurando destacar información relevante y necesaria, agregando valor a la metodología.

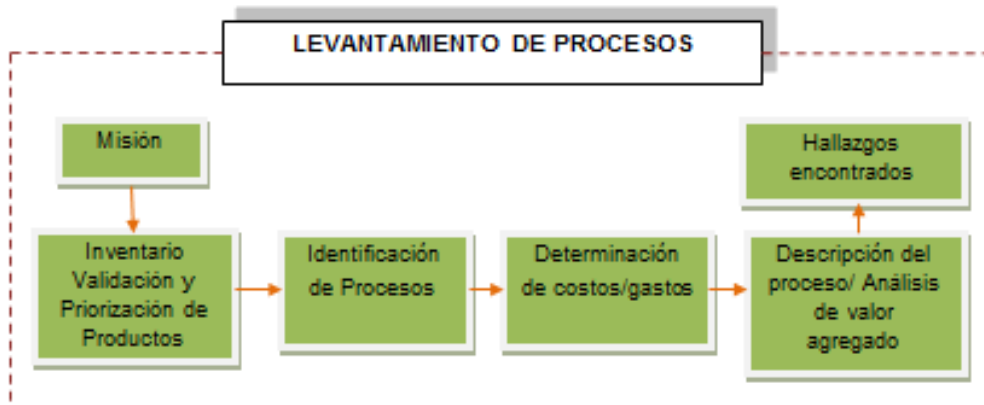


Figura 5: Metodología para el levantamiento de procesos

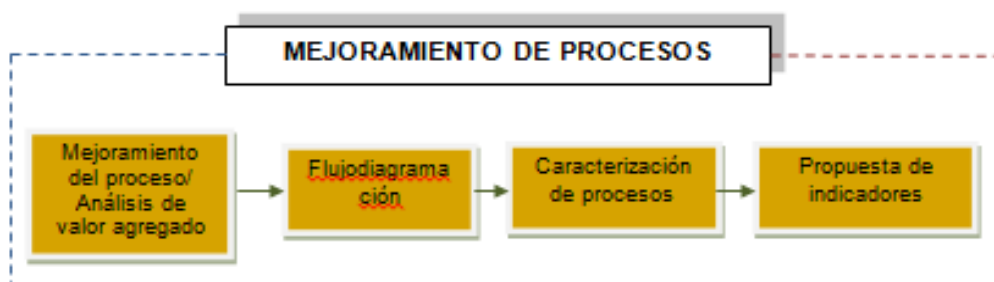


Figura 6: Metodología para el mejoramiento de procesos

2.1.7 Atribuciones de las Unidades de Administración del Talento Humano

Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán entre otras, las siguientes atribuciones y responsabilidades. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2010, págs. 39, 40):

- Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones;
- Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones
- Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;

- Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;
- Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;

2.1.8 Estructura de la gestión de las Unidades de Administración del Talento Humano – UATH

“Las UATH estructurarán su gestión mediante la conformación de procesos y estarán integradas básicamente por (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011, pág. 36): Ver Art.120”. Literal a, b, c, d.

Las necesidades de la empresa son las que principalmente definen los procesos que sean necesarios para la misma, de acuerdo a la complejidad, tamaño organizacional y necesidades prioritarias.

2.1.9 El Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público

Está formado por políticas, normas, métodos y procedimientos cuyo objetivo principal es 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 Ley”. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2010, pág. 41)

El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de (Ministerio de Relaciones Laborales, 2010, pág. 41)

También se toma en cuenta la salud ocupacional como parte integrante del desarrollo del talento humano.

2.1.9.1 Subsistema de Planificación

Para determinar los procesos en instituciones públicas y los puestos para un grupo de trabajo es necesario determinar un subsistema de planificación de talento humano, en función del artículo 130: “la situación histórica, actual y futura; del crecimiento de la masa salarial compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal; de normas y estándares técnicos que expida el Ministerio de Relaciones Laborales; y, de la planificación y estructura institucional”. (Reglamento LOSEP, 2016, pág. 48)

Las UATH, van de acuerdo al artículo 141: “plan estratégico institucional, portafolio de productos, servicios, procesos, y procedimientos diseñarán los lineamientos en que se fundamentarán las diferentes unidades o procesos administrativos, para la elaboración de la planificación del talento humano necesario en cada una de ellas”. (Reglamento LOSEP, 2016)

Para ello también se puede revisar el Artículo 142 del reglamento de la LOSEP.

2.1.9.2 Subsistema de Clasificación de Puestos

Para determinar el subsistema de clasificación de puestos se toma en referencia el artículo 61 el cual dice: “el servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas”. (Reglamento LOSEP, 2016)

Para ello se considera lo expuesto en el artículo 6 que se detalla como Anexo C.

2.1.9.3 Subsistema de Selección de Personal

Este es un proceso “técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición correspondiente”. (Reglamento LOSEP, 2016)

En instituciones públicas es de carácter obligatorio que se apliquen políticas, normas e instrumentos técnicos, “emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, las UATH aplicarán los mecanismos técnicos que permitan la obligatoria, correcta y eficiente administración del subsistema de reclutamiento y selección de personal”. (Reglamento LOSEP, 2016)

2.1.9.3.1 Etapas del Subsistema de Reclutamiento y Selección

Las etapas del subsistema son: “los concursos públicos de méritos y oposición, que comprenden la preparación del proceso de reclutamiento, la convocatoria, evaluación y selección, expedición del nombramiento y la etapa posterior de inducción”. (SENRES, 2006)

2.1.9.4 Subsistema de Capacitación, Formación y Desarrollo Profesional

Para ello se toma en consideración el artículo 18 de las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en su artículo 198.

2.1.9.5 Subsistema de Evaluación del Desempeño

De acuerdo con el artículo 76: “Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto”. (Reglamento LOSEP, 2016)

Para esto también se toma en cuenta el artículo 220 del reglamento de la LOSEP y el artículo 76 completo.

2.1.9.6 Subsistema Salud Ocupacional

Para ello se toma como referencia el artículo 228 del reglamento de la LOSEP en el cual se da énfasis en la salud ocupacional.

2.1.9.6.1 Del plan de salud ocupacional

Para la correcta implementación de este plan se considerará el artículo 229 del Reglamento de la LOSEP, en el cual se hace referencia a la implementación obligatoria de un plan de salud ocupacional en las instituciones públicas. (Reglamento LOSEP, 2016)

2.1.10 Administración del Desarrollo Institucional

“La UATH tendrá bajo su responsabilidad el desarrollo, estructuración y reestructuración de las estructuras institucionales y posicionales, en función de la misión, objetivos, procesos y actividades de la organización y productos”. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011, pág. 38)

2.1.10.1 Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional

Según el Ministerio de Relaciones Laborales, en su pág. 38, manifiesta que:

“Se integrará el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional que tendrá la responsabilidad de proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional”. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011, pág. 8)

2.1.11 Prácticas de gestión de los Recursos Humanos

Las prácticas de la gestión del Talento Humano, son medidas que refuerzan el potencial de los talentos, buscando el énfasis en la autonomía y el compromiso del personal, con diferentes contenidos en cada caso pero siempre con fines de mejora estratégica.

Son buenas prácticas de la gestión de talento humano, la planificación del talento humano, la descripción, clasificación y valoración de puestos, reclutamiento y selección de personal, el plan de formación y capacitaciones, sistema de remuneraciones, bienestar laboral integral.

El trabajo de Pfeffer, 1998, ayuda a enmarcar el sentido y fines de estas prácticas cuando postula por siete aspectos que el autor considera esenciales para el éxito de una organización en general:

1. La estabilidad del empleo, el plazo u horizonte de trabajo de los empleados.
2. Mecanismos de contratación de personal que faciliten la idoneidad de adaptación puesto-individuo.
3. Sistema de compensaciones y retribuciones contingente a los resultados obtenidos y a las metas formuladas.
4. Posibilidades de formación continua y desarrollo de la profesión.
5. Disminuir las barreras organizativas y el número de niveles en los status empresariales.
6. Estímulo del trabajo en equipo. Descentralización.
7. Transparencia en los sistemas de información necesarios para cada nivel organizativo

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Proceso

Conjunto de actividades y recursos interrelacionados entre sí, que transforman elementos de entrada en elementos de salida de forma que aporten valor añadido al cliente o usuario

Un proceso requiere de recursos que pueden ser humanos, financieros, tecnológicos, infraestructura. (Contraloría General del Estado, 2013, pág. 1)

2.2.1.1 Elementos

Los elementos de salida son los objetivos cumplidos, resultados obtenidos al final del proceso. Un proceso debe tener una finalidad para que no confunda con una fase o una actividad.

Los elementos de entrada son aquellos elementos, medios o recursos que se requieren para que el proceso empiece a funcionar. Se puede distinguir materia prima con los recursos en general.

La transformación significa añadir valor al elemento de entrada para obtener el resultado u objeto esperado.

“Las actividades son la secuencia de operaciones, tareas o fases que conlleva la ejecución del proceso”. (Contraloría General del Estado, 2013, págs. 1, 2)

2.2.1.2 Características de desempeño de un proceso

Según el Art. 6, literal e) de la Norma Técnica del Gestión de Procesos emitida según Acuerdo Ministerial No. 1580, del 13 de febrero de 2013, establece ocho características para monitorear, predecir y administrar el

desempeño de un proceso conforme a la metodología Gobierno por Resultados (GPR), estos son:

1. Tiempo de ciclo, correspondiente al tiempo promedio de ejecución
2. Exactitud/Precisión, corresponde a la confiabilidad de los resultados esperados en un proceso
3. Costo / Consumo de recursos, eficiencia del proceso
4. Orientación al cliente / Nivel de servicio, consistencia en el cumplimiento o exceso de expectativas del cliente
5. Competencias / Habilidades, es el porcentaje de participantes de un proceso que tienen las competencias requeridas para desarrollarlo
6. Integración con otros procesos, definición clara de la secuencia e interfaces de los procesos, es decir, salidas y entradas de procesos adyacentes claramente definidas
7. Cumplimiento de estándares y normas de grado en el cual se encuentran implementadas las regulaciones normativas en un proceso
8. Condiciones de trabajo, procedimientos que garantizan la seguridad y el confort de las personas que trabajan

2.2.2 Jerarquía de los Procesos

Macroproceso (Sistema).- Secuencia o grupo de procesos que gestionan y dirigen la organización.

Subproceso.- Bien definidas dentro de un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que puedan presentarse y facilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Actividad.- Una actividad es la sumatoria de tareas.

Tarea.- La más pequeña acción ejecutada por una persona, que suele terminarse en un plazo determinado.

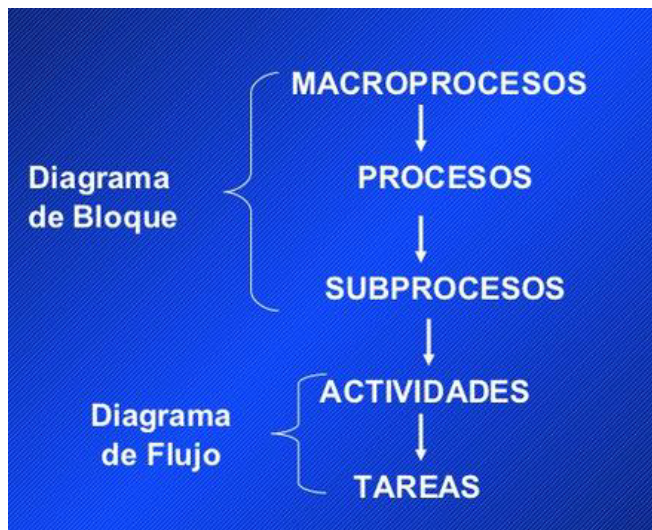


Figura 7: Jerarquía de los Procesos

Fuente: (Ramirez Guerra, 2007)

2.2.3 Cliente de un proceso

Definiciones de la Secretaría Nacional de Administración Pública, define (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2013, pág. 7):

Persona natural o jurídica que utiliza o recibe el producto/servicio del proceso. Los clientes de un proceso pueden ser de los siguientes tipos:

- Cliente interno.- Persona o unidad administrativa que pertenece a la misma institución, tales como: servidores públicos, direcciones, subsecretarías, etc.
- Cliente externo.- Se define como cliente externo al receptor del producto generado en el proceso que no pertenece a la misma institución, puede ser definido como ciudadano, empresa, organización o gobierno.

2.2.4 Descripción de los procesos

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los

mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

Para ello, y dado que el enfoque basado en procesos potencia la representación gráfica, el esquema para llevar a cabo esta descripción puede ser el que se refleja en el cuadro siguiente:

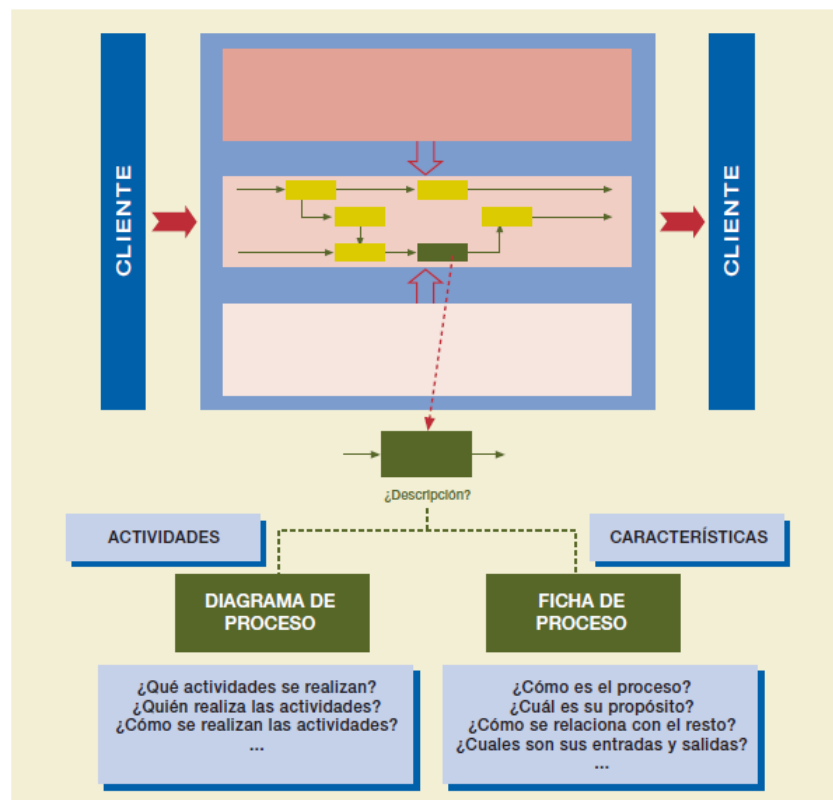


Figura 8: Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas

Fuente: (Gestión de la Calidad Total)

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata, por tanto, de un esquema “quién-qué”, donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “qué” aparecen las propias actividades en sí. Nueva Gerencia, Enfoque basado en Procesos, Maturín Julio 2014, por TSU Edgar Bermúdez, pág. 7 y 8

Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje de fácil interpretación.

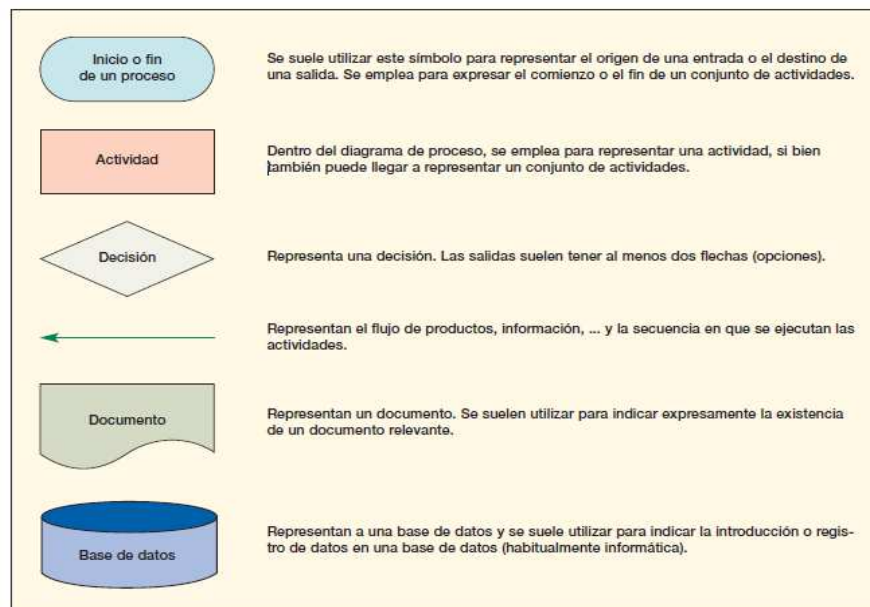


Figura 9: Simbología para la representación de diagramas

Fuente: (Gaviria Montoya, 2012)

El nivel de detalle en la descripción de las actividades de un proceso será el necesario para asegurar que éste se planifica, controla y ejecuta eficazmente.

2.2.5 Ficha de proceso

Es un documento en el cual se encuentra toda la información de las actividades definidas en el diagrama del esta se puede utilizar para la gestión del proceso.

INTENSA		REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO		FP-722
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO			PROPIETARIO: DTOR COMERCIAL	
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos			DOCUMENTACIÓN PC-722	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Cuando empezamos cualquier relación comercial. • Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad. • Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo. 			
	ENTRADAS: Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock. PROVEEDORES: Cliente. Producción. Logística.			
	SALIDAS: Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores. CLIENTES: Cliente externo.			
INSPECCIONES: Inspección mensula de las ofertas y pedidos		REGISTROS: Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1		
VARIABLES DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Inmovilizado de producto final. • Capacidad de producción. • Plazo de entrega estándar. • Catálogo de productos. • Política comercial. 		INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • I722.1 = % de ofertas aceptadas • I722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes • I722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia 		
Revisión: 02 Fecha 2001/02/05				

Figura 10: Ejemplo de ficha para un proceso de Revisión de Requisitos del Producto

Fuente: (Gestión de la Calidad Total)

En el cuadro que se acompaña se definen aquellos conceptos que se han considerado relevantes para la gestión de un proceso y que una organización puede optar por incluirlo en la ficha de proceso correspondiente.

Misión u objeto: Es la razón por la cual se ha creado el proceso. Esta responde a la razón de ser, al porque existe y para que fue creado. Esta tiene como principal objetivo inspirar los indicadores y la tipología de resultados.

Límites del proceso: Las entradas y las salidas son las que ayudan en la definición de los límites, también los proveedores y los clientes influyen en estas. Estos deben de ser coherentes para poder reforzar las interrelaciones con el resto de procesos.

Alcance del proceso: Esta establece el inicio o primera actividad y el fin o actividad final, sirve como referencia para la determinación de la extensión de los procesos.

Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

VARIABLES DE CONTROL: Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.

Inspecciones: Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.

Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los

registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Norma

Es una especificación que reglamenta procesos para garantizar la interoperabilidad. Se describen en documentos a modo de Manuales Generales

Procedimiento

Forma de llevar a cabo un proceso, subproceso o actividad. Los procedimientos se describen en documentos a modo de Manuales Específicos, Instructivos de Trabajo.

Instructivo de Trabajo

Procedimientos relacionados con las actividades operativas en general, a ser aplicados obligatoriamente según corresponda, con un grado de detalle hasta el nivel de tareas, para los casos de aplicación particular o específica por las diferentes departamentos, secciones, áreas o unidades administrativa que lo requieran.

Planeación

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos , así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Disparador

Evento o condición que causa el inicio o activación del proceso

Diagrama de flujo

Representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso

Entradas

Son los insumos que ingresan al proceso para ser transformados durante la ejecución del mismo para producir salidas mediante actividades que agregan valor.

Indicador

Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada

Proceso crítico

Proceso de importancia alta o vital para la institución

Proveedor de un proceso

Persona natural o jurídica que proporciona alguna entrada (insumo) al proceso.

Un proveedor puede ser interno o externo a la Institución

Salida (productos)

Productos o servicios creados, provistos o transformados con valor agregado por la Institución en el ejecución del proceso

2.2.6 Mapa de Procesos

“Representación mediante un diagrama que hace ver la relación entre todos los procesos que ejecuta la institución de forma que con un simple vistazo vemos aquello a lo que se dedica la empresa y cómo genera sus productos o servicios”. (Contraloría General del Estado, 2013, pág. 2)

2.2.7 Administración por Procesos

La administración por procesos es un “conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas

del ciudadano, beneficiario o usuario”. (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2013, pág. 6)

2.2.8 Sistema de gestión de la calidad

Es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional, políticas y estrategias) para incrementar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al ciudadano, beneficiario o usuario, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una institución que influyen en la satisfacción del ciudadano, beneficiario o usuario y en el logro de los resultados deseados por la organización.

2.2.9 Desarrollo de Recursos Humanos

Proceso permanente, integral y dinámico orientado al desarrollo de las potencialidades del personal, en su dimensión profesional / técnica, personal y laboral; conduciéndolo a una interrelación armónica con su organización y entorno.

2.2.10 Clima Organizacional

Se refiere al ambiente interno en que opera la organización. En el clima influyen en la práctica todos los factores objetivos y subjetivos presentes en las instituciones, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos comunicacionales internos y externos, ascendentes y descendentes, horizontales, formales e informales.

Un adecuado clima fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidos y transmitidos por los miembros de una

institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

2.2.11 Cultura organizacional

Es el conjunto de elementos interiorizados que actúan como verdaderos motores del comportamiento humano en la organización, visibles como la presentación formal del personal, las reuniones, eventos socio cultural, etc., y los principios, valores, modelos mentales y convicciones implícitas. Se configura y desarrolla sistemática y permanentemente.

2.2.12 Diseño de estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos

Tiene por objeto establecer los “procesos técnicos de diseño organizacional, con el propósito de dotar a las instituciones de: políticas, normas e instrumentos técnicos, que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado”. (SENRES, 2006, pág. 4)

2.2.13 Desarrollo institucional

Es el conjunto de “principios, políticas, normas, técnicas, procesos y estrategias que permiten a las instituciones, organismos y entidades de la administración pública central, institucional y dependiente, a través del talento humano, organizarse para generar el portafolio de productos y servicios”. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011)

Es un proceso dinámico mediante el cual una institución “fortalece su estructura y comportamiento, para aumentar la eficiencia y la eficacia en su funcionamiento. Aplica principios, políticas, técnicas y estrategias; y, se fundamenta en la especialización de su misión para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes usuarios”. (SENRES, 2006)

El desarrollo institucional, se efectuará sobre la base de los siguientes fundamentos (Contraloría General del Estado, 2013, págs. 2, 3):

- Mejorar la calidad de los servidores públicos
- Desconcentrar y descentralizar competencias de gestión operativa de las instituciones
- Mejorar la atención a los clientes usuarios
- Desarrollar una acción sistemática donde las instituciones públicas formen parte de un proceso de Gestión Pública
- Garantizar la racionalidad y consistencia del diseño de las estructuras orgánicas de las instituciones del Estado
- Alinear la estructura organizacional con la misión y la gestión estratégica del Estado
- Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional
- Implementar procesos, equipos de trabajo y servidores
- Garantizar el mejoramiento continuo de la organización
- Estandarizar productos básicos de los procesos habilitantes de apoyo y asesoría
- Impulsar el cambio de cultura organizacional, para que los servidores públicos contribuyan proactivamente a la gestión institucional.

CAPITULO III

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La filosofía institucional se refiere a la “forma de ser” de una institución, y se habla que la cultura tiene que ver con sus principios y valores, para operar bajo los parámetros de eficiencia, eficacia y calidad, es necesario que los dirigentes empresariales enfoquen sus esfuerzos en construir una identidad que los fortalezca interior y exteriormente, para lo cual es necesario que la institución determine con claridad lo que es y lo que quiere llegar a ser.

3.1 Filosofía Institucional del GAD Municipal

El GAD Municipal del cantón La Concordia, tiene la siguiente misión, visión y valores:

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. (Planificación Estratégica Municipal, 2001).

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. (Planificación Estratégica Municipal, 2001)

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. (Planificación Estratégica Municipal, 2001)

3.1.1 La Dirección de Talento Humano

Dentro de la estructura orgánica institucional, la Unidad de Talento Humano, tuvo variaciones desde sus inicios, en agosto del 2009 se expidió la Ordenanza que contempla la estructura orgánica municipal, que fue inicialmente creada como una Jefatura.

En diciembre del 2011, se expide el Reglamento No.06-A-SG, de Gestión Organizacional por Procesos, en donde pasa a ser Dirección de Talento Humano, el mismo que se encuentra vigente.

Misión

Desarrollar, implementar y mantener un sistema de Talento Humano eficiente y eficaz, que se constituya en la base técnica de la Gestión de Personal y la guía que motive el desarrollo institucional y el del Talento Humano Municipal, a través del asesoramiento y asistencia técnica de conformidad a las disposiciones legales vigentes. (Reglamento por Procesos, 2011)

Atribuciones y Responsabilidades

Según consta en el Reglamento No.06-A-SG, de Gestión Organizacional por Procesos, son las siguientes:

- Administrar el Sistema Integrado del Talento Humano del Municipio, procurando su permanente fortalecimiento y desarrollo profesional y técnico, en sujeción a las políticas y estrategias de modernización.
- Las determinadas en el Art. 52 de la Ley Orgánica del Servicio Público.
- Dirigir, los proyectos de Desarrollo Institucional, en concordancia con el plan estratégico de la municipalidad,
- Asesorar al Alcalde, en actividades relacionadas con el desarrollo organizacional de las unidades y dependencias municipales, así como en los cambios y decisiones de tipo administrativos que deben tomarse, para el adecuado cumplimiento de los objetivos trazados en el plan estratégico institucional.
- Diseñar el subsistema de evaluación del desempeño.
- Elaborar y mantener actualizado un Catálogo de Especificaciones de Clases de Puestos para el Municipio, que contenga el Manual de Clasificación de Puestos, y las descripciones de funciones para cada puesto, para todas las unidades de la Institución, ya sea de forma directa o mediante la contratación de servicios de terceros.
- Planificar, programar y ejecutar las acciones requeridas para estimular el desarrollo integral de los Servidores, Trabajadores y Empleados Públicos, en forma tal que aporten al cabal cumplimiento de los planes, programas, proyectos y demás actividades del Municipio.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con la administración del Talento Humano y desarrollo institucional.
- Analizar las condiciones del mercado ocupacional referido a las actividades del Municipio y proponer sistema y mecanismo adecuados de remuneración y compensación que estimulen la carrera, profesionalismo y el logro de resultados del personal del Municipio.

- Elaborar conjuntamente con las demás direcciones, los cuadros de vacaciones anuales de todo el personal y procurar su cumplimiento, considerando las necesidades de trabajo.
- Velar por el fiel cumplimiento de la Ley Orgánica del Servicio Público, el Código del Trabajo, para lo que emitirá informes escritos cuando se dicten disposiciones que atenten contra dichas leyes,
- Informar al Alcalde sobre casos especiales en referencia a la Unidad administrativa del Talento Humano.
- Coordinar acciones con las demás Direcciones Municipales.
- Conminar a los Jefes Inmediatos los informes respectivos, en el caso de haberse cometido una falta disciplinaria.
- Las demás que le asigne el Alcalde.

Productos y Servicios:

- Planificación del Talento Humano
- Informe de selección de personal
- Estructura ocupacional institucional
- Plan y ejecución de capacitación institucional
- Plan y ejecución de evaluación del desempeño
- Movimientos de personal
- Plan de supresión de puestos
- Régimen disciplinario
- Sumarios administrativos
- Plan anual de vacaciones elaborado
- Nómina de personal
- Informe técnico de estructura y re-estructuración de los procesos institucionales
- Plan de Bienestar Social

Distributivo de puestos de la Dirección de Talento Humano

Tabla 1:

Distributivo de puestos de la Dirección de Talento Humano

Cantidad	Puesto	Nivel	Rol
1	Director	Profesional	Directivo
1	Analista	Profesional	Ejecución de Procesos
1	Asistente2	No Profesional	Apoyo Administrativo
1	Asistente1	No Profesional	Apoyo Administrativo

Fuente: Dirección de Talento Humano del GADMCLC

Analista de Talento Humano

Atribuciones y Responsabilidades

- Mantener debidamente actualizado e integrado el sistema de registro y archivo de las informaciones y documentos del personal del Municipio.
- Administrar el subsistema de clasificación de puestos, fundamentado en el análisis del trabajo ejecutado, la evaluación del rendimiento y la consecución de objetivos en observancia de las disposiciones legales pertinentes.
- Administrar el subsistema de remuneraciones, compensaciones y beneficios sociales que ofrece el Municipio a su personal, conforme la normatividad vigente sobre la materia.
- Administrar el subsistema de evaluación de desempeño, propiciando y estimulado el logro de objetivos y la medición de resultados, de manera tal que prevalezca el sistema de méritos.
- Precautelar el sistema disciplinario del Municipio y generar las condiciones que faciliten su apropiada aplicación.

- Llevar un registro y control de las retenciones judiciales si las hubiere, y comunicar al funcionario, empleado o trabajador correspondiente, en coordinación con el Departamento de Tesorería.
- Registrar, tramitar y controlar la vigencia de las resoluciones y acciones de personal debidamente legalizadas, informando a los interesados, lo pertinente.
- Asesorar y apoyar en los trámites relacionados con el IESS, sobre entradas y salidas de los empleados y trabajadores.
- Registro, control y coordinación de requerimientos de pasantías y prácticas pre-profesionales.
- Elaboración y archivo de memorandos, oficios y demás documentación pertinente.
- Las demás que le asigne el Director de la Unidad en el ámbito de su competencia.

Asistente1 de Talento Humano

Atribuciones y Responsabilidades

- Revisión de viáticos y elaboración de la correspondiente autorización para pago.
- Elaboración y archivo de memorandos, oficios y demás documentación pertinente.
- Las demás que le asigne su jefe inmediato en el ámbito de su competencia.

Como se puede observar están establecidas una serie de atribuciones y responsabilidades que no especifica concretamente la estructura por procesos donde se pueda evidenciar subprocesos, responsables de los mismos, objetivo general, objetivos específicos, metas, la misión, portafolio de productos, en áreas o subsistemas que forman parte integral del sistema de gestión del Talento Humano municipal.

No se ha definido una estructura organizacional adecuada para la operatividad de la Dirección, no están definidas como tal, sino más bien como funciones asignadas a un servidor público, lejos de establecerlos como subprocesos del proceso de la Gestión de Talento Humano.

La carencia de una definición clara de los procesos de la Dirección de Talento Humano, conlleva a dificultar el establecimiento de objetivos específicos tendientes a brindar productos y servicios al cliente interno y externo, dificulta el logro de objetivos y el desarrollo de procedimientos para la ejecución de actividades en la Dirección.

Conlleva a la falta de determinación de políticas, estrategias, indicadores que permitan medir la gestión de la Dirección, lo que impide realizar un adecuado seguimiento y evaluación, lo que deriva en la imposibilidad de controlar y mejorar la gestión de la Dirección de Talento Humano.

3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El Direccionamiento Estratégico es el instrumento metodológico que permite determinar la ruta o dirección que debe seguir la institución para la consecución de sus objetivos y metas.

Este proceso parte de la realización del análisis tanto interno como externo del Municipio La Concordia, interno dentro del marco de la capacidad administrativa, financiera, de talento humano, tecnológica, de productos y el análisis externo permitirá analizar el macroambiente enfocado en factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales, regulatorios, así como en microambiente respecto de los clientes, proveedores, normativa. Todo esto enmarcado en la forma en cómo estos impactan en el accionar de la Institución.

3.2.1 Entorno Externo

3.2.1.1 Factor Económico

Desde la década de los setenta, la economía de nuestro país ha dependido del petróleo y la variación de su precio en el mercado internacional ha incidido en las acciones de los gobernantes, ya que contar con recursos estables es fundamental en un gobierno. En los últimos años nunca el petróleo ha tenido tan elevado precio en el Ecuador que ha superado con mucho las buenas etapas de otros gobiernos. Obras materiales y no materiales pueden realizarse si es que hay recursos económicos suficientes. (Google, 2013)

En el Registro Oficial No. 303, del 19 de octubre del 2010, se promulgó el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) que establece el marco legal para la organización territorial y el funcionamiento de los Gobiernos Descentralizados (GADs) en el Ecuador.

Según la Constitución de la República se crea una nueva organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio, con el objeto de consolidar un nuevo régimen de desarrollo, centrado en el buen vivir, que incremente las potencialidades, capacidades y vocaciones de los gobiernos autónomos descentralizados a través de la profundización de un modelo de autonomías y descentralización que aporte en la construcción de un desarrollo justo y equilibrado de todo el país;

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su Art. 193, establece el Modelo de equidad territorial en la provisión de bienes y servicios públicos, para la asignación y distribución de recursos a cada gobierno autónomo descentralizado, basado en parámetros particulares para cada municipio como son: tamaño de población, densidad de la población, necesidades básicas insatisfechas

jerarquizadas, logros en el mejoramiento de los niveles de vida, capacidad fiscal, esfuerzo administrativo, cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y el plan de desarrollo de cada gobierno autónomo descentralizado. En el Art. 200 el COOTAD manifiesta que las transferencias a los gobiernos autónomos descentralizados crecerán conforme a la tasa de crecimiento anual de los ingresos permanentes y de los no permanentes del presupuesto general del Estado. Por lo tanto, se considera como una OPORTUNIDAD ALTA a la distribución equitativa de recursos a los GADs.

Un factor de gran impacto en la estabilidad económica, en las estrategias de desarrollo y en la gobernabilidad, es el fortalecimiento de una cultura tributaria. Los tributos son el precio que debemos pagar por vivir en una sociedad civilizada, los ingresos que percibe el Estado tienen como principal finalidad el satisfacer las necesidades públicas, son la contribución que hacemos todos los ecuatorianos para financiar el gasto en obras y servicios públicos, en protección y seguridad para el desarrollo de la sociedad, así también la Constitución establece que los tributos, además de ser medios para recaudar ingresos públicos, servirán como instrumentos de política económica general, estimulando la inversión, la reinversión, el ahorro y su destino hacia los fines productivos y de desarrollo nacional, atenderán a las exigencias de estabilidad y progreso sociales y procurarán una justa distribución de las rentas y la riqueza entre todos los habitantes del país.

Si bien existen importantes avances sobre el tema de cultura tributaria, hay que afrontar el desconocimiento de la ley y de las regulaciones tributarias y de contribuciones. Razón por la cual, a la falta de cultura tributaria se considera una AMENAZA MEDIA.

3.2.1.2 Participación Ciudadana

La tradicional democracia representativa ha mostrado diferentes falencias en la historia de los pueblos, generando altos índices de corrupción, pobreza y exclusión social. Por ello, ha sido necesaria la implementación de una democracia participativa con la cual han ido surgiendo diferentes mecanismos que han involucrado paulatinamente a los ciudadanos en la toma de decisiones favorables para el desarrollo de la sociedad. (Repositorio Digital PUCE, 2011)

Se crean modelos de gestión participativa, “en los cuáles se involucre directamente a la ciudadanía en la construcción del poder local a través de diversos mecanismos establecidos en la ley, tales como la silla vacía, las asambleas cantonales, los presupuestos participativos, entre otros que apuntan a la democratización del proceso de toma de decisiones públicas y la corresponsabilidad ciudadana”. (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, s.f.)

Se busca que la participación ciudadana constituya el pilar fundamental para la creación de gobiernos democráticos. “Es por ello, que se ha implementado un mecanismo denominado “presupuesto participativo”, el cual intenta determinar la necesidad de contar con los lineamientos para ejercer una verdadera participación social que permita inmiscuir, de manera directa, a los ciudadanos con la toma de decisiones sobre el presupuesto en cada nivel de gobierno. (Repositorio Digital PUCE, 2011)

“A partir del año 2008, la Constitución de la República del Ecuador determina, en su artículo 100, una obligación de elaborar presupuestos participativos en cada nivel de gobierno.” (Repositorio Digital PUCE, 2011). Esto significara que el Municipio vea al presupuesto participativo como la OPORTUNIDAD ALTA de construir una estrategia participativa para el desarrollo humano y social local.

3.2.1.3 Factor Político

Característica del período republicano de nuestro país ha sido la inestabilidad política. Optamos por el sistema democrático fundamentado en las elecciones para designar al jefe de estado por un período limitado de tiempo, pero han sido demasiado numerosas las intervenciones del ejército para derrocar gobiernos democráticos y establecer dictaduras fundamentadas en el control de la fuerza. Los golpes de estado han sido una constante con todos los daños para el adecuado desarrollo humano y la seriedad política esencial a este sistema, que implica la aceptación de los resultados electorales para los que están y no están de acuerdo con ellos. (Diario El Mercurio, 2013)

En el siglo pasado se dieron dos etapas en las que la democracia se consolidó. Entre 1944 y 1960 todos los presidentes elegidos terminaron sus períodos. Igual ocurrió entre 1979 y 1996. Además de la estabilidad del sistema, en estos casos se dio la alternabilidad pues ninguno de los presidentes fue reelegido. Entre 1996 y el 2006 ninguno de los mandatarios elegidos terminaron sus mandatos,.... Aunque no ha habido alternabilidad, es saludable para el Ecuador esta etapa de estabilidad ya que quien ejerce el poder lo hace legitimado por triunfos electorales. (Diario El Mercurio, 2013), razón por la cual, se considera a la etapa de estabilidad política como una OPORTUNIDAD ALTA.

Se manifiestan por parte del ejecutivo propuestas de cambios y regulaciones en la Constitución y las leyes, que a pesar de ser leyes favorables a la ciudadanía, el hecho del cambio en sí ya representa cierto grado de incertidumbre en el impacto que causará en la estructura y administración de los sistemas político, económico, social, administrativo a nivel nacional. Lo que constituye una AMENAZA MEDIA.

3.2.1.4 Factor Social

(Google, 2007), manifiesta lo siguiente:

En Ecuador, la política social en la actualidad promueve el desarrollo social con construcción de ciudadanía y equidad que permita lograr un país socialmente dinámico e igualitario. La política social se sustenta en tres ejes fundamentales:

- La ampliación de capacidades que busca crear oportunidades sociales en temas de educación, salud, nutrición, labor que a su vez integra a otros actores como los ministerios de Salud y Educación, y el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INNFA).
- Inclusión socio-económica que implica la creación de oportunidades económicas, lo que marca la diferencia entre una política existencial y otra más dinámica de inversión.
- El tercer eje es el de garantías sociales básicas que se sustenta en el enfoque de derechos económicos y sociales básicos y de derecho a la protección social de grupos totalmente vulnerables y excluidos.

La aprobación de la Carta Magna estableció un nuevo pacto social, cuyo cumplimiento debe ser canalizado por la acción estatal, que articula los sectores público, privado, popular y solidario. En ese sentido, los aportes constitucionales llevaron a la actualización de los contenidos del Plan y a una denominación diferente para el nuevo período de gobierno. Así, se transformó en el “Plan Nacional para el Buen Vivir, 2009-2013 y en la actualidad se tiene el plan para el periodo 2013 - 2017: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural”. Esta denominación refleja el cambio de paradigma del desarrollo como medio para alcanzar el Buen Vivir. (Google, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo)

En este marco, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, como gobierno local, es la interfaz para la

consolidación y aplicación de la política social en el cantón, y se refleja como la GRAN OPORTUNIDAD, para impulsar proyectos sociales, para engranar el accionar del Municipio con las políticas sociales de gobierno y de esta manera contribuir en el buen vivir de las personas más necesitadas del cantón La Concordia.

3.2.1.5 Factor Tecnológico

La tecnología avanza, crece y se desarrolla a pasos agigantados. Resulta fundamental contar con la información oportuna para tomar las mejores decisiones en el momento adecuado. En esta situación las nuevas tecnologías de la información son muy relevantes. Permiten obtener y procesar mucha más información que los medios manuales. El uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) está creciendo y transformando los procesos operativos y de organización.

Si bien las TIC se han convertido en las principales herramientas para lograr una mejor administración, su uso no ha sido aprovechado del todo en el Sector Público. Ello se debe a que la diversidad de instituciones y órganos gubernamentales crean una duplicidad de trabajos que encarece y dificulta los avances en la adopción de ciertas tecnologías

De la misma manera, la comunicación entre gobierno y ciudadano se puede facilitar a través de tendencias como la de gobierno abierto. Este enfoque permite dirigir la gestión gubernamental hacia una mayor transparencia. El gobierno que puede comunicarse efectivamente con sus ciudadanos, es un gobierno abierto, que permite la libre consulta de información y la rendición de cuentas transparente y veraz. (Yañez, Alfonso;, 2010, pág. 6)

Es así que, el Congreso Nacional, el 18 de mayo de 2004 expidió la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información LOTAIP, la cual establece que toda la información que emane o que esté en poder de las

instituciones, organismos y entidades, personas jurídicas de derecho público o privado que, para el tema materia de la información tengan participación del Estado o sean concesionarios de éste, en cualquiera de sus modalidades, entre otros organismos, están sometidas al principio de publicidad; por lo tanto deberán difundir a través de un portal de información o página web, así como de los medios necesarios a disposición del público, implementados en la misma institución, la información mínima actualizada, que para efectos de esta Ley se considera de naturaleza obligatoria.

La capacidad de las entidades gubernamentales de coordinar trabajos con otros gobiernos es esencial en la generación de mejores prácticas. Una base de conocimientos de mejores prácticas permitiría a los estados y municipios más atrasados en eficiencia operativa y con recursos limitados acceder a proyectos que pudieran implantar de forma relativamente sencilla y rápida. (Yañez, Alfonso;, 2010, pág. 7)

En la actualidad, el Sector Público se encuentra ante una revolución en la atención a los ciudadanos, originada por la consolidación de la información y una transición hacia una sociedad más moderna, demandante e interconectada. Los nuevos enfoques y tecnologías le permiten al gobierno ser más eficiente, dar una mejor atención a través de la idea de una mayor participación de los ciudadanos. (Yañez, Alfonso;, 2010, pág. 8)

Motivos justificados para considerar como una OPORTUNIDAD MEDIA al desarrollo de tecnologías y comunicaciones y a la posibilidad de tener acceso a las mismas.

3.2.1.6 Factor Regulatorio

Es importante tener en cuenta que el Municipio La Concordia es de reciente creación, fue creado en 31 de julio de 2009, los dos primeros años estuvo bajo la administración temporal de autoridades que realizaron una gestión se podría decir limitada, en donde la máxima autoridad era un

delegado temporal de la administración provincial de Esmeraldas. A fines de julio de 2009, luego de la elección por voto popular, se posesionó quien sería el primer Alcalde de La Concordia, así también se instaló su Concejo municipal así como el personal en cada una de las unidades administrativas. En agosto de 2009 se tiene la primera estructura orgánica del Municipio, Con el cambio de leyes, como la ley de Régimen Municipal que fue remplazada por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en agosto 2011, así como la LOSCCA Ley Orgánica de Servicios Civil y Carrera Administrativa que fue remplazada por la Ley Orgánica de Servicio Público en octubre de 2010, estos como leyes más relevantes que influyen directamente en la gestión de Talento Humano y sin dejar atrás los cambios en general en las leyes, normas, reglamentos, y demás cuerpos legales que rigen el accionar de la administración municipal en general, esto ha llevado a que se creen nuevas políticas que se alineen a los nuevos cambios, ya que como el Municipio es del grupo de las instituciones públicas debe cumplir exactamente con lo estipulado en la ley, a diferencia de las empresas privadas que lo único que se les impide hacer es lo que esté prohibido en la ley. Por tal razón, se considera a la dinámica cambiante que se produce en las leyes regulatorias como una AMENAZA MEDIA.

El órgano rector en materia de recursos humanos en el Ecuador es el Ministerio de Relaciones Laborales, quien emite las normas, reglamentos, acuerdos, resoluciones, en las cuales se establecen las directrices y formas de administrar los recursos humanos en las instituciones públicas a fin de que sean directamente aplicadas a cada una de las administraciones, lo cual facilita la gestión, ya que son instrumentos de aplicación directa, por lo que se considera una OPORTUNIDAD ALTA al hecho de tener directrices definidas y de aplicación directa a la gestión del talento humano y en general en toda la gestión municipal.

3.2.1.7 Factor Ambiental

En el Ecuador los municipios han sido las autoridades que, desde siempre, por su cercanía a la comunidad y a su medio, han acogido y canalizado las preocupaciones ciudadanas sobre las afectaciones que sufre el bienestar de la población. En la actualidad, los gobiernos locales son los llamados a desarrollar una nueva forma de atender los grandes objetivos nacionales, mediante un adecuado proceso de descentralización, coordinación y fortalecimiento de sus competencias. (Google, Apoyo a la gestión ambiental)

La conservación de la biodiversidad, el manejo de áreas protegidas, el impacto de programas de desarrollo, y el aprovechamiento de los recursos naturales en cualquier ecosistema se han convertido en elementos importantes en las prioridades gubernamentales. Con las nuevas políticas estructurales tales como la descentralización administrativa y la consolidación de las políticas de desarrollo sostenible. (Google, s.f.)

Se presenta como una OPORTUNIDAD MEDIA del gobierno cantonal la implementación de políticas ambientales existentes, por ejemplo en los procesos de descentralización de la gestión ambiental, en las nuevas prioridades ambientales de una determinada localidad, o para el análisis de la aceptabilidad del público a las políticas ambientales deseadas.

En efecto, la ley establece que las municipalidades recibirán del ministerio apoyo en la preparación y desarrollo de programas de educación y difusión ambiental orientados a la creación de una conciencia de protección ambiental y a la promoción de la participación ciudadana. Para facilitar esta tarea se señala que ministerio, organismos nacionales e internacionales y municipio podrán celebrar convenios de colaboración orientados a este fin, lo cual es una OPORTUNIDAD ALTA.

3.2.1.8 Factor Demográfico

Los datos generados por el INEC informan que para 2013 la población del Ecuador es de 15 476 7322 habitantes, La tasa de crecimiento poblacional anual del Ecuador es de 1,24%, según los datos preliminares del Censo de Población y Vivienda que se realizó en el país en 2010. Geográficamente tiene una extensión de 283 560 Km², con una densidad de 52,9 habitantes por Km². Su topografía es bastante irregular, pues está sobre la Cordillera de los Andes, así como también sobre inmensas planicies de la zona costera. La tasa de analfabetismo del 6,8%.

La población urbana alcanza el 67% mientras que la población rural esta por los 33%, el sexo femenino es relativamente mayor y alcanza el 50.5% en tanto que el sexo masculino el 49.5% restante.

Índices demográficos del cantón La Concordia

A continuación se muestran los índices demográficos que son de gran importancia considerar, ya que nos proporcionan información que ayudará a enfocar y dirigir los servicios y actividades misionales que le corresponde ejecutar al Municipio.

La Concordia tiene una superficie aproximada de 323,8 Km². De acuerdo a la información del INEC, La Concordia según el censo del 2010 tenía una población de 42 924 habitantes, la proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020, para La Concordia se hace una proyección de 46 926 habitantes para el año 2013, cuando sin temor a equivocarnos, se podría asegurar que la población en La Concordia sobrepasa los 60000 habitantes. (Google, s.f.)

La población de La Concordia por edades:

Tabla 2:

Población de La Concordia, grandes grupos de edad

Grandes grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
De 0 a 14 años	8022	7630	15652
De 15 a 64 años	12617	12525	25142
De 65 años y más	1109	1021	2130
Total	21748	21176	42924

Fuente: (Eruditos La Concordia)

Tabla 3:

Población de La Concordia, grupos de edad

Grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
Menor de 1 año	497	420	917
De 1 a 4 años	2153	2003	4156
De 5 a 9 años	2710	2658	5368
De 10 a 14 años	2662	2549	5211
De 15 a 19 años	2189	2243	4432
De 20 a 24 años	1851	1896	3747
De 25 a 29 años	1643	1782	3425
De 30 a 34 años	1420	1461	2881
De 35 a 39 años	1266	1257	2523
De 40 a 44 años	1096	1112	2208
De 45 a 49 años	1049	947	1996
De 50 a 54 años	854	756	1610
De 55 a 59 años	716	611	1327
De 60 a 64 años	533	460	993
De 65 a 69 años	425	415	840
De 70 a 74 años	340	281	621

CONTINÚA 

De 75 a 79 años	168	141	309
De 80 a 84 años	109	94	203
De 85 a 89 años	45	53	98
De 90 a 94 años	9	30	39
De 95 a 99 años	11	6	17
De 100 años y más	2	1	3
Total	21748	21176	42924

Fuente: (Eruditos La Concordia)

Las necesidades básicas insatisfechas (N.B.I), consisten en la insatisfacción real de las necesidades básicas de la población:

Tabla 4:

Necesidades básicas insatisfechas de población de La Concordia

CANTON LA CONCORDIA	URBANO + RURAL			RURAL			URBANO		
	NO POBRES	POBRES	Total	NO POBRES	POBRES	Total	NO POBRES	POBRES	Total
La Concordia	5,556	37,180	42,736	1,453	12,406	13,859	4,103	24,774	28,877
Total	5,556	37,180	42,736	1,453	12,406	13,859	4,103	24,774	28,877

Fuente: (Eruditos La Concordia)

Como se puede observar en la tabla, el 86,95% de la población en el cantón es pobre. Las necesidades básicas insatisfechas a partir de la información censal utilizan once variables o necesidades básicas para el área urbana y diez variables o necesidades básicas para el rural, para la determinación del índice general de las necesidades básicas insatisfechas. Siete de estas variables tienen que ver con servicios básicos de la vivienda y las restantes, con los niveles de educación y salud de la población.

Las variables que se consideran son:

- Abastecimiento de agua potable
- Eliminación de aguas servidas
- Servicios higiénicos

- Luz eléctrica
- Ducha
- Teléfono
- Analfabetismo
- Años de escolaridad
- Médicos hospitalarios por cada 1000 habitantes
- Camas hospitalarias por cada 1000 habitantes - Esta variable no se considera en el cálculo del indicador de N.B.I para el área rural.

Constituiría una AMENAZA MEDIA al hecho de que las estadísticas demográficas se actualizan dentro de periodos extensos de tiempo, tomando en cuenta que esta información es de total relevancia para el cálculo de la asignación presupuestaria anual del gobierno central al municipio, que como se mencionó anteriormente considera parámetros de densidad poblacional, extensión territorial, necesidades insatisfechas, entre otros.

3.2.1.9 Microambiente

3.2.1.9.1 Cliente

La administración pública municipal es la actividad que se realiza en la prestación de bienes y servicios públicos para satisfacer las necesidades; garantizando los derechos de la población que se encuentra establecida en un espacio geográfico determinado, en los términos que prevén las disposiciones jurídicas que regulan la administración pública municipal. (Google, s.f.)

Por ser una entidad pública, el fin que percibe el municipio es procurar cubrir las necesidades enfocadas al bienestar social de la comunidad que se encuentra dentro de su jurisdicción y sobre la cual tiene sus competencias bien definidas y establecidas en la normativa legal vigente. El municipio presta los servicios públicos municipales. Se hace frente a las necesidades que demanda la comunidad municipal: en los servicios de infraestructura

vial urbana, ordenamiento territorial, agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales; alumbrado público; limpieza, recolección, tratamiento y disposición final de residuos sólidos; mercado; cementerio, calles, parques y jardines y su equipamiento; seguridad ciudadana, policía preventiva municipal y tránsito, así como las demás que se determinen según las leyes y las condiciones territoriales y socio-económicas del municipio, considerando su real capacidad administrativa y financiera.

Los servicios públicos con los que cuenta La Concordia son deficientes, por ejemplo, no hay un sistema de agua potable y alcantarillado, mala infraestructura vial urbana, no hay un sistema de tratamiento de desechos sólidos, deficiente ordenamiento territorial, entre otros, se presentan como OPORTUNIDAD MEDIA que tiene el Municipio para potencializar dichos servicios y contribuir al buen vivir de la ciudadanía.

De los mayores inconvenientes que ha tenido La Concordia es su falta de jurisdicción política y delimitación geográfica, este factor ha influido desfavorablemente en gran medida en el desarrollo del cantón, afortunadamente el 21 de junio del 2013 la Asamblea con 110 votos a favor aprobó la adición del cantón La Concordia a la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, lo cual representa para la colectividad del cantón beneficios en cuanto a la realización de obras de infraestructura, proyectos viales, sociales, programas y todo lo inherente al progreso y desarrollo tanto urbano como rural del cantón, ya que en coordinación con la prefectura de Santo Domingo se espera sea un apoyo dentro de sus competencias para la gestión de obras y demás beneficios para la comunidad rural del cantón. A la definición de pertenencia de La Concordia se le considera como una OPORTUNIDAD MEDIA.

3.2.1.9.2 Proveedores

La creación del Municipio ha logrado también activar la economía del cantón, ya que las adquisiciones de servicio, bienes y recursos materiales, incluso por disposiciones establecidas en la ley de compras públicas, les proporciona preferencias en ciertas condiciones a los proveedores de la zona para las adquisiciones.

Favorablemente el municipio por su gestión puntual en pagos, se ha ganado la confianza de los proveedores, quienes venden sus productos y/o servicios al municipio con ciertas facilidades de pago, de entrega y en tiempos oportunos.

No siempre se encuentra en el cantón los productos/servicios requeridos, por lo que se hace necesario, como una manera de agilizar la gestión, trasladarse a la ciudad de Santo Domingo para algunas adquisiciones.

La adquisición de bienes, obras y servicios de mayor valor conforme a lo establecido en la Ley de Contratación Pública se deben realizar a través de la plataforma tecnológica, esto es, a través del portal de compras públicas, plataforma que permite seleccionar el proveedor idóneo que ofrezca su producto específicamente conforme a los términos de referencia establecidos en las bases y el proceso en general asegura que se realicen adquisiciones seguras a proveedores calificados, lo que se considera como una OPORTUNIDAD MEDIA.

3.2.2 Análisis interno

3.2.2.1 Capacidad Administrativa

La Gestión Administrativa del Municipio La Concordia, se encarga de la administración, planificación, control y uso eficiente de los recursos y bienes

municipales. Tiene a su cargo el área de Compras Públicas, de Servicios Generales y la Comisaría Municipal o de Seguridad Ciudadana. Por ella pasan la mayoría de los procesos de adquisiciones que deberán ser revisados y con la debida autorización del Director serán habilitados para el respectivo pago en el área Financiera. Ha tenido un marcado crecimiento en cuanto al número de personas que laboran, debido al incremento en contratación de obras, bienes y servicios, al cambio a nuevas instalaciones del edificio municipal, al incremento en el parque automotor y demás servicios relacionados a la Dirección.

La Dirección paulatinamente está consolidando sus procedimientos con personal comprometido con la institución, lo que se constituye en una FORTALEZA ALTA.

3.2.2.2 Capacidad Financiera

Las actividades de ingresos y egresos económicos del Municipio, así como el presupuesto para cada ejercicio fiscal es manejado por la Gestión Financiera. Por ser un Gobierno Autónomo Descentralizado conforme a las leyes éste se financia con ingresos provenientes del gobierno central y además se financia con ingresos propios provenientes de su autogestión. En este sentido la asignación de gobierno central depende de las políticas públicas vigentes y exige que el Municipio establezca políticas emergentes para la creación y ejecución de ordenanzas y demás instrumentos legales para incrementar sus ingresos propios.

Considerando al hecho de ser un Gobierno Autónomo Descentralizado, nos brinda autonomía, es decir poder de decisión en cuanto al manejo de nuestros recursos financieros siempre tomando las directrices establecidas por ley. Lo cual se considera como una FORTALEZA ALTA.

El Municipio ha tenido un deficiente sistema de recaudaciones, las acciones que se han ejecutado no han tenido aún los resultados esperados, obteniéndose un déficit en la gestión de recaudaciones de tributos y tasas a la

comunidad, además se suma la falta de culminación de obras, así como el hecho de no haber asumido ciertas competencias importantes que contribuirían al incremento de ingresos para el Municipio. Razón por la cual, se considera a la falta de gestión para la recaudación de ingresos propios como una DEBILIDAD ALTA.

Se ha gestionado para la ejecución del levantamiento del catastro urbano y rural del cantón, de lo cual, a la fecha se tiene consolidado el catastro urbano, faltando consolidar el levantamiento del catastro rural prácticamente en su totalidad, lo que se considera una DEBILIDAD ALTA, que influye directamente en la mala gestión de ingresos propios por parte del municipio.

La contraparte a lo mencionado en el párrafo anterior, es el hecho de que el Gobierno Central transfiere a los gobiernos municipales competencias de tránsito, transporte terrestre, seguridad vial, registro de la propiedad entre otras, que permite que fortalecer su sostenibilidad resultado del ingresos de tasas y tributos por la prestación de estos servicios. Lo se considera como una FORTALEZA MEDIA.

3.2.2.3 Capacidad Tecnológica

En el área de gestión tecnológica además de los servicios de soporte técnico que brinda a los clientes internos del Municipio, actualmente trabaja en pro de la colectividad, ya que se han firmado convenios para proporcionar servicio de internet y computadores a varias instituciones educativas en el cantón y sus recintos FORTALEZA ALTA. Sin embargo cabe mencionar que no ha ejecutado un plan de contingencia en cuanto a sacar backups o respaldos de la información que se maneja en cada una de las áreas municipales, no ha implementado aún un sistema para manejo de comunicaciones interinstitucional (quipux), como lo han hecho otras entidades públicas, lo cual garantizaría una comunicación efectiva con otras instituciones y permitiría ahorro de tiempo y recursos materiales, por lo tanto

se considera como una DEBILIDAD ALTA. Cabe mencionar además la deficiente comunicación entre el personal de las unidad internas municipales,

Se ha invertido en la implementación de programas y sistemas informáticos para la gestión de algunas áreas como recaudación y catastros, los cuales tienen constantes fallas, son inestables. DEBILIDAD ALTA.

3.2.2.4 Capacidad de Productos

Las actividades que se desarrollan en los procesos agregadores de valor para la obtención de sus productos son la razón de ser del Municipio, son procesos misionales, sin embargo varias de éstas actividades no se desarrollan siguiendo un mecanismo que garantice una buena calidad en sus productos, es así que los actividades se ven afectadas debido a la falta de establecimiento de manuales de procedimiento que sean la herramienta para la ejecución ordenada y sistemática de acciones que contribuyan a la obtención de un producto y de servicios que satisfagan al cliente tanto interno como externo. Por lo que se considera a la falta de manuales de procedimientos como una DEBILIDAD ALTA.

La capacidad de proveer un producto de calidad al usuario, se ve afectado además por la falta de una logística integral que permita que el usuario encuentre todos los servicios en una sola localidad sin tener la necesidad de trasladarse a otro sitio de la ciudad para completar su trámite. A la dispersión de oficinas municipales se le considera una DEBILIDAD MEDIA.

La posibilidad de impulsar proyectos productivos y de creación de microempresas es una FORTALEZA MEDIA que tiene el Municipio para generar fuentes de empleo a la comunidad y de esa manera mejorar la calidad de vida de las personas. Hay en el país varios organismos que promueven estas iniciativas en pro del desarrollo económico, social y productivo del cantón.

3.2.2.5 Capacidad de Talento Humano

La creación del Municipio La Concordia ha contribuido a la creación de fuentes de empleo, en los cuales habitantes de la ciudad han tenido la oportunidad de ocupar puestos institucionales, considerando además el compromiso que los concordenses tienen con su ciudad. Por lo que se considera una FORTALEZA MEDIA a la generación de fuentes de empleo.

El Municipio La Concordia, al iniciar sus actividades como tal, lo hizo desde cero, sin tener los recursos materiales y financieros básicos, no fue fácil surgir, ventajosamente tuvo el impulso de su personal comprometido quien aportó con sus recursos de tiempo adicional, incluso materiales en ocasiones de emergencia a fin de ir sobresaliendo en las actividades a su cargo, los tres primeros años de administración fueron de mucho esfuerzo y sacrificio de su personal, quienes tenían como meta brindar los servicios y productos que satisfagan a los clientes, es así que la capacitación del personal se realizó con muy baja frecuencia, a la presente fecha se está regularizando esa situación, con la elaboración e implementación progresiva del plan de capacitación. Por lo tanto, se considera a la falta de capacitación del personal como una DEBILIDAD ALTA.

Se han dado con mucha frecuencia cambios en la estructura orgánica institucional, muchas veces sin la debida socialización con las áreas involucradas, lo que ha ocasionado que se creen y/o supriman puestos institucionales sin una base técnico-legal. Razón por la cual se considera a la falta de comunicación interinstitucional como una DEBILIDAD ALTA.

A la presente fecha la Dirección de Talento Humano no tiene claramente definida su estructura orgánica ni funcional, lo que se considera una DEBILIDAD ALTA.

Tampoco tiene establecidos manuales de procedimientos, lo que constituye una DEBILIDAD ALTA.

En la actualidad las leyes establecen tiempos limitados para que las instituciones públicas proporcionen estabilidad laboral al personal idóneo para ocupar un puesto público, siguiendo las normas técnico-legales vigentes a través de concurso de méritos y oposición. Esto hace que el personal idóneo seleccionado tenga estabilidad laboral y disminuya la rotación de personal, lo que constituye en un ahorro significativo de recursos. El GADMCLC ha iniciado en el proceso de concurso de méritos y oposición, faltando aproximadamente el 70% de puestos bajo relación laboral LOSEP, con respecto al personal que está contratado con relación laboral Código de Trabajo, el 64% aproximadamente tienen estabilidad laboral. Mientras se culmina con el proceso para proporcionar estabilidad sobre todo en régimen LOSEP, se producen con bastante frecuencia cambios y movimientos de personal, por lo que se considera a la alta rotación del personal, como una DEBILIDAD ALTA.

3.2.3 Resumen de variables FODA

- V1 Modelos de distribución equitativa de riqueza para los GADs
- V2 Falta de cultura tributaria en la comunidad
- V3 Etapa de estabilidad política en el país
- V4 Dinámica cambiante en las leyes regulatorias
- V5 Impulsar proyectos sociales apoyados en la política social de gobierno
- V6 Aprovechar la participación ciudadana para construir una estrategia participativa para el desarrollo social
- V7 Desarrollo de tecnologías y comunicaciones
- V8 Directrices definidas por entes reguladores, que son de aplicación directa a la gestión
- V9 Convenios de cooperación entre Ministerios, organismos nacionales, internacionales, orientados a fines sociales, ambientales, etc.
- V10 Implementar políticas ambientales para la sustentabilidad en todos los actos
- V11 Las estadísticas demográficas se actualizan dentro de periodos extensos de tiempo

- V12 Identidad y definición de pertenencia del cantón
- V13 Sistema de adquisiciones de bienes, productos, servicios, procuran la selección de proveedores calificados
- V14 Personal comprometido con la Institución
- V15 Tener autonomía financiera
- V16 Falta de gestión para la recaudación de ingresos propios
- V17 Carencia de catastro rural
- V18 Asumir nuevas competencias
- V19 Carencia de un plan de contingencias y obtención de respaldos de la
- V20: información digital por Gestión Tecnológica
- V20 Constantes fallas en el sistema y deficientes aplicaciones informáticas
- V21 Firma de convenios con instituciones educativas para brindarles asistencia tecnológica
- V22 Carencia de manuales de funciones, procedimientos, deficiente estatuto orgánico por procesos y estructura orgánica
- V23 Algunas oficinas municipales alejadas del edificio municipal
- V24 Falta de capacitación al personal
- V25 Deficiente comunicación interna entre el personal
- V26 Impulsar proyectos productivos y de creación de microempresas para generar fuentes de empleo en el cantón

3.2.4 Matriz de Impacto

Del análisis interno y del entorno se obtienen los aspectos que impactan de manera ya sea positiva o negativa, con mayor o menor fuerza en el accionar Municipal. Estos aspectos nos servirán de base para la determinación de los objetivos que nos permitirán ya sea atenuar o potenciar estos aspectos dependiendo de la forma y grado en que influyen interna y externamente al Municipio

La valoración se realiza con una ponderación de 0 a 9, siendo 0 el de impacto nulo y 9 cuando el impacto del factor (variable) es máximo.

A la matriz de impacto valorada se le aplica el Principio de Pareto o Regla del 80/20, que afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto.

La matriz es ordenada por Resultado en forma descendente, los resultados se muestran en la siguiente matriz:

Tabla 5:

Matriz de impacto valorada

No.	Visión	Misión	Finanzas	Clientes	Resultado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
V1	9	9	9	9	36	4,83%	4,83%
V5	9	9	8	9	35	4,69%	9,52%
V9	9	9	8	9	35	4,69%	14,21%
V14	9	9	8	8	34	4,56%	18,77%
V18	9	8	9	8	34	4,56%	23,32%
V16	9	8	9	7	33	4,42%	27,75%
V26	9	8	7	9	33	4,42%	32,17%
V2	8	7	9	8	32	4,29%	36,46%
V17	8	9	9	6	32	4,29%	40,75%
V22	8	9	7	8	32	4,29%	45,04%
V24	8	9	7	8	32	4,29%	49,33%
V6	8	8	6	9	31	4,16%	53,49%
V10	8	8	7	8	31	4,16%	57,64%
V15	8	8	9	5	30	4,02%	61,66%
V20	7	7	7	8	29	3,89%	65,55%
V4	6	9	6	7	28	3,75%	69,30%
V12	5	6	8	9	28	3,75%	73,06%
V7	6	7	7	7	27	3,62%	76,68%
V11	7	5	8	6	26	3,49%	80,16%
V8	6	9	6	4	25	3,35%	83,51%
V3	7	5	5	7	24	3,22%	86,73%
V13	7	4	6	7	24	3,22%	89,95%
V23	4	6	4	9	23	3,08%	93,03%
V25	5	6	5	5	21	2,82%	95,84%
V21	5	5	5	2	17	2,28%	98,12%
V19	1	5	6	2	14	1,88%	100,00%

La matriz resultante es la matriz ‘dependencia – motricidad’, la cual será valorada considerando la influencia entre variables (factores), empleando una ponderación de 0 a 4, con 0 influencia nula y 4 influencia muy fuerte.

Las variables a ponderar son las siguientes:

Tabla 6:
Variables FODA de mayor impacto

V7	Desarrollo de tecnologías y comunicaciones
V12	Identidad y definición de pertenencia del cantón
V4	Dinámica cambiante en las leyes regulatorias
V20	Constantes fallas en el sistema y deficientes aplicaciones informáticas
V15	Tener autonomía financiera
V10	Implementar políticas ambientales para la sustentabilidad en todos los actos
V6	Aprovechar la participación ciudadana para construir una estrategia participativa para el desarrollo social
V24	Falta de capacitación al personal
V22	Carencia de manuales de funciones, procedimientos, deficiente estatuto orgánico por procesos y estructura orgánica
V17	Carencia de catastro rural
V2	Falta de cultura tributaria en la comunidad
V26	Impulsar proyectos productivos y de creación de microempresas para generar fuentes de empleo en el cantón
V16	Falta de gestión para la recaudación de ingresos propios
V18	Asumir nuevas competencias
V14	Personal comprometido con la Institución
V9	Convenios de cooperación entre Ministerios, organismos nacionales, internacionales, orientados a fines sociales, ambientales, etc.
V5	Impulsar proyectos sociales apoyados en la política social de gobierno
V1	Modelos de distribución equitativa de riqueza para los GADs

Tabla 7:
Matriz Dependencia - Motricidad

Variable	V7	V12	V4	V20	V15	V10	V6	V24	V22	V17	V2	V26	V16	V18	V14	V9	V5	V1	Total Motricidad
V7		0	0	3	0	1	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	1	0	10
V12	0		0	0	1	2	4	0	0	4	4	3	3	4	2	3	3	3	36
V4	0	1		0	3	4	3	1	2	0	1	2	2	3	0	4	3	3	32
V20	0	0	0		0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
V15	1	0	0	0		4	4	2	0	2	0	4	2	4	0	4	4	3	34
V10	0	0	0	0	0		1	0	0	0	0	3	4	0	0	2	1	0	11
V6	0	1	0	0	4	4		0	0	0	1	4	3	3	0	4	4	2	30
V24	0	0	0	4	0	3	3		4	4	3	4	4	4	2	4	4	0	43
V22	0	0	0	0	0	2	0	2		2	0	3	3	4	1	0	2	0	19
V17	0	0	0	0	0	3	4	0	0		3	2	4	3	0	2	2	1	24
V2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		3	4	3	0	0	0	0	10
V26	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2		0	1	3	4	2	3	19
V16	0	0	0	0	4	4	3	4	0	4	3	4		4	1	3	4	3	41
V18	0	2	0	0	4	1	3	1	3	0	2	3	3		1	4	3	2	32
V14	0	0	0	2	0	4	2	1	2	3	2	4	4	2		3	4	0	33
V9	0	1	0	0	3	4	3	0	0	0	0	4	3	4	2		4	0	28

CONTINUA 

V5	0	1	0	0	0	1	3	0	0	0	2	3	0	2	2	4		4	22
V1	0	0	0	0	0	2	4	2	0	2	0	4	0	4	4	4	4		30
Total Dependencia	1	6	0	9	19	41	39	14	11	24	23	53	39	45	18	45	45	24	

Dado que los factores conforman un sistema en que algunos tienen mayor influencia (motricidad) y otros aparecen como consecuencia de aquellos (dependencia), este instrumento, desarrollado originalmente por Michel Godet (1991), permite establecer la forma y fuerza en que se producen dichas relaciones. Al inscribir los factores en un plano cartesiano cuyos ejes son las dimensiones de motricidad y dependencia se producen cuatro áreas (monografías.com, s.f.):

1. Determinantes: Alta motricidad y baja dependencia

Estas variables ejercen una fuerte influencia sobre las demás variables del sistema, pero casi no se ven afectadas por éstas. Se les llama también variables de Influencia o motrices, se encuentran en la zona de Poder.

2. Claves: Alta motricidad y alta dependencia

Variables que ejercen una fuerte influencia sobre las demás variables del sistema; así también se ven afectadas por éstas. A estas variables se les llama también variables Estratégicas, se encuentran en la zona de conflicto.

3. Salida: Baja motricidad y alta dependencia

Variables que ejercen una baja influencia sobre las demás variables del sistema, pero se ven altamente afectadas por éstas, se les llama también variables de Resultados, se ubican en la zona de Salida.

4. Autonomía: Baja motricidad y baja dependencia

Estas variables ejercen una escasa influencia sobre las demás variables del sistema; y escasamente se ven afectadas por éstas, se les llama también variables Desarticuladas o Dependientes, se ubican en la zona Autónoma.

Se crea el plano con los factores distribuidos en cada uno de los cuadrantes indicando los niveles de motricidad vs dependencia, de la siguiente forma:

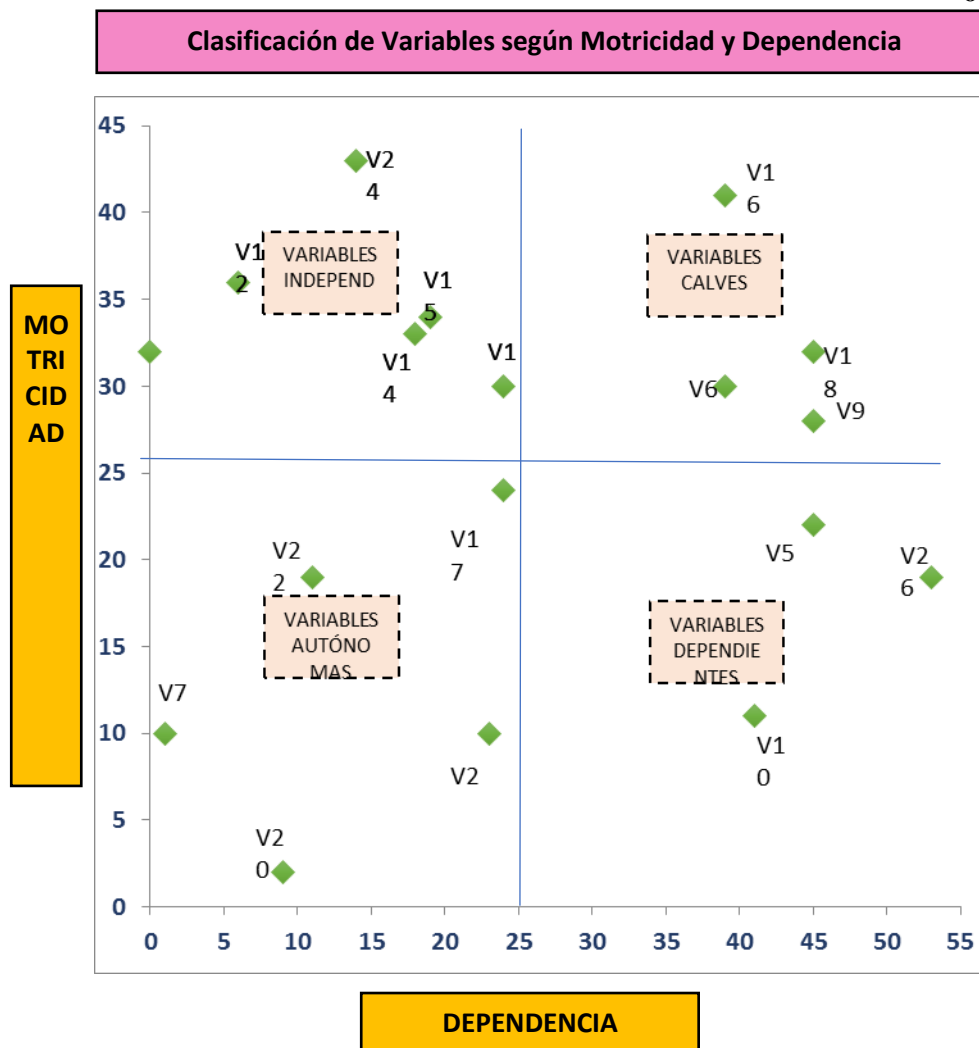


Figura 11: Plano Dependencia – Motricidad

Con el objetivo de maximizar los impactos acumulados potenciando las interacciones positivas, se busca identificar y priorizar aquellos problemas ubicados en las áreas PODER y de CONFLICTO.

Las variables en cada uno de los cuadrantes, se distribuyen de la siguiente manera:

Poder

- V1 Modelos de distribución equitativa de riqueza para los GADs
- V4 Dinámica cambiante en las leyes regulatorias
- V12 Identidad y definición de pertenencia del cantón

- V14 Personal comprometido con la Institución
- V15 Tener autonomía financiera
- V24 Falta de capacitación al personal

Conflicto

- V6 Aprovechar la participación ciudadana para construir una estrategia participativa para el desarrollo social
- V9 Convenios de cooperación entre Ministerios, organismos nacionales, internacionales, orientados a fines sociales, ambientales, etc.
- V16 Falta de gestión para la recaudación de ingresos propios
- V18 Asumir nuevas competencias

Salida

- V5 Impulsar proyectos sociales apoyados en la política social de gobierno
- V10 Implementar políticas ambientales para la sustentabilidad en todos los actos
- V26 Impulsar proyectos productivos y de creación de microempresas para generar fuentes de empleo en el cantón

Autónomas

- V2 Falta de cultura tributaria en la comunidad
- V7 Desarrollo de tecnologías y comunicaciones
- V17 Carencia de catastro rural
- V20 Constantes fallas en el sistema y deficientes aplicaciones informáticas
- V22 Carencia de manuales de funciones, procedimientos, deficiente estatuto orgánico por procesos y estructura orgánica

3.3 Objetivos Estratégicos

Del análisis interno y externo, se determinan los siguientes objetivos estratégicos:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. Promover la construcción de gobernanza local a través de la consolidación de modelos participativos, incluyentes y solidarios.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.

9. 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.

3.4 Propuesta de direccionamiento del área de Talento Humano

3.4.1 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.

3.4.2 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.

3.4.3 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.

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.

3.4.4 Objetivos Estratégicos de la Dirección de Talento Humano

1. Establecer políticas para la vinculación, evaluación, desarrollo de competencias, bienestar, estímulos y compensaciones del personal.
2. 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.

3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. Realizar actividades o programas que propicien autonomía, participación, creatividad, compromiso, sentido de pertenencia y satisfacción en los colaboradores del municipio.
7. 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.
8. 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.

CAPITULO IV

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Mediante el levantamiento de procesos, se va a representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de los productos y de las diferentes actividades que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Para poder hacer el levantamiento y descripción de los procesos, un requisito indispensable es entrar en contacto con las personas que realizan dichos procesos, ya que serán ellos quienes podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y qué se espera como resultado.

A continuación se describe una metodología que permitirá identificar los procesos que se están ejecutando en la Unidad, así como los procesos inherentes a la Unidad de Talento Humano que se deben ejecutar, conforme lo establecen la ley y normas técnicas que regulan la Administración del Talento Humano en las entidades que forman parte del sector público.

4.1 Metodología para el levantamiento de procesos

Para el levantamiento y análisis de procesos, se empleará una metodología que consiste en lo siguiente:

4.1.1 Definir la misión de la Dirección de Talento Humano

Se define la misión de la Dirección de Talento Humano, ya que a partir de la misma, se determina la razón de ser de la Unidad, para qué fue creada y facilitará la determinación de los productos y servicios que la dirección de Talento Humano debe generar para contribuir al logro de esa misión.

Misión actual

Desarrollar, implementar y mantener un sistema de Talento Humano eficiente y eficaz, que se constituya en la base técnica de la Gestión de Personal y la guía que motive el desarrollo institucional y el del Talento Humano Municipal, a través del asesoramiento y asistencia técnica de conformidad a las disposiciones legales vigentes.(Reglamento, 2011)

4.1.2 Inventario de Productos

Obtener el inventario de productos primarios o claves, que son los que se obtienen del análisis de la base legal de creación y funcionamiento de la unidad, tales como leyes, reglamentos, normas, así como de su planificación estratégica.

La base legal que rige a los Gobierno Autónomos Descentralizados Municipales y al Sistema del Talento Humano y Remuneraciones del Ecuador, se encuentra establecida en La Constitución, la Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, y demás Normas Técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, como órgano rector en materia laboral y entidades reguladoras relacionadas a lo laboral, de las cuales se obtendrá el inventario de productos primarios.

En anexos, se incluye la base legal para establecer los productos correspondientes.

4.1.3 Validación del inventario general de productos

Se procede a socializar el inventario con el personal de la unidad con el fin de validarlo y priorizar los productos y/o servicios, empezando con los sustantivos, claves o prioritarios, identificar duplicaciones de los mismos y realizar ajustes de tal manera que denoten resultado.

A continuación se obtiene el listado de productos validados, es decir, revisados, depurados y consensuados, a fin de identificar productos tangibles y que denoten resultado.

- Plan de ascensos, promoción, incentivos
- Nombramientos
- Cesación de funciones de los servidores
- Control de requisitos y documentación habilitante para ingreso
- Control disciplinario
- Contratos laborales
- Distributivo de masa salarial
- Nómina de personal
- Planificación anual del Talento Humano
- Licencias, comisiones, permisos
- Gestión de movimientos de personal
- Proyectos de normativa, reglamentos
- Indicadores de gestión
- Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos
- Plan de formación, capacitación y desarrollo profesional
- Plan anual de Evaluación del desempeño
- Informes técnicos
- Creación/supresión de puestos
- Registro de acciones de personal, contratos
- Plan de vacaciones
- Liquidación y pago de haberes
- Plan de inducción del personal
- Plan de seguridad y salud ocupacional
- Legalización de contratos
- Emisión de certificados laborales
- Procedimiento de visto bueno
- Código de ética
- Lista de asignaciones

- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos
- Información estadística del personal
- Plan Operativo anual
- Archivo de expedientes del personal
- Control y registro de asistencia

4.1.4 Priorización de productos

Del inventario de productos se realiza la priorización de los mismos, con el fin de centrar la atención en los productos críticos de la Unidad, empleando como filtro preguntas aplicadas a los productos, de tal manera que permita identificar aquellos que tengan mayor impacto al usuario, que contribuyan a las necesidades de la Unidad/Institución y que el conjunto de actividades relacionadas al mismo cumplan las características que denotan a un proceso y que no involucren tareas cuya naturaleza caigan dentro de lo básico, habitual o elemental.

Para la priorización de productos se responderá a las siguientes preguntas:

- P1: ¿El producto tiene un impacto directo al usuario/cliente interno o externo?
- P2: ¿La ausencia de este producto, impide el cumplimiento del servicio de la Unidad/Institución?
- P3: ¿El conjunto de actividades que se realizan para obtener este producto, cumplen con las características de proceso?

La cuantificación se la realizará de la siguiente manera:

- Las respuestas que cumplan totalmente, tendrán una calificación de 3 puntos.
- Las respuestas que cumplan medianamente, tendrán una calificación de 2 puntos.
- Las respuestas que no cumplan, tendrán una calificación de 1 punto.

Tabla 8:
Priorización de Procesos

	P1			P2			P3			Tot.
	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
Productos										
Plan de ascensos, promoción, incentivos	X				x				x	6
Nombramientos	X			x			x			9
Cesación de funciones de los servidores	X					x			x	5
Control de requisitos y documentación habilitante para ingreso		x		x					x	6
Control disciplinario	X					x			x	6
Contratos laborales	X			x			x			9
Distributivo de masa salarial			x		x				x	4
Nómina de personal		x			x				x	5
Planificación anual del Talento Humano		x		x				x		5
Licencias, comisiones, permisos	X				x				x	6
Gestión de movimientos de personal		x			x				x	5
Proyectos de normativa, reglamentos internos de Talento Humano		x		x					x	6
Indicadores de gestión			x		x				x	4
Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos	X			x				x		8
Plan de formación, capacitación y desarrollo profesional	X			x			x			9
Plan anual de Evaluación del desempeño	X			x			x			9
Informes técnicos		x			x				x	5
Creación/supresión de puestos			x	x					x	5
Registro de acciones de personal, contratos		x		x					x	6
Plan de vacaciones	X			x			x			9
Liquidación y pago de haberes	X			x					x	7
Plan de inducción del personal	X			x					x	7
Plan de seguridad y salud ocupacional	X				x			x		7
Legalización de contratos	X				x				x	6
Emisión de certificados laborales	X					x			x	5
Procedimiento de visto bueno		x			x			x		6
Código de ética	x				x				x	6
Lista de asignaciones		x		x			x			8

CONTINÚA 

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos		x		x			x			8
Información estadística del personal			x		x				x	4
Plan Operativo anual			x		x				x	4
Archivo de expedientes del personal			x	x					x	5
Control y registro de asistencia	x			x					x	7

4.1.5 Identificación de procesos

Basados en la definición de proceso como el conjunto de actividades necesarias para obtener un producto y/o servicio, entonces al identificar un producto simplemente se vuelve hacia el inicio para determinar cómo se genera, lo cual implica identificar y ordenar todas las actividades para vincularlas con los procesos, de forma que aporten valor añadido dirigido a aumentar la satisfacción del usuario y los objetivos de la Unidad/Institución.

Previamente, es importante también considerar que se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones

- Se pueden describir las entradas y las salidas
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "qué", no al "cómo".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la institución.

El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

La identificación de un proceso está ligada o está en función del alcance del mismo, bajo esta premisa, los procesos se delimitarán tomando en cuenta

las actividades que se están ejecutando actualmente en la Dirección de Talento Humano.

Tabla 9:

Procesos identificados de la Dirección de Talento Humano

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

4.1.6 Análisis de Valor Agregado

El análisis del valor agregado consiste en asegurarse de que cada actividad aporte valor agregado real hasta donde sea posible, eliminando aquellas actividades que no agreguen ningún valor.

El análisis debe estar orientado a lograr un aumento de actividades con valor agregado para el cliente o el proceso (VAR Valor Agregado Real), una disminución de la proporción de las actividades de valor agregado para la institución (VAO Valor Agregado Operativo), una reducción de las actividades que no agregan valor (SVA Sin Valor Agregado).

A.V.R. = Es aquel que agrega valor al proceso, que es imprescindible e importante para la ejecución de un proceso o actividad.

A.V.O. = Aquel que agrega valor a otro proceso en la organización, independientemente del proceso actual.

S.V.A. = Es aquel que no agrega ningún valor al proceso actual ni a otro proceso organizacional.

4.1.6.1 Matriz de valor agregado

Es una herramienta que permite analizar cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones (Gil Ojeda & Vallejo García, 2008):

- Agrega o no valor al proceso
- Es o no necesaria en el proceso

Las combinaciones de estas dos dimensiones son:

- Sí agrega valor y Sí es necesaria.
- No agrega valor pero Sí es necesaria.
- Sí agrega valor pero No es necesaria.
- No agrega valor y No es necesaria.

Tabla 10:

Matriz de Valor Agregado

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	Mejorar	Optimizar
	NO	Transferir (otra área)	Eliminar

Fuente: (Herramientas para el análisis y mejora de procesos, 2008)

Considerando que no todas las actividades que no proveen valor agregado han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades.

Para determinar si una actividad agrega valor al proceso se utiliza el siguiente diagrama:

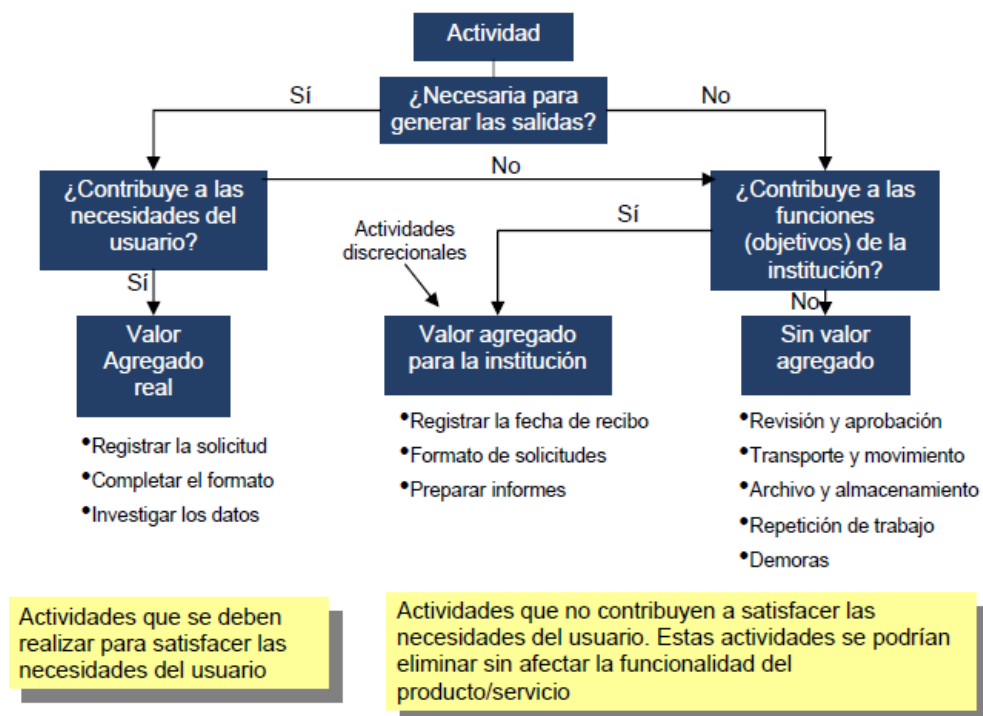


Figura 12: Herramienta para el análisis de valor agregado de procesos

Fuente: (Quintero Beltràn)

4.1.6.2 Hoja de trabajo para análisis de procesos

Esta herramienta permitirá identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora.

En la hoja de trabajo para análisis de procesos se registran todas las actividades del proceso y se aplica el criterio del valor agregado, a fin de detectar desperdicios del proceso, eliminar las actividades que no agreguen valor, optimizar las que agreguen valor e identificar actividades donde se presentan problemas.

Para la aplicación de esta herramienta se utilizan diferentes símbolos que representarán el tipo de actividad que se realiza, con los cuales analizaremos las actividades del proceso. (Gil Ojeda & Vallejo García, 2008)

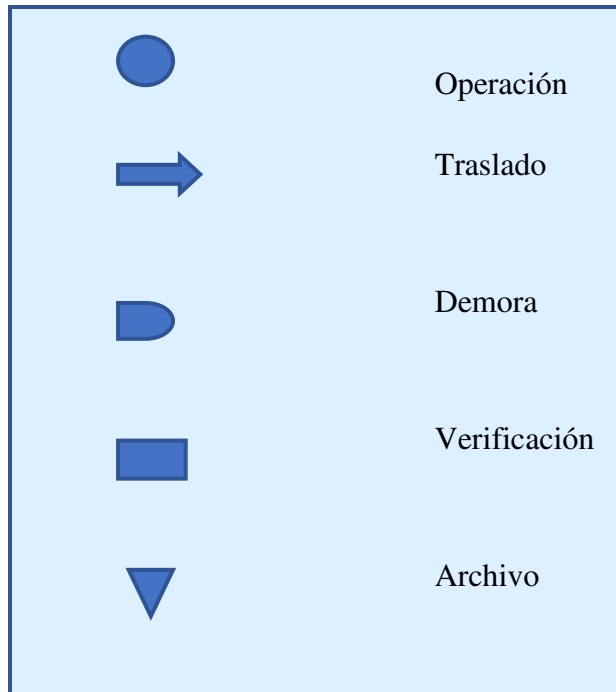


Figura 13: Simbología para la representación de actividades de procesos

La mecánica de aplicación de esta herramienta consiste en:

- Diagramar el proceso y listar sus actividades.
- Identificar el tipo de operación que se realiza en cada actividad (operación, traslado, demora, verificación, archivo).
- Identificar el tiempo que se utiliza para desarrollar cada actividad.
- Calcular el costo que tiene cada actividad, en función del tiempo utilizado.

4.1.6.3 Costos Operativos del personal

Costos de personal

Los costos del personal considera el gasto de personal de los miembros de la unidad de Talento Humano y del personal que interviene en los procesos

identificados para análisis, el costo anual del personal incluye la remuneración mensual unificada (RMU) más los beneficios de ley. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de personal/hora} = \frac{\text{Ingreso anual}}{12 \text{ meses} \times 30 \text{ días} \times 8 \text{ horas}}$$

Tabla 11:
Distributivo de remuneraciones

No.	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	RMU	TOT.RMU ANUAL	TOT. PATR.	TOT.13°	TOT.14°	FONDOS DE RESERVA	TOTAL GENERAL
1	ALCALDE	5.280	63.360	7.381,44	5.280,00	340	5.280,00	81.641,44
2	DIRECTOR DE AREA	2.415	28.980	3.376,17	2.415,00	340	2.415,00	37.526,17
3	COORDINADOR GENERAL	1.760	21.120	2.460,48	1.760,00	340	1.760,00	27.440,48
4	JEFE DE AREA	1.412	16.944	1.973,98	1.412,00	340	1.412,00	22.081,98
5	ANALISTA DE TH	901	10.812	1.259,60	901	340	901	14.213,60
6	ASISTENTE ALCALDIA	733	8.796	1.024,73	733	340	733	11.626,73
7	ASISTENTE1 DE TH	622	7.464	869,56	622	340	622	9.917,56
8	ASISTENTE2 DE TH	527	6.324	736,75	527	340	527	8.454,75
	TOTAL GENERAL		163.800	19.083	13.650	2.720	13.650	212.902,71

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia)

Tabla 12:**Costo operativo de personal, por hora**

Cargo	COSTO DE PERSONAL	
	Anual	Por hora
Alcalde	81.641,44	28,35
Director de Área	37.526,17	13,03
Coordinador General	27440,48	9,53
Jefe de Área	22081,98	7,67
Analista de TH	14213,60	4,94
Secretaria de Alcaldía	11626,73	4,04
Asistente2 de TH	9917,56	3,44
Asistente1 de TH	8454,75	2,94

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia)

4.1.6.4 Gastos operativos

Los gastos operativos considerados son los siguientes: energía eléctrica, agua potable, teléfono, internet, materiales de oficina, equipos de oficina. El costo operativo por hora, se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de operación/hora} = \frac{\text{Costo anual}}{12 \text{ meses} \times 30 \text{ días} \times 24 \text{ horas}}$$

Los gastos operativos anuales de luz, teléfono, internet, arriendo, correo del GADMCLC, ascienden a 148677 USD, dando como resultado un costo por hora de 17,21 USD, valor que será incluido en la hoja de costos, con el fin de obtener el costo total por hora de cada uno de los servidores de la unidad de Talento Humano.

4.1.6.5 Hoja de costos por hora

En la hoja de costos operativos se considera el costo de personal por hora más el gasto operativo por hora, datos con los cuales se establece el costo por hora de cada persona, de la siguiente manera:

Tabla 13:
Costo total por hora

Cargo	Gastos operativos	Costos Personal	de TOTAL (USD)
	Por hora	Por hora	
Alcalde	17,21	28,35	45,56
Director de Área	17,21	13,03	30,24
Coordinador General	17,21	9,53	26,74
Jefe de Área	17,21	7,67	24,88
Analista de TH	17,21	4,94	22,15
Secretaria de Alcaldía	17,21	4,04	21,25
Asistente2 de TH	17,21	3,44	20,65
Asistente1 de TH	17,21	2,94	20,15

4.1.7 Cálculo de eficiencias

Se realizará el cálculo de la eficiencia en los recursos de tiempo y costos, de la siguiente manera:

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\text{Tiempo A.V.R}}{\text{Tiempo A.V.R} + \text{Tiempo A.V.O} + \text{Tiempo S.V.A}}$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\text{Costo A.V.R}}{\text{Costo A.V.R} + \text{Costo A.V.O} + \text{Costo S.V.A}}$$

4.1.8 Formatos de Análisis de Valor Agregado

A continuación, se realiza el análisis de valor agregado a los procesos identificados, empleando los formatos ANSI

Tabla 14:

Diagrama de Análisis del Proceso 1: Concurso de méritos y oposición

Proceso: Concursos de méritos y oposición						Ingreso: Solicitud para llenar puesto vacante						Novedades y problemas encontrados
Responsable: Director de Talento Humano						Resultado: Personal incorporado a través de concurso de méritos y oposición						
Cliente: Unidad requiriente						Volumen: 15 puestos			Frecuencia: Semestral			
No.	ACTIVIDAD	O	I	E	M	A	TIEMPO HORAS			COSTO HORAS		
		●	■	■	→	▼	AVR	AVO	SVA	AVR	AVO	SVA
Preparación del concurso												
1	Director de TH planifica y elabora cronograma del concurso	●						16			483,8	
2	Director de TH solicita aprobación del plan y cronograma del concurso	●						1			30,24	
3	Alcalde aprueba plan y cronograma del concurso	●					8			364,5		
4	Analista de TH sube bases del concurso a la plataforma		■					16			354,4	
5	Analista de TH ingresa cronograma en la plataforma socioempleo		■					8			177,2	El cronograma es flexible
Convocatoria a concurso y periodo de postulación												
6	Analista de TH realiza convocatoria por varios medios de difusión				→		136			3012		
Verificación de postulaciones												
7	Analista de TH Verifica hojas de vida		■					120			2658	Mínimo 15 días, el cronograma flexible
8	Postulantes Apelan a la verificación de postulaciones	●					16			354,4		
9	Director de TH Conformar Tribunal de Apelaciones	●						8			725,8	
10	Tribunal de Apelaciones Resuelve apelaciones	●					16			1452		
11	Analista de TH Publica resultados y convocatoria a pruebas técnicas		■				8			177,2		

CONTINÚA →

	Evaluaciones Técnicas											
12	Personal de apoyo Toma pruebas técnicas	●				16			1063			
13	Tribunal de Méritos Califica pruebas		▢			24			2177			
14	Analista de TH Publica calificaciones pruebas técnicas			➔			8			177,2		
15	Candidatos Apelan a las evaluaciones técnicas	●				16			354,4			
16	Director de TH Conformar Tribunales de Apelaciones		▢				8			241,9		
17	Tribunal de Apelaciones Resuelve apelaciones a evaluaciones	●				16			1452			
18	Analista de TH Publica resultados evaluaciones técnicas finales			➔			8			177,2		
	Evaluaciones Psicométricas											
19	Equipo de apoyo Toma evaluaciones Psicométricas	●				16			354,4			
20	Tribunal de Méritos realiza Entrevistas	●				32			2903			
21	Tribunal califica psicométricas y entrevistas		▢				16			1452		
22	Analista de TH Publica resultados psicométricas y entrevistas	●				8			177,2			
23	Candidatos Apelan a calificaciones de psicométricas y entrevistas	●				16			354,4			
24	Tribunal de apelaciones, resuelve apelaciones	●					16			1452		
25	Analista de TH Publica resultados psicométricas y entrevistas			➔			16			354,4		

CONTINÚA ➔

26	Director de TH Califica acciones afirmativas y publica puntaje final	●					24			725,8			
27	Analista de TH recepta respaldos de hoja de vida de mejores puntuados		■				24			531,6			
28	Director de TH Analiza información de hoja de vida presentada		■					40			1210		
	Impugnaciones												
29	Cudadanía Impugna y presenta pruebas de cargo	●					16			354,4			
30	Director de TH Notifica a impugnado y solicitud pruebas de descargo	●					16			483,8			
31	Tribunal de Méritos Resuelve impugnaciones	●						16			1452		
32	Tribunal de Méritos Emite acta de ganador del concurso	●					16			1452			
33	Director de TH Solicita documentación legal al ganador		■				16			483,8			
34	Director de TH Elabora informe técnico del proceso de reclutamiento y selección		■					24			725,8		
35	Alcalde autoriza mediante resolución la emisión del Nombramiento Provisional a prueba	●						8			364,5		
36	Analista de TH Elabora Acciones de Personal de nombramiento provisional a prueba y recepta firmas	●					8			177,2			
37	Director de TH Posesiona al ganador	●					24			725,8			
							Subtotales	472	329	0	19129	12035	0
							Totales	801		31163,92			
								Eficiencia Tiempo		Eficiencia Costo			
								58,93%		61,38%			

Tabla 15:

Diagrama de Análisis del Proceso 2: Contratación por servicios ocasionales LOSEP

Proceso: Contratación de personal por servicios ocasionales (LOSEP)						Ingreso: Solicitud de requerimiento de personal								
Responsable del proceso: Director de Talento Humano						Resultado: Personal contratado								
Cliente: Director de área requiriente, persona a contratarse						Volumen: 3 contrataciones			Frecuencia: Mensual					
No.	ACTIVIDAD	O	I	E	M	A	TIEMPO HORAS			COSTO HORAS			Novedades y problemas encontrados	
							AVR	AVO	SVA	AVR	AVO	SVA		
1	Analista de Talento Humano recibe requerimiento para contratación de personal, remitida por el Director de área requiriente	●					0,17			3,77			No hay una planificación anual del talento humano	
2	Director de TH revisa disponibilidad de puesto y solicita a Analista de TH solicite partida presupuestaria	●						0,25			7,56			
3	Analista de TH solicita partida presupuestaria al área Financiera	●						0,33			7,31			
4	Analista de TH solicita y recepta requisitos legales para el ingreso al servicio público	●					8			177,2			Los certificados se obtienen del Ministerio de Relaciones Laborales, Notaría	
5	Analista de TH elabora informe técnico favorable para la contratación, en base a la partida presupuestaria y al expediente de personal	●						1			22,15			
6	Director de TH remite informe técnico y solicita autorización al Alcalde para la elaboración del contrato				→			0,17			5,14			
7	Alcalde emite autorización para la contratación	●						8			364,48		Se genera una espera	
8	Analista de TH elabora contrato de servicios ocasionales	●						1			22,15			
9	Analista de TH hace firmar contrato al contratado	●					1			22,15				
10	Analista de TH envía contrato para la firma del Alcalde				→			8			177,20			
11	Asistente2 de TH registra el contrato		■					0,25			5,16			
							Subtotales	9,17	19	0	203,1	611,2	0	
							Totales	28,17			814,27			
								Eficiencia Tiempo			Eficiencia Costo			
								32,55%			24,94%			

Tabla 16:

Diagrama de Análisis del Proceso 3: Ejecución de Capacitaciones

Proceso: Ejecución de capacitaciones						Ingreso: Requerimientos de capacitación							
Responsable del proceso: Director de Talento Humano						Resultado: Personal capacitado							
Cliente: Personal de la Institución						Volumen: 8 servidores Frecuencia: Mensual							
No.	ACTIVIDAD	O	I	E	M	A	TIEMPO HORAS			COSTO HORAS			Novedades y problemas encontrados
							AVR	AVO	SVA	AVR	AVO	SVA	
1	Asistente1 de TH recepta requerimiento de capacitación						0,5			10,08			
2	Director de TH hace autorizar a Alcalde mediante sumilla inserta en el memo de requerimiento						3			90,72			
3	Asistente1 TH confirma cupos para asistencia del servidor a la capacitación						2			40,3			Se da con frecuencia la reprogramación o suspensión de fechas de capacitación
4	Asistente1 TH solicita al proveedor de capacitación las proformas de las capacitaciones							1			20,15		
5	Asistente1 de TH solicita al Financiero, disponibilidad presupuestaria para pago de capacitación, en base a las proformas							4			80,6		No se elabora un informe técnico para ejecución de capacitaciones
6	Asistente1 TH entrega memorandos de delegación a servidores para que asistira a la capacitación, con copia a sus Directores						0,33			6,65			El plan trimestral de capacitación no es difundido para conocimiento de los servidores
7	Asistente1 de TH recepta documentación habilitante para pago al proveedor de capacitaciones y prepara memorando para pago							2			40,3		Facturas entregadas fuera de tiempo para el pago
8	Director de TH revisa y firma memorando para pago de capacitación dirigido al Director Administrativo							0,17			5,14		
9	Asistente1 de TH entrega al Administrativo documentación para que autorice el pago de capacitación							0,25			5,04		
						Subtotales	5,83	7,42	0	147,745	151,228	0	
						Totales	13,25			298,97			
							Eficiencia Tiempo			Eficiencia Costo			
							44,00%			49,42%			

Tabla 17:

Diagrama de Análisis del Proceso 4: Evaluación del Desempeño

Proceso: Evaluación del desempeño							Ingreso: Fecha de inicio de periodo de evaluación						
Responsable del proceso: Director de Talento Humano							Resultado: Personal institucional evaluado						
Cliente: Servidores municipales (Evaluador y Evaluado)							Volumen: 200 servidores			Frecuencia: Anual			
No.	ACTIVIDAD	O	I	E	M	A	TIEMPO HORAS			COSTO HORAS			Novedades y problemas encontrados
							AVR	AVO	SVA	AVR	AVO	SVA	
1	Director de TH elabora Plan de evaluación del desempeño	●						2			60,48		
2	Alcalde emite autorización del plan de evaluación	●						8			364,5		Se genera una demora
3	Director de TH solicita a Directores de área, para que definan indicadores y metas de desempeño	●					8			241,9			Se nota poco más interés del cuerpo directivo
4	Alcalde conforma Comité de Reclamos, integrado por 3 miembros	●						1			45,56		
5	Analista de TH difunde a evaluadores y evaluados plan de evaluación del desempeño	●					0,33			7,31			No realiza entrenamiento, ni socialización
6	Evaluador toma evaluación al evaluado	●					1			30,24			Varía en función de la remuneración del evaluador
7	Evaluador entrega copia de evaluación al evaluado				→		0,25			7,56			
8	Evaluado Reclama en caso de inconformidad de resultados	●					8			165,2			No se cumple con los tiempos legales establecidos
9	Director de TH presenta al Comité, el reclamo del evaluado				→		8			241,9			No se cumple con los tiempos legales establecidos
10	Comité Resuelve reclamos, elabora, suscribe y notifica acta resolutive	●					16			1452			No se cumple con los tiempos legales establecidos
11	Director de TH notifica al evaluado resultados definitivos	●					0,5			15,12			
12	Asistente 2 de TH archiva documentación de evaluaciones en cada expediente					▼		0,25			5,16		
Subtotales							42,08	11,3	0	2161	475,7	0	
Totales							53,33			2636,47			
							Eficiencia Tiempo			Eficiencia Costo			
							78,90%			81,96%			

Tabla 18:

Diagrama de Análisis del Proceso 5: Ejecución de vacaciones

Proceso: Ejecución de vacaciones						Ingreso: Programación de vacaciones del personal								
Responsable del proceso: Asistente 2 de Talento Humano						Resultado: Concesión de vacaciones								
Cliente: Personal de la Institución						Volumen: 12 servidores			Frecuencia: Mensual					
No.	ACTIVIDAD	O	I	E	M	A	TIEMPO HORAS			COSTO HORAS			Novedades y problemas encontrados	
							AVR	AVO	SVA	AVR	AVO	SVA		
1	Asistente2 de TH receta requerimiento verbal de vacaciones por parte del servidor	●					0,17			3,51				
2	Asistente2 de TH contabiliza días disponibles de vacaciones		■					1		20,65			Revisa carpeta de personal para verificar días disponibles	
3	Asistente2 TH notifica al servidor en forma verbal la cantidad de días disponibles de vacaciones	●					0,17			3,51				
4	El servidor solicita en su Dirección, en forma verbal las vacaciones en los días que tiene disponibles	●					0,17			3,51				
5	El Director de área analiza la solicitud de vacaciones para su aprobación		■						3			90,7	No hay calendario anual de vacaciones	
6	El Director de área comunica en forma verbal la aprobación de vacaciones al servidor	●					0,17			5,14				
7	Asistente de área elabora formulario de solicitud de vacaciones	●					0,25			5,04				
8	Servidor firma formulario de solicitud de vacaciones	●					0,17			3,51				
9	Director de área firma formulario de vacaciones	●					0,33			9,98			Se genera una espera	
10	Asistente2 de TH recibe formulario firmado por el Director del servidor y lo entrega a Alcaldía				→				0,17			3,51	Alcalde debe firmar vacaciones de todo el personal	
11	Secretaria de Alcaldía hace autorizar y firmar formulario a Alcalde	●						8				170	Se requiere la presencia del Alcalde, se produce demora	
12	Asistente2 de TH recibe formulario y le hace firmar formulario a Director de TH en la parte pertinente	●						0,33				6,81		
13	Asistente2 de TH entrega al servidor una copia del formulario de solicitud de vacaciones autorizado	●					0,17			3,51			No se elabora Acción de Personal	
14	Asistente2 TH registra formulario de vacaciones aprobado y archiva en el expediente del servidor					▼		0,17				3,51		
							Subtotales	1,6	9,5	3,17	37,71	200,98	94,23	
							Totales	14,27			332,92			
								Eficiencia Tiempo			Eficiencia Costo			
								11,21%			11,33%			

Tabla 19:

Diagrama de Análisis del Proceso 6: Revisión y actualización de la estructura organizacional

Proceso: Diseño de la estructura organizacional						Ingreso: Requerimientos de actualización de la estructura							
Responsable: Director de Talento Humano						Resultado: Estructura interna actualizada							
Cliente: Unidades administrativas, ciudadanía						Volumen: 1 vez Frecuencia: Anual							
No.	ACTIVIDAD	O	I	E	M	A	TIEMPO HORAS			COSTO HORAS			Novedades y problemas encontrados
							AVR	AVO	SVA	AVR	AVO	SVA	
1	Analista de TH recibe requerimientos de las unidades administrativas, referentes a actualización de la estructura institucional	●					6			132,9			Unidades administrativas tardan en entregar sus requerimientos
2	Director de TH elabora el Plan para la revisión periodica de la estructura interna	●						2		60,48			
3	Director de TH solicita al Alcalde autorización del plan	●							0,5		15,12		
4	Alcalde autoriza ejecución del plan para la revisión de la estructura institucional	●						8		364,48			Se genera una demora mientras Alcalde emite autorización
5	Director de TH revisa la norma legal y técnica vigente referente a estructuras orgánizacionales		■					3		90,72			Las leyes y normas son muy cambiantes
6	Director de TH elabora informe de hallazgos	●							2		60,48		
7	Analista de TH elabora cronograma de entrevistas	●							1		22,15		
8	Director de TH ejecuta entrevistas con Directores por área	●					16			483,84			Cronograma suele extenderse
9	Director de TH elabora informe final de hallazgos	●						2		60,48			
10	Analista de TH entrega informe final a Alcaldía				→			0,25		5,54			
11	Alcalde analiza y autoriza cambios y solicita la Jurídico elabore la respectiva resolución	●					1			45,56			
12	Jurídico elabora Resolución y entrega firmada a Dirección de TH	●						8		241,92			La certificación de las resoluciones las realiza el Secretario General

CONTINÚA →

13	Analista de TH actualiza la estructura interna institucional	●				4			88,6			
14	Director de TH pone en conocimiento del Concejo Municipal la actualización de estructura interna institucional		■					0,5			15,12	Esperar a que sea incluido en orden del día de la sesión del Concejo
15	Analista de TH difunde estructura institucional actualizada a las unidades administrativas	●				2			44,3			Mediante memorando circular
16	Analista de TH archiva documentos generados				▼		0,33				7,31	
					Subtotales	29	23,58	4	795,2	830,93	112,87	
					Totales	56,58			1739,00			
						Eficiencia Tiempo			Eficiencia Costo			
						51,25%			45,73%			

Tabla 20:

Diagrama de Análisis del Proceso 7: Revisión y Actualización del Reglamento por Procesos

Proceso: Revisión y actualización del Reglamento por Procesos						Ingreso: Planificación del Talento Humano							
Responsable: Director de Talento Humano						Resultado: Manual de procesos y procedimientos actualizados							
Cliente: Unidades Administrativas, ciudadanía						Volumen: 1 vez Frecuencia: Anual							
No.	ACTIVIDAD	O ●	I ■	E ▤	M ➔	A ▼	TIEMPO HORAS			COSTO HORAS			Novedades y problemas encontrados
							AVR	AVO	SVA	AVR	AVO	SVA	
1	Analista de TH recibe requerimientos de actualización de procesos	●					5			110,8			Directores tardan en entregar sus requerimientos y sugerencias
2	Director de TH elabora Plan anual de revisión y actualización de procesos	●						2			60,48		
3	Director de TH revisa cumplimiento de los procesos, en base a mediciones obtenidas en los indicadores de gestión		■					3			90,72		Indicadores no están bien definidos o no son suficientes
4	Analista de TH convoca al Comité de Gestión a reuniones para la revisión y actualización de procesos	●						2			44,3		vía memorando
5	Comité de Gestión identifica las causas que puedan estar afectando la eficacia y eficiencia de los procesos y documenta los hallazgos.	●					3			362,9			Se dificulta identificar parametros de gestión por su falta de definición
7	Comité de Gestión define acciones preventivas, correctivas y oportunidades de mejora para los procesos.	●					8			967,7			
8	Director de TH elabora informe final de hallazgos para Alcaldía, indicando si se identificaron o no cambios a los procesos	●						2			60,48		
9	Alcalde analiza y de ser el caso autoriza propuesta y solicita al Jurídico elabore la resolución	●					1			45,56			
10	Jurídico elabora Resolución y entrega firmada a Dirección de TH	●						8			241,9		
11	Analista de TH actualiza los cambios en el Reglamento por procesos	●					8			177,2			

CONTINUA ➔

4.2 Novedades encontradas en los procesos

Se detallarán las novedades y demás aspectos relevantes encontrados en la etapa de levantamiento de procesos, los cuales, al ser identificados permitirán buscar alternativas para el mejoramiento de los mismos.

Proceso 1. Concurso de méritos y oposición

El tiempo que dura el proceso es de aproximadamente 120 días, está determinado en la norma técnica de reclutamiento y selección de personal vigente del Ministerio de Relaciones Laborales, sin embargo puede variar dependiendo principalmente del número de postulantes a los puestos, en cuyo caso se pueden extender algunos plazos en algunas de las etapas del proceso. Se requiere determinar el número adecuado de puestos que se subirán a concurso, a fin de poder culminar los procesos en los tiempos fijados por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Un aspecto importante que influye y genera demora en el proceso, es la validación de los perfiles o descriptivos de puestos a concurso, que debe emitir el Ministerio de Relaciones Laborales.

Se observa que además de remitir a los Tribunales de Méritos y Oposición y de Apelaciones, la información correspondiente a sus competencias dentro del proceso, es necesario capacitarles previamente a fin de que estén al tanto de las funciones que cumplirán en cada una de las fases y de esta manera se ejecuten las actividades dentro de los tiempos de estricto cumplimiento, para así evitar que se cierre el cronograma y se caiga el proceso.

Proceso 2. Contratación de personal por servicios ocasionales (LOSEP)

En este proceso no se está elaborando el informe técnico favorable para la contratación de personal, el cual es indispensable para efectos de legalidad del proceso. Para la elaboración del informe, se solicita al área Financiera, la partida

presupuestaria y disponibilidad de fondos para la contratación y se certifica que la persona a ser contratada cumple con el perfil del puesto y con los requisitos legales para el ingreso al sector público.

El requerimiento para la contratación de personal, la debe hacer el Director de área, dirigida al Director de Talento Humano, quien a su vez elaborará el informe técnico previo, a fin de solicitar autorización al Alcalde para la contratación.

Las actividades en las que se requiere la autorización de la Máxima Autoridad, generan una espera, que está en función de la permanencia del Alcalde en la institución, así como del número de los múltiples documentos y trámites que el Alcalde debe firmar o autorizar.

La entrega de documentación y requisitos habilitantes para el ingreso al sector público, requiere que el personal a ser contratado, se desplace a otras ciudades para obtener los formularios que se solicitan como indispensables, ocasionando demoras en el proceso de contratación.

Se genera una demora, para obtener la firma del Alcalde en el contrato, y está en función de su disponibilidad de tiempo.

Proceso 3. Gestión de Capacitaciones

Los requerimientos de capacitación son realizados mediante memorando por el Director del área, se puede observar que no emiten temas específicos de las capacitaciones requeridas, lo que afectaría a la satisfacción del servidor y en la unidad de talento humano genera una demora para la definición del plan de capacitación.

El plan de capacitación se realiza de forma trimestral y no anual como lo establece la norma técnica de capacitación del Ministerio de Relaciones Laborales, incrementando la repetición de las actividades del proceso,

realizando recurrentes acciones durante el año, tales como diagnóstico de necesidades, aprobación del plan de capacitación, que podrían realizarse una sola vez al año.

La suspensión o reprogramación de las capacitaciones por parte del proveedor, en algunos casos, por falta de participantes, evita que se cumpla a cabalidad el plan de capacitación.

El plan de capacitación institucional, se ve condicionado por los planes de capacitación publicados por los proveedores de capacitación, quienes generalmente publican su oferta progresivamente, esto hace que no se pueda precisar de forma anticipada, valores en los costos de capacitación requeridos en la planificación, teniendo así, que tomar valores referenciales del año anterior.

No se consideraría necesario solicitar autorización al Jefe inmediato para que el servidor asista a la capacitación, ya que los Directores de área, en los requerimientos establecen las posibles fechas en las que su personal estaría disponible para asistir a capacitaciones, en base a su planificación de actividades, lo cual quedaría ratificado en el plan de capacitación aprobado.

Es importante tomar en cuenta las fechas de solicitud de facturas al proveedor de capacitaciones, a fin de que estén dentro de los tiempos establecidos para el pago de las mismas.

En este proceso no se incluye la transferencia de conocimiento para propiciar el efecto multiplicador, para lo cual se debería elaborar un plan paralelo al plan de capacitaciones.

Se debe realizar la evaluación del proceso de evaluación del evento de capacitación por parte del servidor que asistió a la capacitación.

En muchos casos la entrega de certificados de aprobación de la capacitación, se tarda, extendiendo el tiempo de terminación del proceso, en la última actividad que es la de archivo del certificado de capacitación.

Proceso 4. Evaluación del desempeño

Se requiere más interés del cuerpo directivo en el establecimiento de metas y parámetros de evaluación al personal que tiene a su cargo, lo cual se puede dar debido a que muchos procesos no tienen definidos indicadores, por lo que se dificulta la medición y evaluación, también la falta de planificación en las actividades del puesto a evaluarse, influiría en el establecimiento de metas reales.

Dentro de los parámetros de evaluación se encuentran las competencias conductuales y destrezas que el servidor debe tener para el desempeño de sus funciones, las cuales recientemente se están incluyendo en los descriptivos de los puestos, es decir la falta de instrumentos técnicos, evitaría que se pueda realizar una evaluación del desempeño enmarcada dentro de los parámetros técnicos requeridos y que garanticen una correcta evaluación, enmarcadas dentro de los formularios establecidos en la norma técnica de evaluación del desempeño emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Es importante asesorar a todos los involucrados, sobre el proceso de evaluación, proporcionando indicaciones claras y precisas sobre su rol dentro del mismo, esta etapa suele tardar más de lo previsto, ya que se presenta ausencia de los Directores y servidores, debido a sus actividades no programadas.

Proceso 5. Gestión de vacaciones

El proceso debería contemplar la actividad de elaboración del calendario anual de vacaciones del personal, con el fin de tener una referencia del goce de vacaciones del personal durante el año, a pesar de que calendario esté sujeto a reprogramaciones.

El personal en muchas ocasiones, tiende a pensar que las vacaciones las autorizan en la Dirección de Talento Humano, provocando malestar con sus

Directores, sobre todo, cuando la carga laboral o los trabajos pendientes, no les permiten hacer goce de sus vacaciones en las fechas requeridas. En la Dirección de Talento Humano, se hace el control y registro de vacaciones, más la autorización la emite el Director de área, de quien depende el tiempo de espera que se genera en el proceso.

Es necesario que la Dirección a la que pertenece el servidor que solicita vacaciones, prevea el personal o las medidas que se tomarán, de tal manera que la salida del personal a vacaciones no afecte en las funciones y desempeño del puesto y por ende del área.

El formulario de Solicitud de vacaciones para todo el personal, incluye la firma de aprobación de la Autoridad Nominadora, lo cual muchas veces retrasa el proceso, debido a los tiempos de espera que se generan hasta que la máxima autoridad firme el formulario, por lo que, a fin de agilizar el proceso, sobre todo para el personal de carrera y trabajadores, se dan por autorizadas las vacaciones únicamente con la autorización del Director de área y el visto bueno del Director de Talento Humano, no así para el caso de vacaciones del nivel jerárquico superior quienes obligatoriamente deben tener el autorizado de la máxima autoridad.

Proceso 6. Revisión y actualización de la estructura orgánica institucional

Las respuestas o autorizaciones remitidas de Alcaldía, suelen tardar en menor o mayor medida, dependiendo de la gestión del área, que está en función de la disponibilidad de tiempo de la autoridad nominadora, quien generalmente tiene una agenda apretada debido a sus múltiples ocupaciones.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados en calidad de entidades públicas deben regirse a las leyes disposiciones emitidas por el ejecutivo y el legislativo para su funcionamiento, es importante estar actualizados y pendientes

de los cambios en las leyes y normas, con el fin de acogerlas y evitar caer en incumplimientos, lo cual conlleva a sanciones.

Se sugiere eliminar la actividad de elaboración de cronograma de entrevistas, ya que estaría incluido dentro de la actividad de elaboración del plan de revisión de estructura interna y descriptivos de puestos.

Cumplir con un cronograma establecido para reuniones con los Directores, en la mayoría de casos se torna difícil, ya que debido a sus funciones y ocupaciones, los Directores muchas veces deben estar en reuniones dentro y fuera del Municipio, razón por la cual, generalmente este cronograma suele extenderse.

Proceso 7. Revisión y actualización del Reglamento Organizacional por Procesos

En la actualidad la institución cuenta con un Reglamento de Gestión Organizacional por Procesos, el mismo que requiere ser actualizado en base a la realidad institucional y a la Resolución SENRES-PROC-2006-046, en la cual se emite la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos.

Se genera una demora en la entrega de los requerimientos y sugerencias de actualización de los procesos por parte de los Directores de área.

De acuerdo a la Norma Técnica emitida por el MRL para la elaboración del Reglamento, se debe estipular para cada proceso, la misión, atribuciones y responsabilidades y productos y servicios. No están definidos indicadores, ni parámetros para poder realizar una medición de la gestión de los mismos.

El Comité de Gestión tiene como uno de sus miembros al Director de la Unidad administrativa municipal, quien debería ser el personal de apoyo con el conocimiento técnico y específico del área que dirige, el de mayor aporte en el

mejoramiento de procesos, quien no siempre da la importancia a la necesidad de tener procesos efectivos y eficientes o si bien es cierto, y pocas veces asume el papel relevante que tiene para el mejoramiento de los procesos institucionales. Cabe indicar que uno de los integrantes del Comité de Gestión es el Responsable del proceso, razón por la cual, estaría redundado la actividad que señala, que el Director de Talento Humano debe acordar con el responsable del proceso.

Una difusión efectiva de los cambios, actualizaciones y mejoras realizadas, es primordial, ya que muchas veces, el personal no se entera de los mismos y por desconocimiento no los ejecuta, es vital que se garantice una comunicación eficaz y oportuna empleando los medios de difusión que nos brindan las nuevas tecnologías.

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

La necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo.

Los procesos pueden ser mejorados de las siguientes formas:

- a) **Mejoramiento.**- Es el perfeccionamiento de las actividades y del proceso, en general reduciendo tiempos y costos, volviéndolos más eficientes, eliminando las tareas que no agregan valor y haciendo más efectivas aquellas que agregan valor.
- b) **Fusión.**- Es la combinación o integración de actividades o procesos.
- c) **Eliminación o supresión.**- Es la exclusión o anulación de actividades o de procesos, que están duplicados o que son ineficientes.
- d) **Creación.**- Es considerar y analizar la inclusión de actividades que generan valor para la compañía y los clientes.

5.1 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 Proceso
- Propuesta de Indicadores de gestión del proceso

5.1.1 Análisis de Valor Agregado de procesos mejorados

Se emplean los formatos ANSI para el análisis de valor agregado, eliminando las actividades que no agregan valor al proceso, mejorando las que agregan valor real y optimizando las actividades que agregan valor operativo.

5.1.2 Flujo diagramación del Proceso

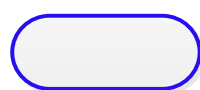
El diagrama de flujo, es una representación gráfica del flujo de las actividades que sigue un proceso, permite observar con mayor facilidad la secuencia de actividades ejecutadas por los responsables de las mismas.

Los diagramas de flujo, son una excelente herramienta que permiten identificar pasos redundantes, flujos de reprocesos, cuellos de botella, puntos de decisión; al mismo tiempo permite identificar oportunidades de mejora de los procesos.

Se empleará la siguiente simbología:

Tabla 21:

Simbología para flujodiagramación



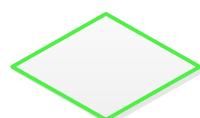
INICIO O TÉRMINO

Indica el principio o el fin del flujo



ACTIVIDAD

Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso



PUNTO DE DECISIÓN

Se coloca en el punto del proceso en el que se deba tomar una decisión



CONECTOR

Se utiliza cuando no hay suficiente espacio para la diagramación, generalmente va con un número dentro



DIRECCIÓN DE FLUJO

Se utiliza para denotar la dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso

5.1.3 Caracterización de Procesos

Consiste en identificar las características de los procesos en una organización, y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Tabla 22:

Ficha de Caracterización de procesos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO:	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN N°:
PROPIETARIO DEL PROCESO:		FECHA:
ALCANCE DEL PROCESO:		
RECURSOS		
FÍSICOS:		FINANCIEROS:
TÉCNICOS:		HUMANOS:
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
↓	↓	↑
ENTRADAS		SALIDAS
→		→
INDICADORES	OBJETIVO	REGISTROS
	↑	↑
	CONTROLES	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

5.1.4 Propuesta de Indicadores de gestión

En esta parte, se van a identificar y definir los indicadores de gestión de los procesos que permitan mejorar el cumplimiento de metas, así como la utilización de recursos físicos, técnicos y humanos, en el cumplimiento de los objetivos y metas y responsabilidades de los procesos.

Para cada indicador se definen sus atributos y unidad de medida, facilitando la orientación de la gestión, la evaluación y el aprendizaje organizacional.

5.2 Mejoras propuestas en los procesos

5.2.1 Proceso 1: Concurso de méritos y oposición

El proceso se inicia en base a la necesidad institucional motivada por el marco legal establecido en el artículo 58 de la Ley Orgánica del Servicio Público, que indica que la institución debe tener 80% de su personal de carrera, es decir, con nombramiento permanente, lo cual se estima en la planificación anual de talento humano y motivado a su vez por los requerimientos de cada una de las unidades administrativas donde se encuentran los puestos de carrera vacantes.

El procedimiento para la ejecución de este proceso, está claramente especificado en la Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, mediante Acuerdo Ministerial No.MRL-2012-000056, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No.702, del 14 de mayo de 2012, reformada mediante Acuerdos Ministeriales No. MRL-2012-0226, publicado en el Cuarto Suplemento del Registro Oficial No.859 de 28 de diciembre de 2012; Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-0120, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No.48, de 31 de julio de 2013; Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-0210, publicado en el Suplemento del Registro

Oficial No.127, de 20 de noviembre de 2013; Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-069, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No.215, de 31 de marzo de 2014; Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-0075, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No.223, de 10 de abril de 2014 y Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-102, del 05 de mayo de 2014; en la cual se establecen los tiempos exactos que debe cumplir cada una de las etapas del concurso.

La norma sigue siendo reformada, a fin de optimizar recursos y garantizar la transparencia del proceso. En la reforma emitida mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-0210, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No.127, de 20 de noviembre de 2013, se suprimió la fase de apelaciones a las evaluaciones psicométricas y entrevista y se ajustó la fase de verificación de las postulaciones a 10 días hábiles, es decir, se disminuyeron los tiempos.

Por los tiempos ajustados del cronograma del proceso, se sugiere hacer concursos con un número moderado de puestos, considerando la capacidad operativa de la institución, en lo referente a recursos físicos, logística y talento humano disponibles para la ejecución de los mismos.

Tabla 23:

Diagrama de Análisis del Proceso 1: Concurso de méritos y oposición

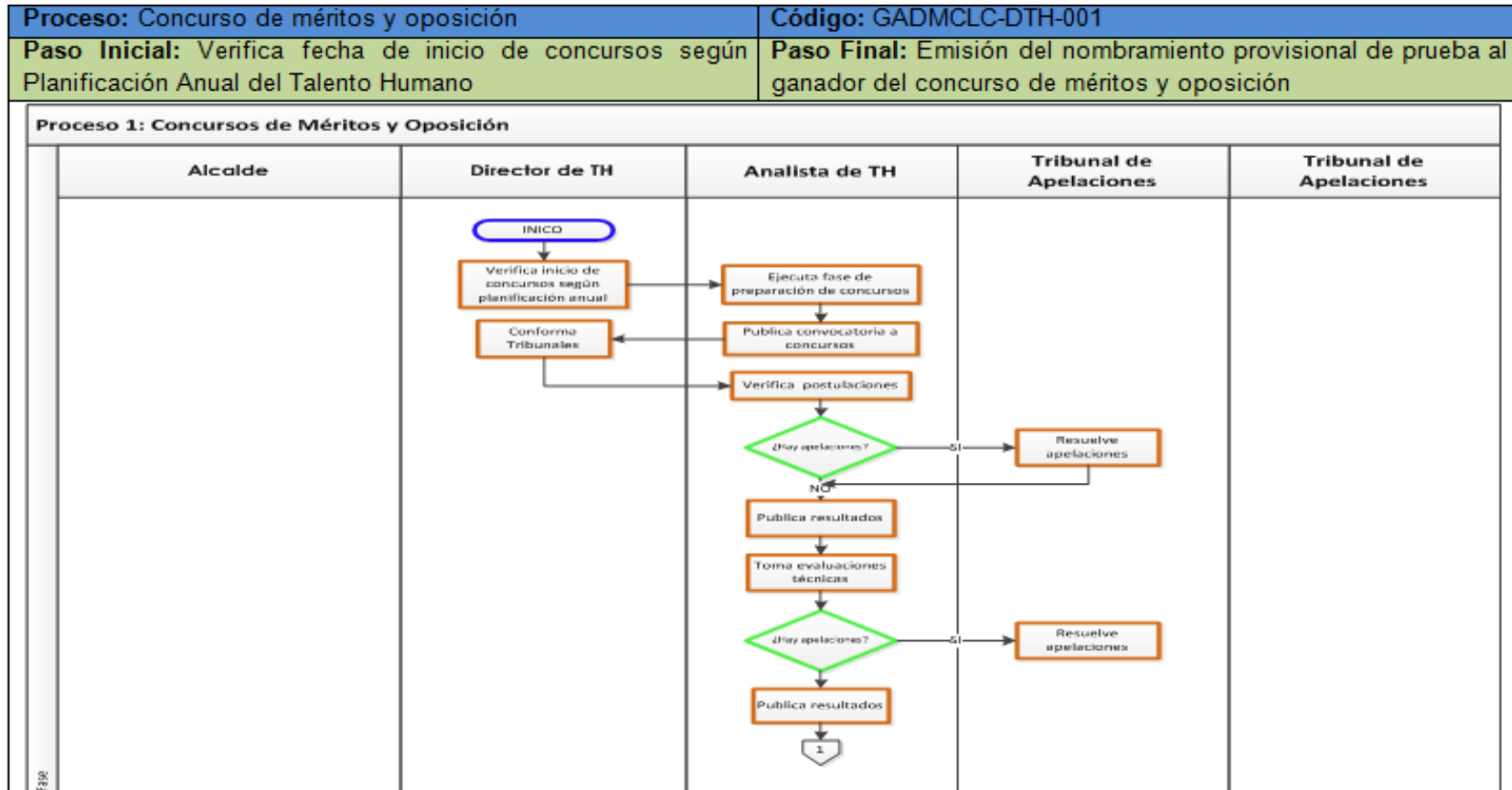
Proceso: Concursos de méritos y oposición		Ingreso: Solicitud para llenar puesto vacante								
Responsable: Director de Talento Humano		Resultado: Personal incorporado a través de concurso de méritos y oposición								
Cliente: Unidad requiriente		Volumen: 15 puestos				Frecuencia: Semestral				
No.	ACTIVIDAD	O	I	E	M	A	TIEMPO HORAS		COSTO HORAS	
							AVR	AVO	AVR	AVO
	Preparación del concurso									
1	Director de TH planifica y elabora cronograma del concurso							16		483,84
2	Director de TH solicita aprobación del plan y cronograma del concurso							1		30,24
3	Alcalde aprueba plan y cronograma del concurso						8		364,5	
4	Analista de TH sube bases del concurso a la plataforma							16		354,4
5	Analista de TH ingresa cronograma en la plataforma socioempleo							8		177,2
	Convocatoria a concurso y periodo de postulación									

CONTINÚA

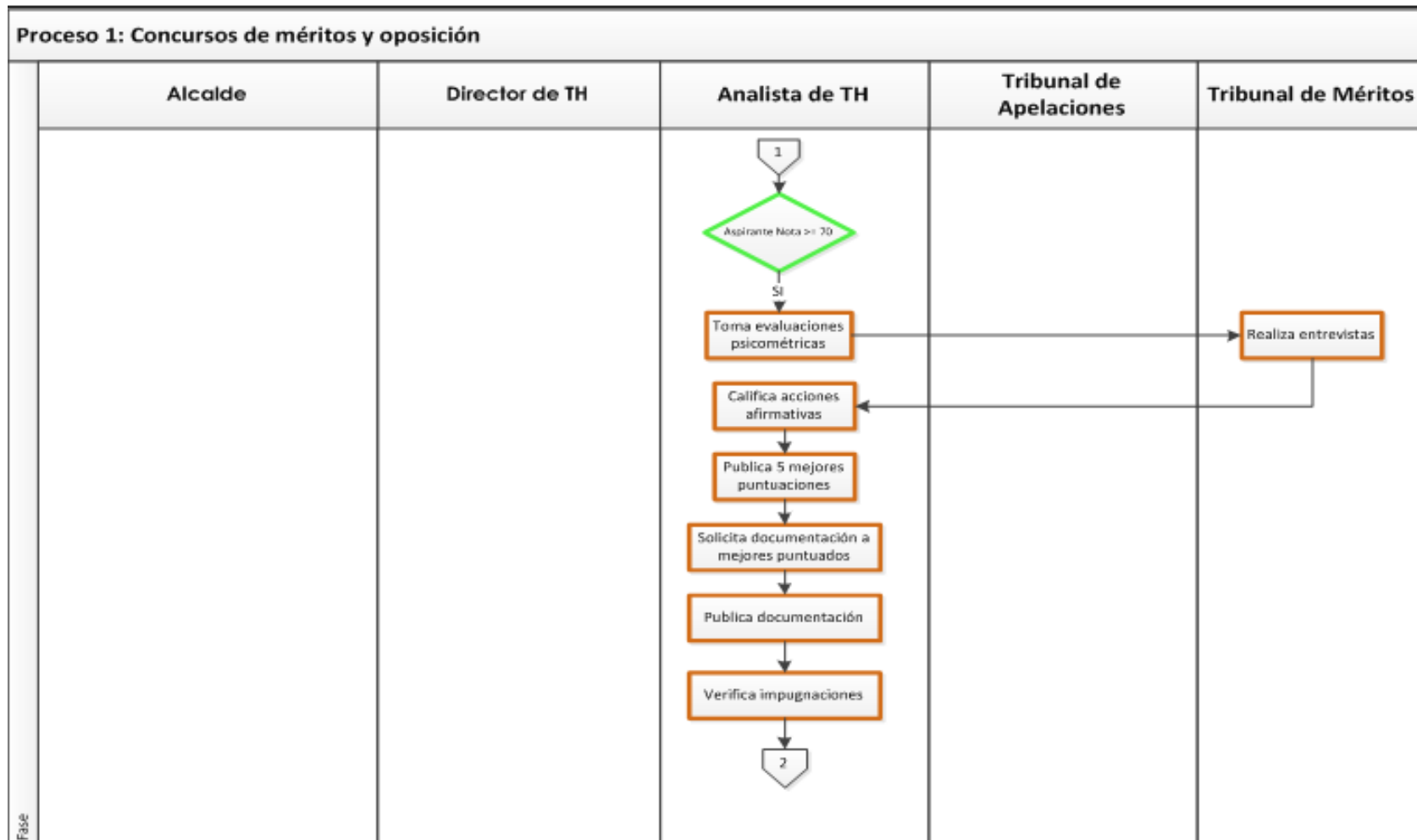
6	Analista de TH realiza convocatoria por varios medios de difusión					→		96		2126		
	Verificación de postulaciones											
7	Analista de TH Verifica hojas de vida								80		1772	
8	Postulantes Apelan a la verificación de postulaciones	●						16		354,4		
9	Director de TH Conformar Tribunal de Apelaciones	●							8		241,92	
10	Tribunal de Apelaciones Resuelve apelaciones	●						16		1452		
11	Analista de TH Publica resultados y convocatoria a pruebas técnicas							8		177,2		
	Evaluaciones: Técnicas, psicométricas y entrevistas											
12	Personal de apoyo Toma pruebas técnicas	●						16		1194		
13	Tribunal de Méritos Califica pruebas							24		2177		
14	Analista de TH Publica calificaciones pruebas técnicas								8		177,2	
15	Candidatos Apelan a las evaluaciones técnicas	●						16		354,4		
16	Director de TH Conformar Tribunales de Apelaciones								8		241,92	
17	Tribunal de Apelaciones Resuelve apelaciones a evaluaciones	●						16		1452		
18	Analista de TH Publica resultados evaluaciones técnicas finales								8		177,2	
19	Equipo de apoyo Toma evaluaciones Psicométricas	●						16		398,1		
20	Tribunal de Méritos realiza Entrevistas	●						32		2903		
21	Analista de TH Publica resultados psicométricas y entrevistas								16		354,4	
22	Director de TH Califica acciones afirmativas y publica puntaje final	●						24		725,8		
23	Analista de TH recepta respaldos de hoja de vida de mejores puntuados							24		531,6		
24	Director de TH Analiza información de hoja de vida presentada								40		1209,6	
	Impugnaciones											
25	Ciudadanía Impugna y presenta pruebas de cargo	●						16		354,4		
26	Director de TH Notifica a impugnado y solicitud pruebas de descargo	●						16		483,8		
27	Tribunal de Méritos Resuelve impugnaciones	●							16		1451,5	
28	Tribunal de Méritos emite acta de ganador del concurso	●						16		1452		
29	Director de TH Solicita documentación legal al ganador							16		483,8		
30	Director de TH Elabora informe técnico del proceso de reclutamiento y selección								24		725,76	
31	Alcalde autoriza mediante resolución la emisión del Nombramiento Provisional a prueba	●							8		364,48	
32	Analista de TH Elabora Acciones de Personal de nombramiento provisional a prueba y recepta firmas	●						8		177,2		
33	Director de TH Posesiona al ganador	●						24		725,8		
								Subtotales	408	257	17886	7761,7
								Totales	665		25648,16	
									Eficiencia Tiempo		Eficiencia Costo	
									61,35%		69,74%	

Tabla 24:

Flujodiagramación del Proceso 1: Concurso de méritos y oposición

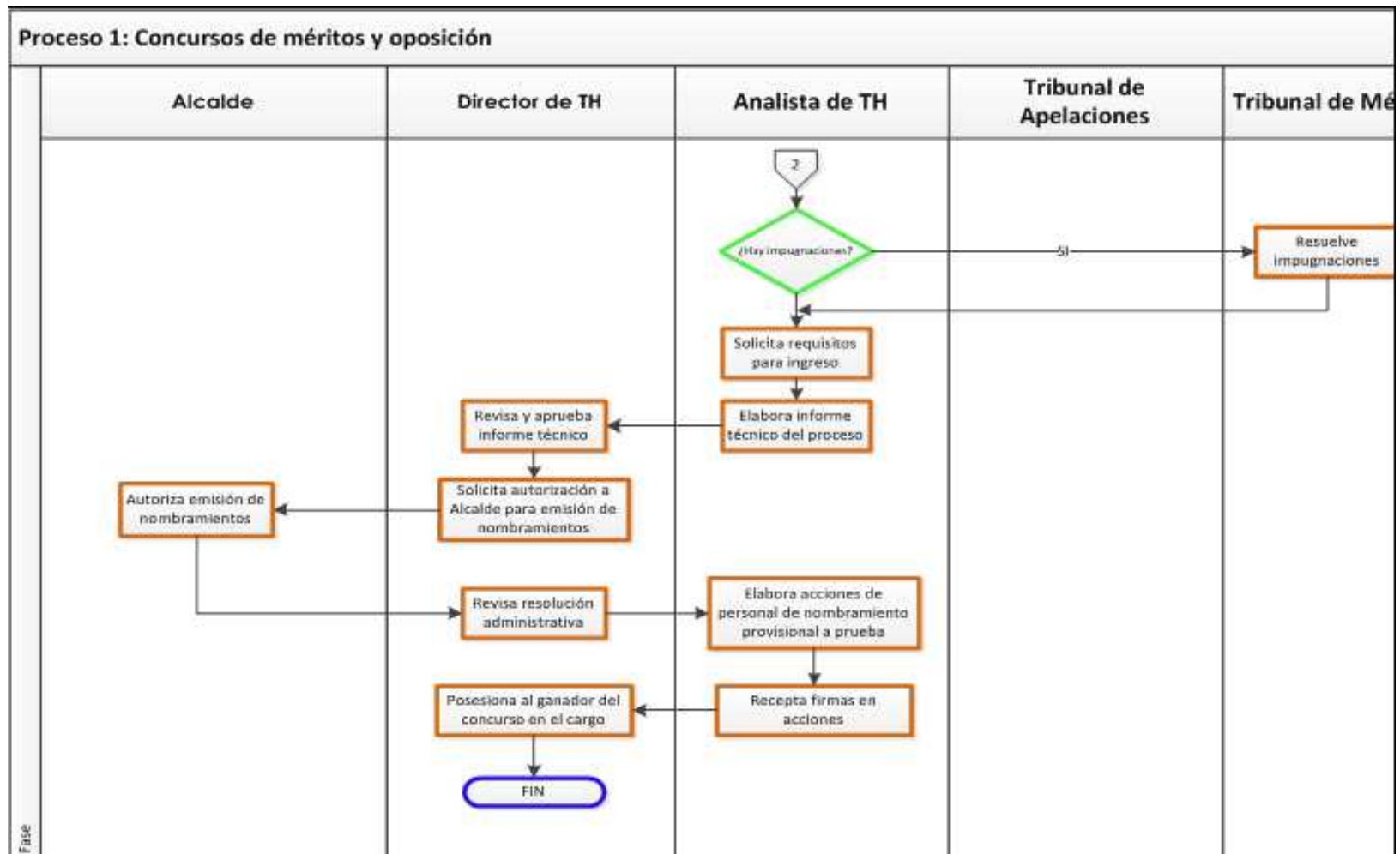


CONTINÚA →



Fase

CONTINÚA →



Fase

Tabla 25:

Ficha Técnica del Proceso 1: Concurso de méritos y oposición

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO																		
NOMBRE DEL PROCESO: Concurso de méritos y oposición	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No. 0																
RESPONSABLE DEL PROCESO: Director de Talento Humano	GADMCLC-DTH-001	FECHA: 30 / 07/ 2014																
ALCANCE DEL PROCESO: Inicia con la verificación de las fecha de concursos de acuerdo a la planificación anual de Talento Humano y termina con la expedición del nombramiento provisional de prueba al ganador del concurso																		
RECURSOS																		
FÍSICOS: Oficina, materiales de oficina	FINANCIEROS: Presupuesto para gastos operativos y de personal																	
TECNOLÓGICOS: Internet, equipos informáticos	HUMANOS: Personal de las áreas de Talento Humano, Financiero, Alcaldía																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PROVEEDORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Unidades requirientes, Alcaldía</td> </tr> <tr> <td>Diarios regionales, Evaluaciones psicom.</td> </tr> <tr> <td>Unidades educativas (logística)</td> </tr> </tbody> </table>	PROVEEDORES	Unidades requirientes, Alcaldía	Diarios regionales, Evaluaciones psicom.	Unidades educativas (logística)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PROCESO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Preparación del concurso</td> </tr> <tr> <td>Postulación de candidatos</td> </tr> <tr> <td>Verificación de postulaciones</td> </tr> <tr> <td>Evaluaciones técnicas, psicométricas, entrevista</td> </tr> <tr> <td>Requerimiento de documentos mejores puntuados</td> </tr> <tr> <td>Declaratoria de ganador del concurso</td> </tr> <tr> <td>Impugnaciones</td> </tr> <tr> <td>Emisión de nombramiento provisional de prueba</td> </tr> </tbody> </table>	PROCESO	Preparación del concurso	Postulación de candidatos	Verificación de postulaciones	Evaluaciones técnicas, psicométricas, entrevista	Requerimiento de documentos mejores puntuados	Declaratoria de ganador del concurso	Impugnaciones	Emisión de nombramiento provisional de prueba	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CLIENTES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Unidades Institucionales</td> </tr> <tr> <td>Mercado laboral (ciudadanía)</td> </tr> </tbody> </table>	CLIENTES	Unidades Institucionales	Mercado laboral (ciudadanía)
PROVEEDORES																		
Unidades requirientes, Alcaldía																		
Diarios regionales, Evaluaciones psicom.																		
Unidades educativas (logística)																		
PROCESO																		
Preparación del concurso																		
Postulación de candidatos																		
Verificación de postulaciones																		
Evaluaciones técnicas, psicométricas, entrevista																		
Requerimiento de documentos mejores puntuados																		
Declaratoria de ganador del concurso																		
Impugnaciones																		
Emisión de nombramiento provisional de prueba																		
CLIENTES																		
Unidades Institucionales																		
Mercado laboral (ciudadanía)																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ENTRADAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación anual de Talento Humano</td> </tr> <tr> <td>Partida Presupuestaria</td> </tr> <tr> <td>Bancos de preguntas</td> </tr> </tbody> </table>	ENTRADAS	Planificación anual de Talento Humano	Partida Presupuestaria	Bancos de preguntas	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SALIDAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nombramiento Provisional de prueba</td> </tr> <tr> <td>Informe técnico</td> </tr> <tr> <td>Ganador del concurso</td> </tr> </tbody> </table>	SALIDAS	Nombramiento Provisional de prueba	Informe técnico	Ganador del concurso									
ENTRADAS																		
Planificación anual de Talento Humano																		
Partida Presupuestaria																		
Bancos de preguntas																		
SALIDAS																		
Nombramiento Provisional de prueba																		
Informe técnico																		
Ganador del concurso																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>INDICADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Porcentaje de cumplimiento del plan</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje de concursos fallidos</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje de concursos desiertos</td> </tr> </tbody> </table>	INDICADORES	Porcentaje de cumplimiento del plan	Porcentaje de concursos fallidos	Porcentaje de concursos desiertos	<table border="1"> <thead> <tr> <th>OBJETIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Incorporar a la institución el personal idóneo, mediante concursos de méritos y oposición</td> </tr> </tbody> </table>	OBJETIVO	Incorporar a la institución el personal idóneo, mediante concursos de méritos y oposición	<table border="1"> <thead> <tr> <th>REGISTROS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Acciones de Personal</td> </tr> <tr> <td>Actas resolutivas de Tribunales</td> </tr> <tr> <td>Registros de asistencia a evaluaciones</td> </tr> <tr> <td>Formularios de entrevistas</td> </tr> </tbody> </table>	REGISTROS	Acciones de Personal	Actas resolutivas de Tribunales	Registros de asistencia a evaluaciones	Formularios de entrevistas					
INDICADORES																		
Porcentaje de cumplimiento del plan																		
Porcentaje de concursos fallidos																		
Porcentaje de concursos desiertos																		
OBJETIVO																		
Incorporar a la institución el personal idóneo, mediante concursos de méritos y oposición																		
REGISTROS																		
Acciones de Personal																		
Actas resolutivas de Tribunales																		
Registros de asistencia a evaluaciones																		
Formularios de entrevistas																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DOCUMENTOS DE REFERENCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>LOSEP y su Reglamento General, Nomra Técnica vigente</td> </tr> </tbody> </table>	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	LOSEP y su Reglamento General, Nomra Técnica vigente															
DOCUMENTOS DE REFERENCIA																		
LOSEP y su Reglamento General, Nomra Técnica vigente																		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:																

Tabla 26:

Indicadores de Gestión del Proceso 1: Concurso de méritos y oposición

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO					
PROCESO: Concursos de méritos y oposición					CÓDIGO: GADMCLC-DTH-001
Responsable de la medición: Analista de Talento Humano			Responsable del análisis: Director de Talento Humano		
No.	Nombre	Descripción	Fórmula	Estándar	Frecuencia
1	Porcentaje de cumplimiento de concursos planificados	Indicador mide el cumplimiento de la planificación anual de concursos de méritos	$\text{No. Concursos ejecutados} / \text{No. Concursos planificados}$	90%	Anual
2	Concursos fallidos	Indicador mide el porcentaje de concursos declarados fallidos	$\text{No. Contratos fallidos} / \text{No. Concursos ejecutados}$	10%	Anual
3	Concursos desiertos	Indicador mide el porcentaje de concursos declarados desiertos	$\text{No. Contratos desiertos} / \text{No. Concursos ejecutados}$	10%	Anual

5.2.2 Proceso 2: Contratación de personal por servicios ocasionales (LOSEP)

El mejoramiento de este proceso radica en la elaboración y aprobación de la planificación anual del talento humano, como se mencionó en el proceso anterior, es necesario regirse al marco legal, estipulado en el artículo 58 de la Ley Orgánica del Servicio Público en concordancia con el artículo 143 de su Reglamento General.

Una vez aprobada la planificación anual de talento humano por la Máxima Autoridad del GAD Municipal, el procesos de contratación se reducen a recibir la disposición de la autoridad nominadora junto con la documentación de la persona a contratar, el Director de Talento Humano verifica cumplimiento de requisitos para el puesto y solicita a la Analista de Talento Humano, solicite al área Financiera la disponibilidad de fondos, elabore el informe Técnico y una vez revisado, proceda a la elaboración del contrato por servicios ocasionales LOSEP.

La Unidad de Talento Humano internamente lleva también un control de las partidas presupuestarias de personal, y puede saber si hay o no presupuesto para la contratación, sin embargo, para efectos legales, es necesario tener la certificación de disponibilidad de fondos remitida por el área Financiera.

Mientras llega la respuesta del Financiero, la Analista de TH solicita al candidato los requisitos legales habilitantes para la contratación, estipulados en el artículo 5 de la Ley Orgánica del Servicio Público en concordancia con el artículo 3 de su Reglamento General, tales como, Certificado de no tener impedimento para ejercer cargo público, Declaración jurada de bienes de inicio de gestión, en la que se incluye declaración de no encontrarse incurso en Nepotismo, Pluriempleo, inhabilidades o prohibiciones prevista en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente para el ejercicio de un cargo público, papeleta de votación actualizada, Certificado de no ser Contratista incumplido con el Estado, Certificado de no adeudar al Municipio.

Varios de estos certificados en la actualidad los obtienen de las páginas web de las entidades estatales, como por ejemplo el Certificado de no tener impedimento para ejercer cargo público se lo obtiene de la página del MRL, el de no ser Contratista incumplido con el Estado, se lo obtiene del portal de compras públicas, en el caso de los certificados de nepotismo y pluriempleo se eliminaron, lo cual ha reducido en gran medida los tiempos y no tienen costo.

Para dar cumplimiento a las disposiciones emitidas en la ley para el proceso de contratación, la Dirección de Talento Humano debe emitir a la Máxima Autoridad un informe técnico favorable a fin de que autorice la contratación del servidor(a) en el puesto requerido.

El contrato es elaborado por la Analista de Talento Humano, en plantillas de contratos revisados por el área Jurídica, para garantizar el cumplimiento del marco legal vigente. El contratado puede iniciar sus actividades desde la fecha de inicio que consta en el contrato, mientras se receipta la firma del Alcalde.

Tabla 27:

Diagrama de Análisis del Proceso 2. Contratación de personal por servicios ocasionales (LOSEP)

Proceso: Contratación de personal por servicios ocasionales (LOSEP)										
Responsable del proceso: Director de Talento Humano						Ingreso: Solicitud de requerimiento de personal				
Resultado: Personal contratado						Volumen: 3 contrataciones Frecuencia: Mensual				
Cliente: Director de área requiriente, persona a contratarse										
No.	ACTIVIDAD	O	I	E	M	A	TIEMPO HORAS		COSTO HORAS	
							AVR	AVO	AVR	AVO
1	Director de TH recibe disposición de Máxima Autoridad para contratación ocasional, junto con carpeta de personal sumillada	●						0,25		7,56
2	Director de TH confirma puesto vacante y cumplimiento de perfil de puesto		■					0,17		5,14
3	De ser procedente, Director de TH solicita a Analista de TH elabore formularios e informe técnico de contratación	●						0,25		7,56
4	Analista de TH solicita requisitos para ingreso al servicio público	●					4		88,6	
5	Analista de TH elabora formularios e informe técnico de contratación	●						1		20,15
6	Director de TH revisa y aprueba formularios e informe técnico		■					0,17		5,14
7	Analista de TH elabora contrato de servicios ocasionales y receipta firmas en contrato	●					4		88,6	
8	Asistente2 de TH registra contrato	●						0,25		5,16
						Subtotales	8	2,09	177,2	50,71
						Totales	10,09		227,91	
						eficiencia Tiempo	79,29%		eficiencia Costo	77,75%

Tabla 28:

Flujodiagramación del Proceso 2: Contratación de personal por servicios ocasionales (LOSEP)

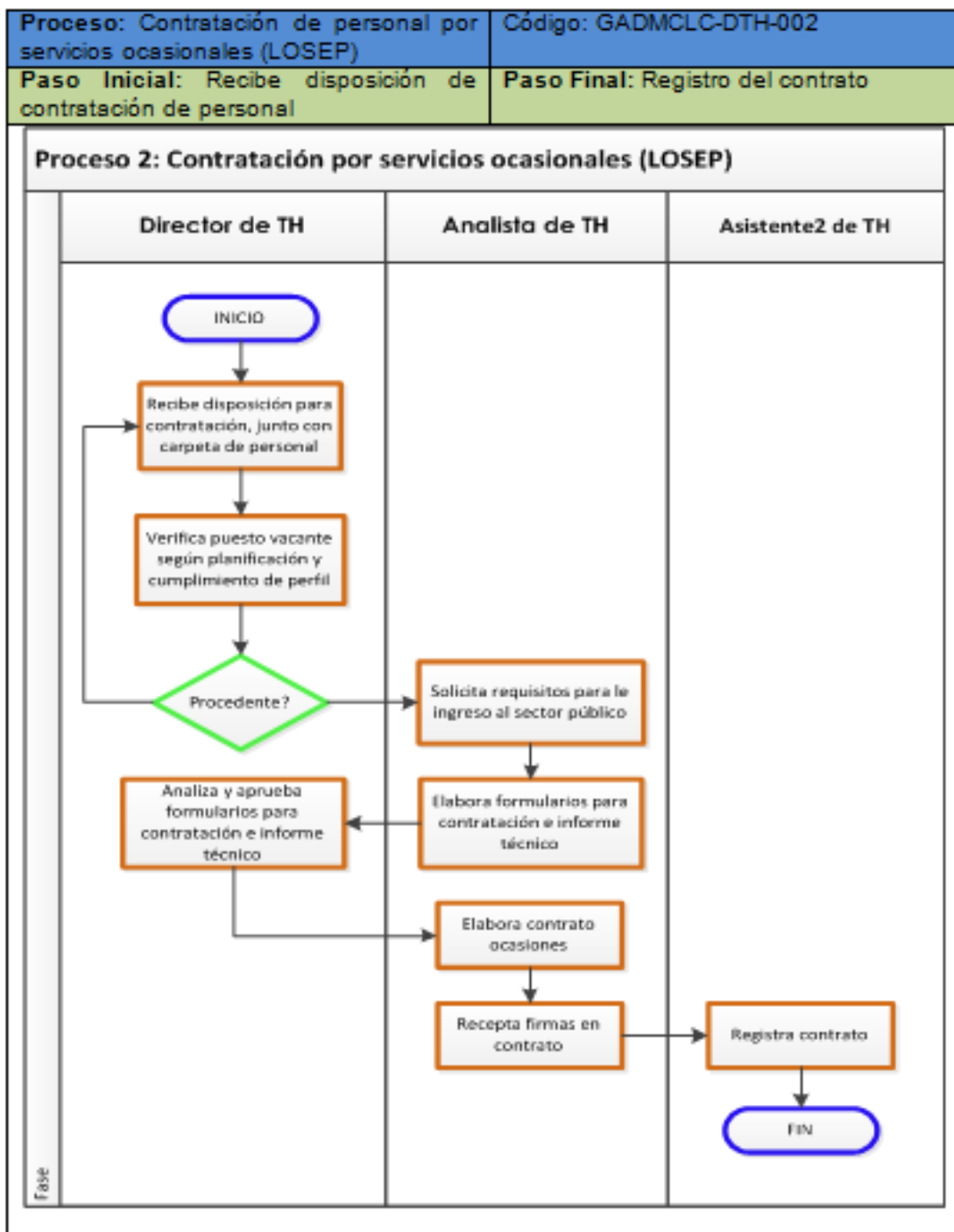


Tabla 29:

Ficha Técnica del Proceso 2: Contratación de personal por servicios ocasionales (LOSEP)

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO													
NOMBRE DEL PROCESO: Contratación de personal por servicios ocasionales (LOSEP)	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No. 0											
RESPONSABLE DEL PROCESO: Analista de Talento Humano	GADMCLC-DTH-002	FECHA: 30 / 07/ 2014											
ALCANCE DEL PROCESO: Inicia con el requerimiento de contratación de personal de la Unidad Institucional y termina con el personal contratado													
RECURSOS													
FÍSICOS: Oficina, materiales de oficina	FINANCIEROS: Presupuesto para contratación												
TECNOLÓGICOS: Internet, equipos informáticos	HUMANOS: Personal de las áreas de Talento Humano, Financiero, Alcaldía												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PROVEEDORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Unidades requirientes Financiero Alcaldía</td> </tr> </tbody> </table>	PROVEEDORES	Unidades requirientes Financiero Alcaldía	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PROCESO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recepción de requerimiento de contratación</td> </tr> <tr> <td>Certificación de partida presupuestaria</td> </tr> <tr> <td>Solicitud de requisitos legales de contratación</td> </tr> <tr> <td>Elaboración de informe técnico</td> </tr> <tr> <td>Elaboración de contrato</td> </tr> <tr> <td>Firma y registro de contrato</td> </tr> </tbody> </table>	PROCESO	Recepción de requerimiento de contratación	Certificación de partida presupuestaria	Solicitud de requisitos legales de contratación	Elaboración de informe técnico	Elaboración de contrato	Firma y registro de contrato	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CLIENTES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Unidades Institucionales Mercado laboral (ciudadanía)</td> </tr> </tbody> </table>	CLIENTES	Unidades Institucionales Mercado laboral (ciudadanía)
PROVEEDORES													
Unidades requirientes Financiero Alcaldía													
PROCESO													
Recepción de requerimiento de contratación													
Certificación de partida presupuestaria													
Solicitud de requisitos legales de contratación													
Elaboración de informe técnico													
Elaboración de contrato													
Firma y registro de contrato													
CLIENTES													
Unidades Institucionales Mercado laboral (ciudadanía)													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ENTRADAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Requerimiento de Personal Partida Presupuestaria Expediente de Personal</td> </tr> </tbody> </table>	ENTRADAS	Requerimiento de Personal Partida Presupuestaria Expediente de Personal	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SALIDAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Contrato registrado Informe técnico Expediente de personal</td> </tr> </tbody> </table>	SALIDAS	Contrato registrado Informe técnico Expediente de personal								
ENTRADAS													
Requerimiento de Personal Partida Presupuestaria Expediente de Personal													
SALIDAS													
Contrato registrado Informe técnico Expediente de personal													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>INDICADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Número de personas contratadas</td> </tr> <tr> <td>Número de contratos elaborados</td> </tr> <tr> <td>Número de contratos registrados</td> </tr> </tbody> </table>	INDICADORES	Número de personas contratadas	Número de contratos elaborados	Número de contratos registrados	<table border="1"> <thead> <tr> <th>OBJETIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Incorporar a la institución el personal idóneo, mediante contratación por servicios ocasionales LOSEP</td> </tr> </tbody> </table>	OBJETIVO	Incorporar a la institución el personal idóneo, mediante contratación por servicios ocasionales LOSEP	<table border="1"> <thead> <tr> <th>REGISTROS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Registro de contratos</td> </tr> <tr> <td>Registro de afiliación al IESS</td> </tr> <tr> <td>Registro en módulo del SIGAME</td> </tr> <tr> <td>Registro en reloj biométrico</td> </tr> </tbody> </table>	REGISTROS	Registro de contratos	Registro de afiliación al IESS	Registro en módulo del SIGAME	Registro en reloj biométrico
INDICADORES													
Número de personas contratadas													
Número de contratos elaborados													
Número de contratos registrados													
OBJETIVO													
Incorporar a la institución el personal idóneo, mediante contratación por servicios ocasionales LOSEP													
REGISTROS													
Registro de contratos													
Registro de afiliación al IESS													
Registro en módulo del SIGAME													
Registro en reloj biométrico													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DOCUMENTOS DE REFERENCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>LOSEP y su Reglamento General</td> </tr> </tbody> </table>	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	LOSEP y su Reglamento General										
DOCUMENTOS DE REFERENCIA													
LOSEP y su Reglamento General													
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:											

Tabla 30:**Indicadores de Gestión del Proceso 2: Contratación de personal por servicios ocasionales (LOSEP)**

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO					
PROCESO: Contratación de personal por servicios ocasionales (LOSEP)					CÓDIGO: GADMCLC-DTH-002
Responsable de la medición: Analista de Talento Humano			Responsable del análisis: Director de Talento Humano		
No	Nombre	Descripción	Fórmula	Estándar	Frecuencia
1	Porcentaje de Contrataciones por servicios ocasionales	Indicador mide el porcentaje de personal con contrato ocasional	No. Personas con contratos ocasionales / No. Total de personal de carrera	20%	Semestral
2	Porcentaje de contratos ocasionales efectuados	Indicador mide el porcentaje de contratos elaborados	No. Contratos elaborados / No. Contratos solicitados	95%	Semestral
3	Porcentaje de contratos ocasionales registradas	Indicador mide el porcentaje de contratos registrados internamente en la Unidad de Talento Humano	No. Contratos registrados / No. Contratos ejecutados	100%	Mensual

5.2.3 Proceso 3: Ejecución de Capacitación

Se considera el proceso a partir de la ejecución de la capacitación, para efectos de análisis de valor agregado, en la matriz de análisis comparativo, específicamente en el cálculo de la frecuencia anual, ya que, el diagnóstico de necesidades, la elaboración y aprobación del plan se realiza una vez al año, a diferencia de la ejecución que es frecuente durante todo el año, razón por la cual, para evitar una inconsistencia en los tiempos y frecuencias, se ha considerado el proceso, a partir de la ejecución de las capacitaciones.

La Ley Orgánica del Servicio Público hace referencia al subsistema de formación y capacitación, en los artículos 69 al 74, en concordancia con los artículos 195 a 214 de su Reglamento General,

El Ministerio de Relaciones Laborales mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-0136, de 09 de julio de 2014, emitió la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, que derogó a las anteriores.

El mejoramiento del proceso de gestión de capacitación, se basa en la elaboración del plan de formación y capacitación anual y no trimestral, conforme lo establece la ley y la norma técnica, el cual debe estar presupuestado y debe ser aprobado mediante resolución administrativa por la Máxima Autoridad previo a su ejecución.

La difusión inicial del plan anual de capacitación, evita redundar en actividades de notificación y comunicación a los servidores y sus Directores, debido a que estos ya conocen previamente las capacitaciones que tendrán durante el año, a excepción que por motivos de fuerza mayor, se tengan que reprogramar.

Es imprescindible la elaboración del informe técnico para la capacitación, con el fin de dar cumplimiento a las disposiciones emitidas en las normas técnicas vigentes.

Mejora el proceso, la actividad de transmisión de conocimientos de la capacitación recibida, para propiciar el efecto multiplicador, lo que permitirá que más personal de la Institución tenga conocimiento de los temas tratados en las capacitaciones, y mejore la eficiencia en sus actividades.

En este proceso el mejoramiento incurre en incremento de actividades que agregan valor al cliente y actividades que agregan valor operativo al proceso que no es posible prescindir de estas últimas, debido a que se deben ejecutar a fin de dar cumplimiento a las leyes y normas de la Contraloría General. Sin embargo, se logra la eficiencia en tiempo y costos incrementa.

Tabla 31:

Diagrama de Análisis del Proceso 3: Ejecución de Capacitación

Proceso: Ejecución de capacitación		Ingreso: Requerimientos de capacitación								
Responsable del proceso: Director de Talento Humano		Resultado: Personal capacitado								
Cliente: Personal de la Institución		Volumen: 8 servidores				Frecuencia: Mensual				
No.	ACTIVIDAD	O	I	E	M	A	TIEMPO HORAS		COSTO HORAS	
							AVR	AVO	AVR	AVO
1	Analista de TH identifica capacitaciones próximas a la fecha, en base a la planificación anual de capacitación institucional debidamente presupuestado y aprobado por la Máxima Autoridad		■				0,5		11,08	
2	Analista de TH confirma cupos para asistencia del personal a la capacitación	●					2		44,3	
3	Analista de TH solicita al proveedor de capacitación las proformas de las capacitaciones para proceso de pago	●						1	22,15	
4	Analista de TH elabora informe técnico para que servidor asista a la capacitación	●					2		44,3	
5	Director de TH revisa informe y dispone elaboración de acción de personal		■					0,25	7,56	
6	Analista de TH elabora acción de personal para que servidor asista a la capacitación	●					1,5		33,23	
7	Analista de TH recepta firmas en acción de personal y entrega una al servidor		■				0,5		11,08	
8	Asistente2 de TH registra acción y la archiva en expediente de personal					▼		0,5	10,33	
9	Analista de TH recepta documentación habilitante, llena formulario de infima cuantía para pago al proveedor de capacitaciones y prepara memorando de solicitud de pago		■					2	44,30	
10	Director de TH revisa y firma memorando para pago de capacitación dirigido al Director Administrativo	●						0,17	5,14	
11	Analista de TH entrega al Administrativo documentación para que autorice el pago de capacitación				→			0,25	5,54	

CONTINÚA →

12	Analista de TH recibe el informe de capacitación recibida por el servidor tras retornar de la misma	●					8		177,2		
13	Analista de TH realiza la evaluación al proveedor de servicios de capacitación, en la que cada participante evaluará al facilitador y al organizador del evento	●					8		177,2		
14	Asistente2 de TH coordina ejecución del plan de transferencia de conocimientos	●					2		41,3		
15	Asistente 2 TH registra y archiva el certificado de aprobación/asistencia a la capacitación					▼		0,17		3,51	
							Subtotales	24,5	4,34	539,68	98,52
							Totales	28,84		638,20	
								Eficiencia Tiempo		Eficiencia Costo	
								84,95%		84,56%	

Tabla 32:

Flujodiagramación del Proceso 3: Ejecución de Capacitaciones

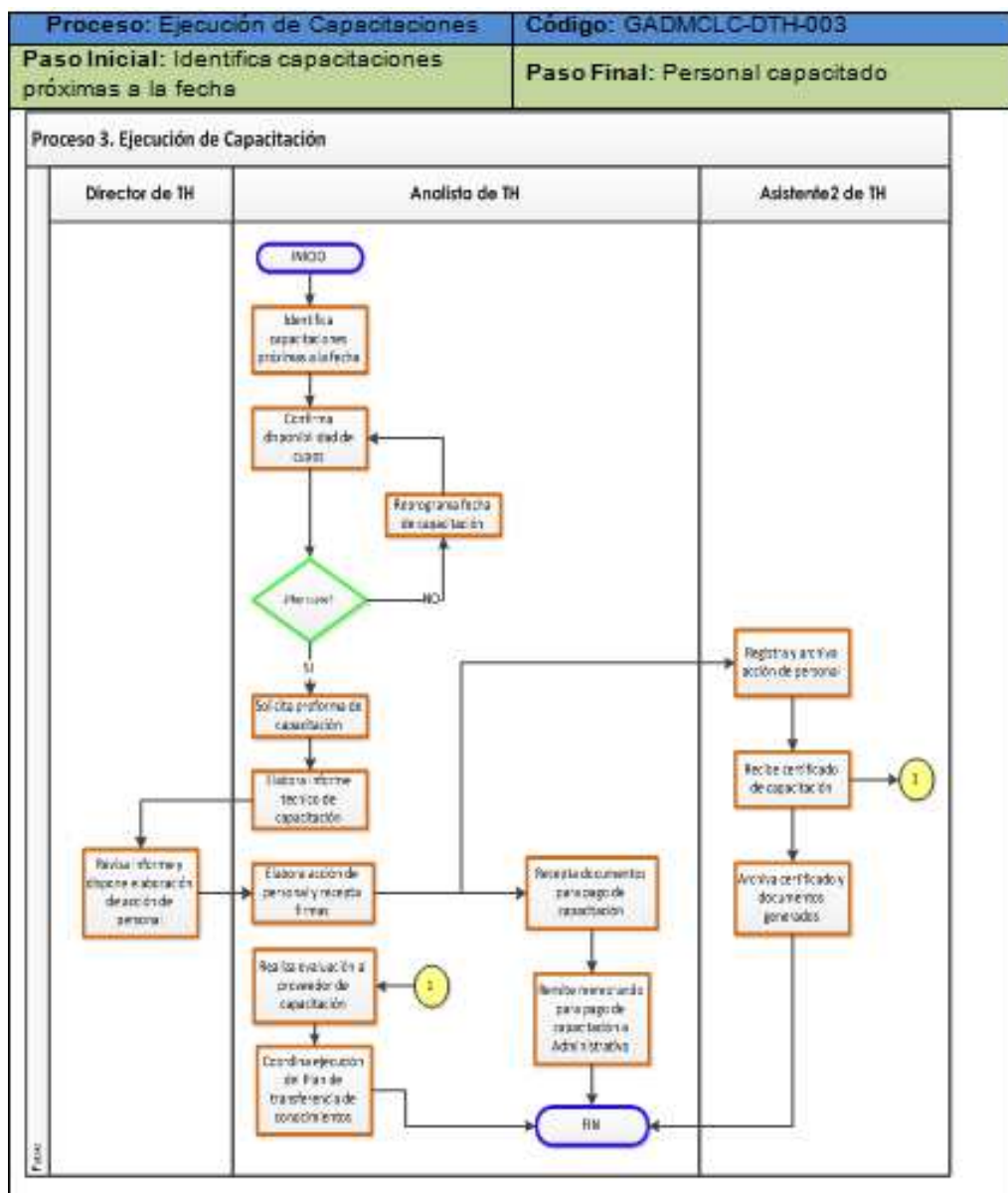


Tabla 33:

Ficha Técnica del Proceso 3: Ejecución de Capacitaciones

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Ejecución de Capacitaciones	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No. 0
RESPONSABLE DEL PROCESO: Analista de Talento Humano	GADMCLC-DTH-003	FECHA: 30 / 07/ 2014
ALCANCE DEL PROCESO: Inicia con la identificación de capacitaciones próximas a la fecha y termina con el personal capacitado		
RECURSOS		
FÍSICOS: Oficina, materiales de oficina	FINANCIEROS: Presupuesto para capacitaciones	
TECNOLÓGICOS: Internet, equipos informáticos	HUMANOS: Personal de las áreas de Talento Humano, Financiero, Alcaldía	
PROVEEDORES Entidades públicas Empresa privada	PROCESO Identificación de fechas próximas para capacitación Confirmación de cupos para capacitación Elaboración de informe técnico de capacitación Notificación para que el servidor asista a la capacitación Trámite para pago al proveedor de capacitación Realiza evaluación al proveedor de capacitación Ejecución plan de efecto multiplicador	CLIENTES Personal institucional
ENTRADAS Cronograma de capacitación Partida Presupuestaria		SALIDAS Personal capacitado Informe técnico de capacitación Certificado de capacitación
INDICADORES Cumplimiento del plan de capacitación Capacitaciones atendidas Capacitaciones aprobadas Cumplimiento plan de efecto multiplicador Capacitaciones sin costo	OBJETIVO Generar y fortalecer las capacidades del personal, generando desarrollo técnico y profesional a través de la capacitación, para la obtención de mejores resultados en el desempeño de sus funciones	REGISTROS Registro de las capacitaciones efectuadas Base de datos de proveedores Calendario de capacitaciones Base de datos de personal capacitado Registro de evaluaciones a proveedores
	DOCUMENTOS DE REFERENCIA LOSEP y su Reglamento, Norma Técnica vigente	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Tabla 34:

Indicadores de Gestión del Proceso 3: Ejecución de Capacitaciones

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO					
PROCESO: Ejecución de Capacitaciones				CÓDIGO: GADMCLC-DTH-003	
Responsable de la medición: Analista de Talento Humano			Responsable del análisis: Director de Talento Humano		
No.	Nombre	Descripción	Fórmula	Estándar	Frecuencia
1	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de capacitación	Indicador mide el porcentaje de capacitaciones ejecutadas en relación a las planificadas	$\text{No. Capacitaciones ejecutadas} / \text{No. Capacitaciones planificadas}$	90%	Semestral
2	Porcentaje de capacitaciones detectadas	Indicador mide el porcentaje de capacitaciones detectadas en relación a las autorizadas	$\text{No. Capacitaciones detectadas} / \text{No. Capacitaciones aprobadas}$	70%	Semestral
3	Porcentaje de capacitación en cada clase	Indicador mide el porcentaje de capacitaciones según el tipo de capacitación	$\text{No. Capacitaciones Técnicas} / \text{No. Total de Capacitaciones}$	55%	Semestral
			$\text{No. Capacitaciones gerenciales} / \text{No. Total de Capacitaciones}$	10%	
			$\text{No. Capacitaciones en desarrollo personal} / \text{No. Total de Capacitaciones}$	45%	
4	Porcentaje de capacitaciones de asistencia y de aprobación	Indicador mide el porcentaje de capacitaciones de asistencia y de aprobación, en relación al total de capacitaciones	$\text{No. Capacitaciones de asistencia} / \text{No. Total de Capacitaciones}$	70%	Semestral
			$\text{No. Capacitaciones de aprobación} / \text{No. Total de Capacitaciones}$	30%	
5	Porcentaje de aprobación de capacitaciones	Indicador mide el porcentaje de servidores que aprobaron la capacitación, en relación al total de personal capacitado	$\text{No. Capacitaciones aprobadas} / \text{No. Total de Capacitaciones}$	90%	Semestral
6	Porcentaje de cumplimiento del programa de transferencia de conocimientos	Indicador mide el porcentaje de servidores capacitados que transfirieron conocimientos de la capacitación, en relación al total del personal capacitado	$\text{No. Participantes que transfirieron conocimientos} / \text{No. Total de personal capacitado}$	90%	Semestral

5.2.4 Proceso 4: Evaluación del Desempeño

La Ley Orgánica del Servicio Público hace referencia al subsistema de evaluación del desempeño, en los artículos 76 al 80, en concordancia con los artículos 215 a 227 de su Reglamento General. La ex SENRES (ahora Ministerio de Relaciones Laborales) emitió la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, mediante Resolución No.SENRES-2008-000038, publicada en Registro Oficial 303 del 27 de marzo de 2008 y la reforma mediante Resolución SENRES No.170, publicada en Registro Oficial No.431, del 23 de septiembre de 2008 emitió la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño. Este proceso se describe en la norma técnica antes mencionada, con los tiempos fijados para cada una de las fases del procedimiento. Estos tiempos son favorables para los evaluados, quienes tienen más tiempo para realizar sus reclamos y para la resolución de los mismos.

Se debe realizar una buena difusión del plan de evaluación del desempeño a nivel institucional y programar reuniones para socializarlo con los evaluados y entrenar a los evaluadores, sobre el proceso de evaluación, con el fin de que sus resultados sean lo más apegados a la realidad institucional.

Es necesario que al final del proceso, se emita el informe de evaluación del desempeño, puesto que este constituye una herramienta y un gran referente que se puede utilizar en otros procesos, como por ejemplo el de capacitación, con los resultados de evaluación se determinan necesidades de capacitación, o para el proceso de diseño de puestos o de medición de cargas de trabajo, razón por la cual, se agrega esta actividad en el proceso, así también permite tener una medida del cumplimiento de los objetivos de las respectivas unidades administrativas y por ende de los objetivos institucionales.

Tabla 35:

Diagrama de Análisis del Proceso 4: Evaluación del desempeño

Proceso: Evaluación del desempeño		Ingreso: Fecha de inicio de periodo de evaluación									
Responsable del proceso: Director de Talento Humano		Resultado: Personal institucional evaluado									
Cliente: Servidores municipales (Evaluador y Evaluado)		Volumen: 200 servidores				Frecuencia: Anual					
No.	ACTIVIDAD	O	I	E	M	A	TIEMPO HORAS		COSTO HORAS		
							AVR	AVO	AVR	AVO	
1	Director de TH elabora Plan y cronograma de evaluación del desempeño	●						2			60,48
2	Alcalde emite autorización del plan de evaluación	●						8			364,5
3	Director de TH conforma Tribunal de Recalificación de Evaluación, integrado por 3 miembros	●						1			30,24
5	Analista de TH realiza convocatorias para entrenar a evaluadores y socializar proceso a evaluados	●					2			44,3	
6	Director de TH hace reunión para entrenar a evaluadores y socializar a evaluados sobre el proceso	●					8			241,92	
7	Director de TH solicita a Directores de área, que definan indicadores y metas de desempeño	●					8			241,92	
8	Evaluador toma evaluación al evaluado	●					1			30,24	
9	Analista de TH recibe evaluaciones realizadas				→		0,25			5,54	
10	Analista de TH notifica a evaluados calificaciones obtenidas	●					8			177,2	
11	Evaluado Reclama en caso de inconformidad de resultados	●					24			531,6	
12	Director de TH presenta al Tribunal de Recalificación, el reclamo del evaluado				→		40			1209,6	
13	Tribunal de Recalificación de Evaluación, elabora y suscribe y notifica acta resolutive a Talento Humano	●					120			10886,4	
14	Director de TH elabora Informe de evaluación del desempeño y lo remite a Alcaldía	●						2		60,48	
15	Director de TH notifica a evaluados resolución del Tribunal de Recalificación de Evaluación	●					8			241,92	
16	Alcalde y Director de TH coordinan acciones concernientes en base a resultados de evaluación	●					2			151,6	
17	Asistente 2 de TH archiva documentación de evaluaciones en cada expediente					▼		0,25		5,16	
							Subtotales	221,3	13,25	13762,2	520,84
							Totales	234,5		14283,08	
								Eficiencia Tiempo		Eficiencia Costo	
								94,35%		96,35%	

Tabla 36:

Flujodiagramación del Proceso 4: Evaluación del desempeño

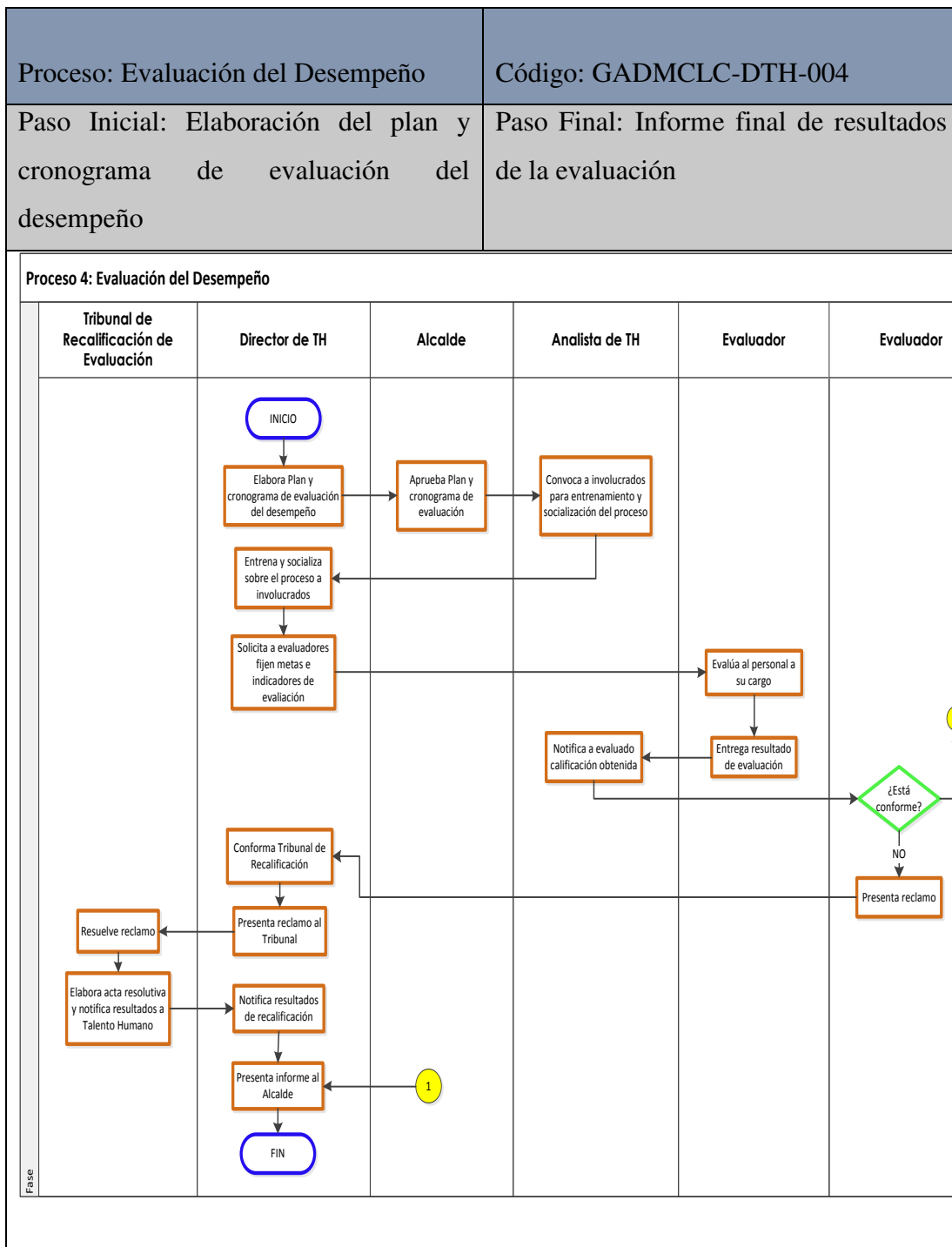


Tabla 37:

Ficha Técnica del Proceso 4: Evaluación del desempeño

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Evaluación del desempeño	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No. 0
RESPONSABLE DEL PROCESO: Director de Talento Humano	GADMCLC-DTH-004	FECHA: 30 / 07/ 2014
ALCANCE DEL PROCESO: Inicia con la fecha del periodo de evaluación del desempeño y termina con el informe final de las evaluaciones realizadas al personal		
RECURSOS		
FÍSICOS: Oficina, materiales de oficina	FINANCIEROS: Pago de gastos operativos y costos de personal	
TECNOLÓGICOS: Internet, equipos informáticos	HUMANOS: Personal del área de Talento Humano, servidores municipales	
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Directores de área (indicadores) Tribunal de Recalificación	Elaboración y aprobación del plan de evaluación Entrenamiento, socialización a evaluadores y evaluados Definición de indicadores y metas de evaluación Ejecución de evaluaciones Reclamos a los resultados de las evaluaciones Conformación de Tribunal de Recalificación Resolución de reclamos Notificación a involucrados en el proceso Elaboración de informe final	Servidores/trabajadores municipales Jefes y Directores Máxima Autoridad
ENTRADAS		SALIDAS
Fecha de inicio del periodo de evaluación Formularios de evaluaciones (metas) Base de datos de evaluadores y evaluados		Personal evaluado Resultados de evaluaciones Informe final de evaluaciones Acta resolutive del Tribunal
INDICADORES	OBJETIVO	REGISTROS
Porcentaje de personal evaluado Porcentaje de inconformidades en los resultados de la evaluación Porcentaje de reclamos resueltos	Identificar, generar y fortalecer las competencias para el desarrollo interno y el mejor desempeño de cada uno de los puestos	Formulario de evaluaciones Formulario de resultados de evaluaciones
	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	
	LOSEP y su Reglamento, Norma Técnica vigente	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Tabla 38:

Indicadores del Gestión del Proceso 4: Evaluación del desempeño

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO					
PROCESO: Evaluación del desempeño				CODIGO: DTH-2014-004	
Responsable de la medición: Analista de Talento Humano			Responsable del análisis: Director de Talento Humano		
No.	Nombre	Descripción	Fórmula	Estándar	Frecuencia
1	Porcentaje de evaluaciones cumplidas	Indicador mide el porcentaje de evaluaciones ejecutadas, en relación a las evaluaciones planificadas	$\frac{\text{No. Evaluaciones ejecutadas}}{\text{No. Evaluaciones planificadas}}$	100%	Anual
2	Porcentaje de evaluados con inconformidad en la calificación	Indicador mide el porcentaje de evaluados inconformes y que presentan reclamos a la calificación de su evaluación	$\frac{\text{No. Evaluados Inconformes}}{\text{No. Total de Evaluados}}$	8%	Anual
3	Porcentaje de evaluaciones según la calificación	Indicador mide el porcentaje de evaluaciones según la calificación, en relación a las evaluaciones ejecutadas	$\frac{\text{No. Evaluaciones deficientes}}{\text{No. Total de Evaluaciones ejecutadas}}$	5%	Anual
			$\frac{\text{No. Evaluaciones satisfactorias}}{\text{No. Total de Evaluaciones ejecutadas}}$	30%	
			$\frac{\text{No. Evaluaciones muy satisfactorias}}{\text{No. Total de Evaluaciones ejecutadas}}$	65%	
4	Porcentaje de reclamos resueltos	Indicador mide el porcentaje de evaluaciones que fueron resueltas, luego del reclamo	$\frac{\text{No. Reclamos resueltos}}{\text{No. Reclamos presentados}}$	100%	Anual
5	Porcentaje de evaluaciones que mejoraron la calificación	Indicador mide el porcentaje de evaluaciones que mejoraron la calificación, una vez resuelto el reclamo	$\frac{\text{No. Evaluaciones mejoraron calificación}}{\text{No. Evaluaciones con inconformidad}}$	25%	Anual

5.2.5 Proceso 5: Ejecución de Vacaciones

Una actividad que mejorará el proceso es la elaboración del plan anual de vacaciones, basado en los requerimientos remitidos por los Directores de área ajustados a las necesidades del área y de los servidores. El plan y cronograma anual de vacaciones será aprobado por la Máxima Autoridad y difundido a cada área, con la finalidad de que conozcan la programación de sus vacaciones durante el año.

Se eliminan las actividades de confirmación de días de vacaciones y el tiempo en que el Director se tomaba para autorizarlas, puesto que ya fueron autorizadas implícitamente en el requerimiento realizado y se reafirman en la difusión del plan anual de vacaciones institucional.

Se modificó el formulario de solicitud de vacaciones, en la parte concerniente a la firma de autorización de la Máxima Autoridad, siendo necesario únicamente la firma del solicitante, firma del Director de área como autorizador y firma del Director de Talento Humano como visto bueno y delegado de la Máxima Autoridad para la concesión de vacaciones.

También se incluye la actividad de elaboración de Acción de Personal, al servidor que se le conceden vacaciones, a fin de dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes y de esta manera no incurrir en incumplimientos legales y sanciones.

La Ley Orgánica del Servicio Público hace referencia a vacaciones, en el artículo 29, en concordancia con los artículos 27 al 32 de su Reglamento General de aplicación.

Tabla 39:

Diagrama de Análisis del Proceso 5: Ejecución de vacaciones

Proceso: Ejecución de vacaciones		Ingreso: Programación de vacaciones del personal								
Responsable del proceso: Asistente2 de TH		Resultado: Concesión de vacaciones								
Cliente: Personal de la Institución		Volumen: 12 servidores				Frecuencia: Mensual				
No.	ACTIVIDAD	O	I	E	M	A	TIEMPO HORAS		COSTO HORAS	
		●	■	■	→	▼	AVR	AVO	AVR	AVO
1	Asistente2 de TH recepta formulario de vacaciones firmados por el sevidor y su Director	●					0,33		6,81	
2	Asistente2 de TH controla y registra vacaciones requeridas en el formulario		■					0,17		3,51
3	Analista de TH elabora la acción de personal para el goce de vacaciones	●					0,33		7,31	
4	Asistente2 de TH recepta firmas en acción de personal y firma del Director de TH en el formulario de vacaciones	●					1,00		20,65	
5	Asistente2 de TH registra acción de personal y entrega una al servidor					▼		0,25		5,16
Subtotales							1,66	0,42	34,77	8,67
Totales							2,08		43,45	
							Eficiencia Tiempo		Eficiencia Costo	
							79,81%		80,04%	

Tabla 40:

Flujodiagramación del Proceso 5: Ejecución de Vacaciones

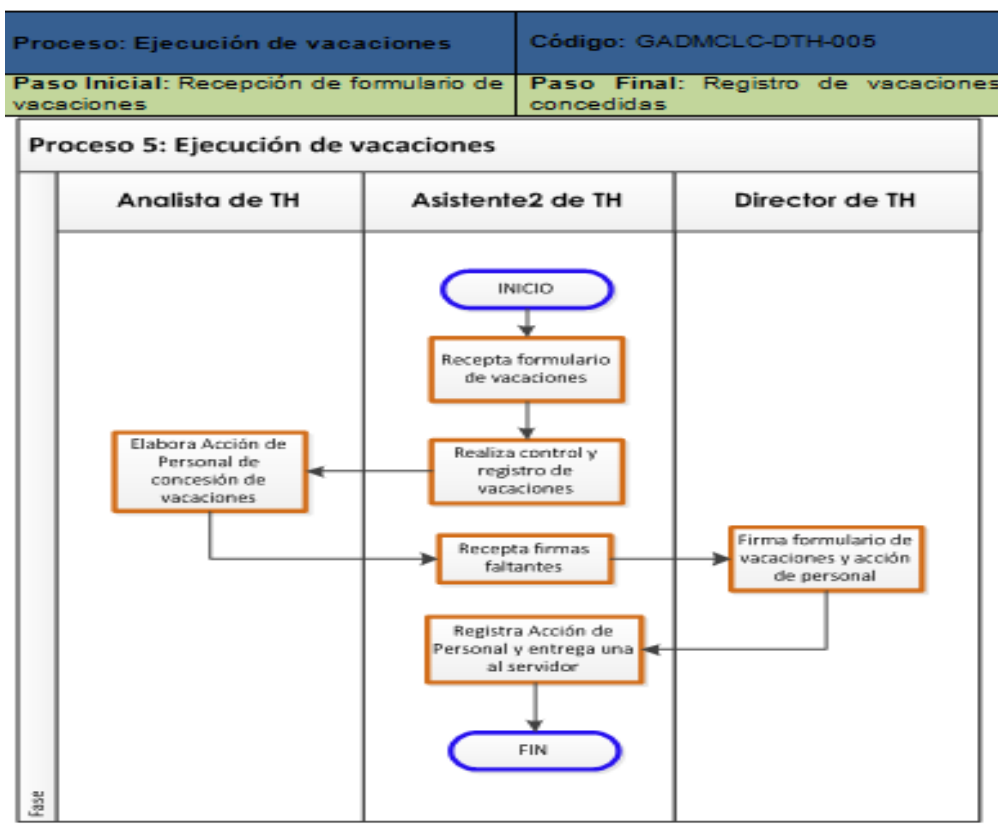


Tabla 41:

Ficha Técnica del Proceso: Ejecución de vacaciones

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Ejecución de vacaciones	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No. 0
RESPONSABLE DEL PROCESO: Asistente2 de Talento Humano	GADMCLC-DTH-005	FECHA: 30 / 07/ 2014
ALCANCE DEL PROCESO: Desde el requerimiento de vacaciones por área, hasta la concesión de vacaciones a los servidores municipales		
RECURSOS		
FÍSICOS: Oficina, materiales de oficina	FINANCIEROS: Pago de gastos operativos y costos de personal	
TECNOLÓGICOS: Internet, equipos informáticos	HUMANOS: Personal del área de Talento Humano, Unidades Administrativas	
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Entidades públicas y privadas Ministerio de Relaciones Laborales	Recepción de formulario de vacaciones Registro y control de vacaciones solicitadas Elaboración y registro de Acción de Personal Entrega de acción de personal de concesión de vacaciones	Personal municipal Unidad Administrativa
ENTRADAS		SALIDAS
Requerimiento de goce de vacaciones Calendario anual de vacaciones		Concesión de vacaciones al personal Formulario de vacaciones Acción de Personal
INDICADORES	OBJETIVO	REGISTROS
Porcentaje de cumplimiento del calendario anual de vacaciones Porcentaje de vacaciones reprogramadas	Conceder vacaciones al personal institucional	Registro y control de vacaciones Registro de acciones de personal Formularios de vacaciones
	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	
	LOSEP y su Reglamento General	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Tabla 42:

Indicadores de Gestión del Proceso: Ejecución de vacaciones

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO					
PROCESO: Ejecución de vacaciones					CODIGO: DTH-2014-007
Responsable de la medición: Asistente2 de Talento Humano			Responsable del análisis: Director de Talento Humano		
No.	Nombre	Descripción	Fórmula	Estándar	Frecuencia
1	Porcentaje de Cumplimiento del calendario anual de vacaciones institucional	Indicador mide el porcentaje de Cumplimiento del plan anual de vacaciones institucional	$\text{No. Fechas de vacaciones cumplidas} / \text{No. fechas de vacaciones planificadas}$	90%	Semestral
2	Porcentaje de concesión de vacaciones	Indicador mide el porcentaje de atención a los requerimientos de capacitación solicitados	$\text{No. Requerimientos de vacaciones concedidos} / \text{No. Requerimientos de vacaciones solicitadas}$	80%	Semestral
3	Porcentaje de vacaciones reprogramadas	Indicador mide el porcentaje de vacaciones que fueron reprogramadas en relación al plan anual	$\text{No. de fechas de vacaciones reprogramadas} / \text{No. fecha de vacaciones planificadas}$	10%	Semestral
4	Número de personas que no gozaron de vacaciones en el año	Indicador que mide el número de personas que no tomaron vacaciones anuales, es decir se acumularon sus vacaciones	No. de personas que no gozaron de vacaciones	7%	Anual

5.2.6 Proceso 6: Revisión y Actualización de la estructura orgánica institucional

En la elaboración del plan que llevará el proceso, se incluye la elaboración del cronograma de reuniones con Directores de área, con el fin de no redundar en esta actividad, en lo posterior.

Es importante que los Directores de área tengan conocimiento del plan que llevará el proceso, con la finalidad de que programen su tiempo para las reuniones de trabajo, que requieren necesariamente de su presencia.

No es necesaria la elaboración de un informe parcial, por parte del Director de Talento Humano, el informe se lo realiza luego de las entrevistas con los Directores de área, cuando se hayan acordado las actualizaciones o cambios en la estructura orgánica institucional para la presentación de la propuesta de cambios.

Previo a la elaboración del informe final, se requiere conocer si hay disponibilidad de recursos financieros que garanticen la implementación de los cambios.

Se elimina del proceso la actividad de poner en conocimiento del Concejo Municipal las actualizaciones en la estructura interna, ya que se observa que no agrega valor real al cliente, ni valor operativo.

Tabla 43:

Diagrama de Análisis del Proceso 6: Diseño de la estructura organizacional

Proceso: Diseño de la estructura orgánica institucional		Ingreso: Requerimientos de actualización de la estructura orgánica									
Responsable: Director de Talento Humano		Resultado: Estructura orgánica actualizada									
Cliente: Unidades administrativas		Volumen: 1 vez Frecuencia: Anual									
No.	ACTIVIDAD	O 	I 	E 	M 	A 	TIEMPO HORAS		COSTO HORAS		
							AVR	AVO	AVR	AVO	
1	Analista de TH recibe requerimientos de las unidades administrativas, referentes a actualización de la estructura orgánica						6		132,9		
2	Director de TH elabora el Plan para la revisión periódica de la estructura orgánica institucional							2		60,48	
3	Director de TH pone en conocimiento del Alcalde el plan para la ejecución del proceso y lo difunde a Directores de área							0,5		15,12	
4	Director de TH revisa la norma legal y técnica vigente referente a estructuras orgánicas							1		30,24	
5	Director de TH ejecuta entrevistas con Directores por área						16		483,84		
6	Analista de TH solicita disponibilidad presupuestaria para la ejecución de cambios identificados						8		177,2		
7	Director de TH elabora informe final de hallazgos							2		60,48	
8	Analista de TH presenta informe final a Alcaldía							0,5		11,08	
9	Alcalde analiza y autoriza cambios en la estructura orgánica institucional						1		45,56		
10	Alcalde solicita elaboración de resolución administrativa de autorización de cambios							8		364,48	
11	Analista de TH actualiza la estructura orgánica institucional						7		155,05		
12	Analista de TH difunde estructura orgánica actualizada a las unidades administrativas						2		44,3		
13	Analista de TH archiva documentos generados							0,33		7,31	
							Subtotales	40	14,33	1038,9	549,18
							Totales	54,33		1588,03	
								Eficiencia Tiempo		Eficiencia Costo	
								73,62%		65,42%	

Tabla 44:

Flujodigramación del Proceso 6: Revisión y actualización de la estructura orgánica institucional

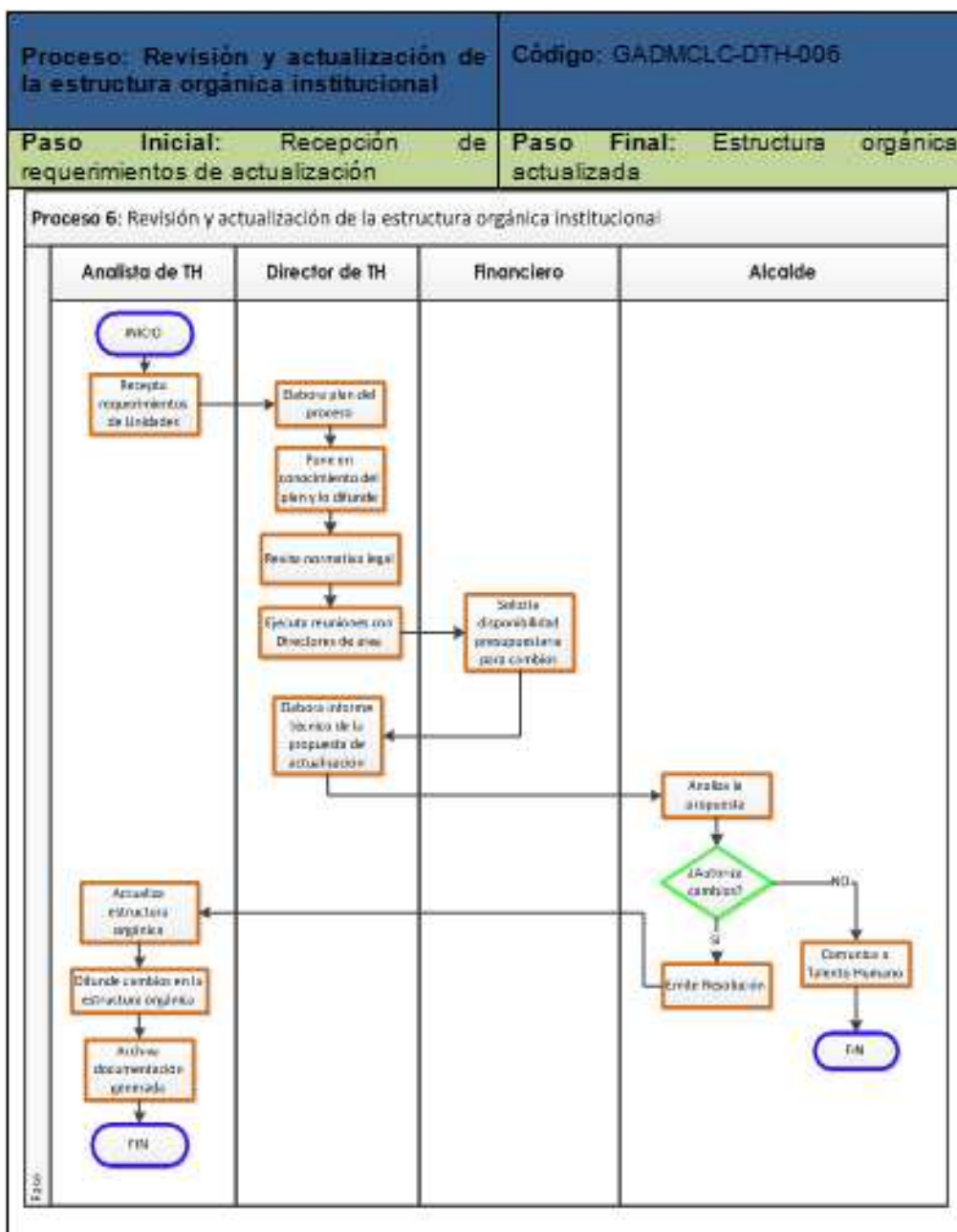


Tabla 45:

Ficha Técnica del Proceso 6: Revisión y actualización de la estructura institucional

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Revisión y actualización de la estructura orgánica institucional	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No. 0
RESPONSABLE DEL PROCESO: Director de Talento Humano	GADMCLC-DTH-006	FECHA: 30 / 07/ 2014
ALCANCE DEL PROCESO: Inicia con la recepción de requerimientos de actualización de la estructura y termina con la estructura orgánica actualizada		
RECURSOS		
FÍSICOS: Oficina, materiales de oficina, sala de reuniones	FINANCIEROS: Presupuesto para implementación de cambios	
TECNOLÓGICOS: Internet, equipos informáticos	HUMANOS: Personal de las áreas de Talento Humano, Financiero, Alcaldía	
PROVEEDORES Dirección Financiera Alcaldía	PROCESO Recepción de requerimientos de actualización de la estructura orgánica institucional Elaboración del plan de revisión y actualización Ejecución de reuniones con Directores de área Solicitud de disponibilidad presupuestaria para cambios Elaboración del informe final o propuesta Autorización de la propuesta de actualización Difusión de la estructura interna actualizada	CLIENTES Ciudadanía Unidades Institucionales Personal municipal
ENTRADAS Requerimiento de actualización Partida Presupuestaria		SALIDAS Organigrama institucional actualizado Resolución administrativa Informe Técnico
INDICADORES Porcentaje de cambios implementados Porcentaje de cambios autorizados	OBJETIVO Revisar y actualizar periódicamente la estructura orgánica de la institución a fin de que sea apropiada para el logro de sus objetivos.	REGISTROS Novedades encontradas Asistencia a reuniones
	DOCUMENTOS DE REFERENCIA La Constitución, LOSEP y su Reglamento General, COOTAD, Norma Técnica según Resolución SENRES 46	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Tabla 46:

Indicadores de Gestión del Proceso 6: Revisión y actualización de la estructura interna

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO					
PROCESO: Revisión y actualización de la estructura orgánica institucional				CODIGO: GADMCLC-DTH-006	
Responsable de la medición: Analista de Talento Humano			Responsable del análisis: Director de Talento Humano		
No.	Nombre	Descripción	Fórmula	Estándar	Frecuencia
1	Porcentaje de cambios autorizados	Porcentaje de cambios autorizados en la estructura orgánica en relación a los encontrados	$\text{No. de cambios propuestos} / \text{No. de cambios autorizados}$	90%	Anual
2	Porcentaje de requerimientos implementados	Indicador que mide el porcentaje de cambios implementados en relación a los cambios requeridos inicialmente por las Unidades institucionales	$\text{No. de requerimientos implementados} / \text{No. de requerimientos recibidos de las unidades institucionales}$	80%	Anual
3	Porcentaje de cambios propuestos implementados	Indicador mide el porcentaje de cambios implementados en la estructura orgánica en relación a los autorizados	$\text{No. de cambios implementados} / \text{cambios autorizados}$	90%	Anual

5.2.7 Proceso 7: Revisión y actualización del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

La ex SENRES (ahora Ministerio de Relaciones Laborales), emitió la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, mediante Resolución No. SENRES-PROC-2006-0000046.

Se elimina la actividad de revisión del cumplimiento de los parámetros de gestión de los procesos, ya que esta actividad se va a realizar en las reuniones con el Comité de Gestión.

La convocatoria al Comité de gestión, la realiza la Analista de Talento Humano, mediante correo electrónico, disminuyendo así el tiempo.

Se invierte mayor cantidad de tiempo, en el análisis de los procesos y en determinar las causas que disminuyen su eficiencia, eficacia, y en las propuestas de mejora, lo cual es necesario, puesto que se necesita redefinir indicadores para obtener mediciones de la situación real de cada proceso y poderla mejorar.

La autorización del Alcalde debe reducir en tiempo de respuesta, tomando en cuenta que es parte del Comité de Gestión o a su vez su Delegado, lo que garantizaría que una vez que el Comité define acciones a tomar, se cuenta con el aval de la Máxima Autoridad, por lo que la revisión se la realizaría en menos tiempo y la autorización previa a la firma del documento formal, la podría hacer vía mail o telefónica en caso de no encontrarse en la Institución, hasta la posterior firma en los documentos, mientras tanto se avanza en las actividades de actualización del Reglamento y subsiguientes, lo cual no significa que se vaya a prescindir de la Resolución administrativa.

Se elimina la actividad de puesta en conocimiento del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos actualizado, al Concejo Municipal, ya que no agrega valor real ni operativo.

A más de la difusión, se debe hacer una socialización del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, con el personal que interviene en los mismos, para garantizar que todos conozcan las actualizaciones realizadas.

Tabla 47:

Diagrama de Análisis del Proceso 7: Revisión y actualización del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

Proceso: Revisión y actualización del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos						Ingreso: Fecha prevista acorde al plan de elaboración del POA institucional					
Responsable: Director de Talento Humano						Resultado: Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos actualizado					
Cliente: Unidades Administrativas, ciudadanía						Volumen: 1 vez		Frecuencia: Anual			
No.	ACTIVIDAD	O	I	E	M	A	TIEMPO HORAS		COSTO HORAS		
							AVR	AVO	AVR	AVO	
1	Analista de TH recibe requerimientos de actualización de procesos	●					5		110,8		
2	Director de TH elabora Plan anual de revisión y actualización de procesos	●						2		60,48	
3	Analista de TH convoca al Comité de Gestión a reuniones para la revisión y actualización de procesos	●						0,17		3,766	
4	Comité de Gestión identifica las causas que puedan estar afectando la eficacia y eficiencia de los procesos y documenta los hallazgos.	●					16		1452		
5	Comité de Gestión define acciones preventivas, correctivas y oportunidades de mejora para los procesos.	●					8		725,8		
6	Director de TH elabora informe final de hallazgos para Alcaldía, indicando la propuesta para la actualización de procesos	●						2		60,48	
7	Alcalde analiza y autoriza cambios en el Reglamento por Procesos	●					1		45,56		
8	Alcalde solicita elaboración de resolución administrativa de autorización de cambios	●						8		364,5	
9	Analista de TH actualiza los cambios en el reglamento por procesos	●					8		177,2		
10	Director de TH ejecuta un plan de socialización con todos los responsables de los procesos	●					16		483,8		
11	Analista de TH archiva manual de procesos					▼		0,33		7,31	
							Subtotales	54	12,5	2995	496,5
							Totales	66,5		3491,15	
								Eficiencia Tiempo		Eficiencia Costo	
								81,20%		85,78%	

Tabla 48:

Flujodiagramación del Proceso 7: Revisión y actualización del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

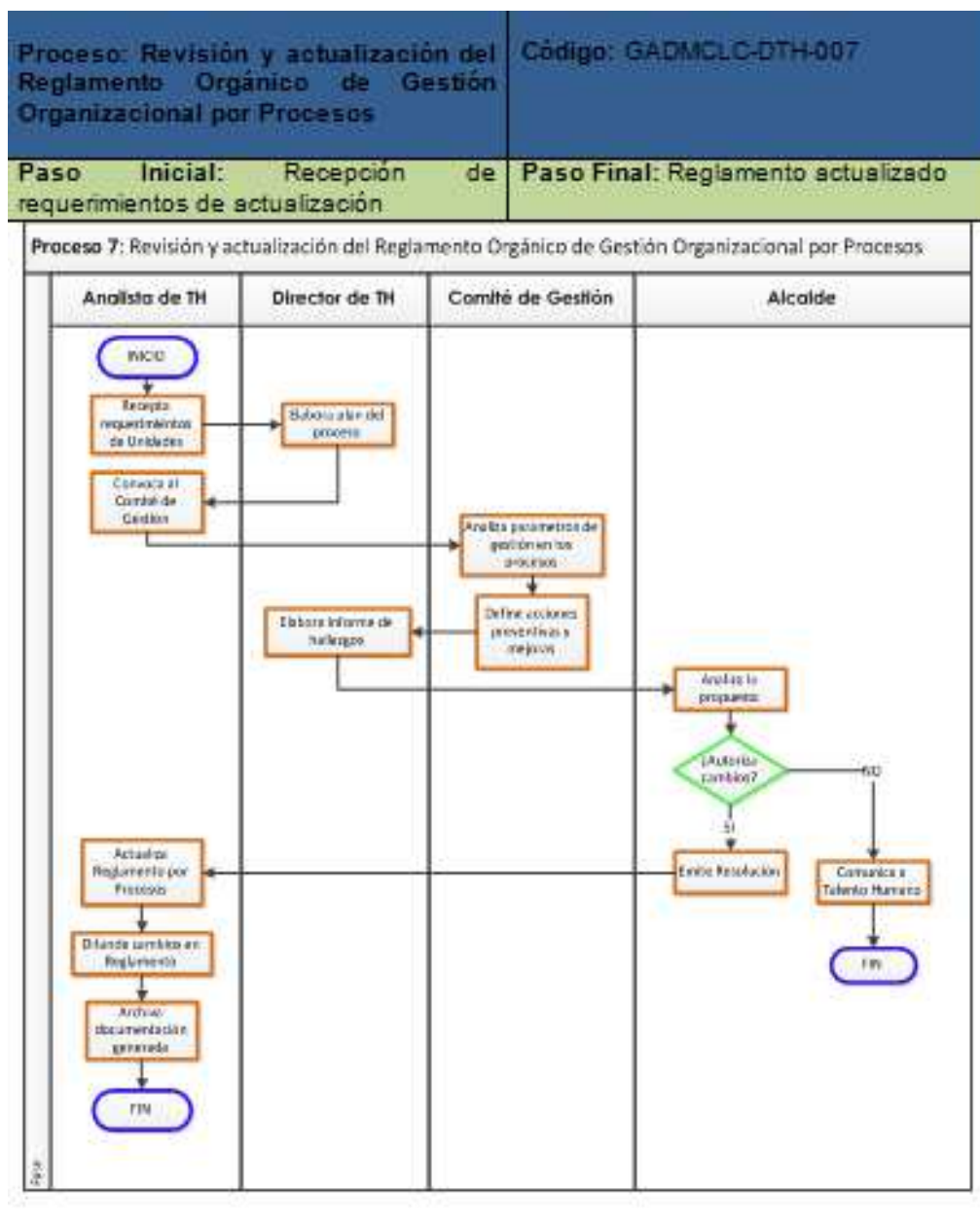


Tabla 49:

Ficha Técnica del Proceso 7: Revisión y actualización del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Revisión y actualización del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No. 0
RESPONSABLE DEL PROCESO: Director de Talento Humano	GADMCLC-DTH-007	FECHA: 30 / 07/ 2014
ALCANCE DEL PROCESO: Inicia con la fecha de inicio programada en base a la planificación operativa institucional y termina con el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos actualizado		
RECURSOS		
FÍSICOS: Oficina, materiales de oficina, sala de reuniones	FINANCIEROS: Presupuesto para gastos operativos y de personal	
TECNOLÓGICOS: Internet, equipos informáticos	HUMANOS: Comité de Gestión, personal de Alcaldía	
PROVEEDORES Dirección Financiera Alcaldía	PROCESO Recepción de requerimientos de actualización procesos Elaboración del plan de revisión y actualización Conformación y convocatoria del Comité de Gestión Análisis y propuesta de mejora de los procesos Elaboración del informe final o propuesta Autorización del Reglamento por Procesos Actualización del Reglamento por Procesos Plan de socialización con responsables de los procesos	CLIENTES Ciudadanía Unidades Institucionales Personal municipal
ENTRADAS Requerimiento de actualización Partida Presupuestaria		SALIDAS Reglamento G.O. Procesos actualizado Resolución administrativa Informe Técnico
INDICADORES Porcentaje de procesos estándares Porcentaje de procesos mejorados Porcentaje de procesos actualizados	OBJETIVO Revisar, actualizar y supervisar la gestión de los procesos de la Institución para garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos	REGISTROS Novedades encontradas Datos comparativos del análisis Asistencia a reuniones
	DOCUMENTOS DE REFERENCIA LOSEP y su Reglamento General, Normas Técnicas, Normas de Control	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Tabla 50:

Indicadores de Gestión del Proceso 7: Revisión y actualización del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO					
PROCESO: Revisión y actualización del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos					CODIGO: DTH-2014-007
Responsable de la medición: Analista de Talento Humano			Responsable del análisis: Director de Talento Humano		
No.	Nombre	Descripción	Fórmula	Estándar	Frecuencia
1	Porcentaje de procesos por analizar y mejorar	Mide la relación entre el número de procesos que no cumplen con los niveles estándares de desempeño y el número total de procesos institucionales	$\frac{\text{No. de Procesos que no cumplen con los niveles estándares}}{\text{No. de Procesos totales}}$	40%	Anual
2	Porcentaje de procesos analizados con propuestas para su mejoramiento	Mide la relación entre el número de procesos que fueron mejorados y el número de procesos que no cumplían con los estándares de desempeño	$\frac{\text{No. de Procesos mejorados}}{\text{No. de Procesos analizados}}$	80%	Anual
3	Porcentaje de procesos actualizados	Mide el porcentaje de procesos aprobados para su actualización en relación al total de procesos que se propusieron para ser mejorados	$\frac{\text{No. de Procesos aprobados}}{\text{No. de Procesos mejorados}}$	90%	Anual

5.3 Matriz de Análisis Comparativo

Tabla 51:

Matriz de análisis comparativo

o.	PROCESO ANALIZADO	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA	VOLUMEN	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL ANUAL	
		Tiempo(hr s)		Costo (USD)		Tiempo(hr s)		Costo (USD)		Tiempo(hrs)		Costo (USD)					EMPO (min)	COS (USD)
		T	E	Tot	E	T	E	Tot	E	T	E	Total	E					
		total	fi(%)	al	fi(%)	total	fi(%)	al	fi(%)	total	fi(%)							
Concursos de méritos y oposición	8 01,00	5 8,93%	31 163,92	6 1,38%	6 65,00	6 1,35%	6 648,16	6 9,79%	1 36,00	2 ,42%	5515, 76	8 ,41%	Se mestral	5	27 2,00	1103 1,52		
Contratación por servicios ocasionales	2 8,17	3 2,55%	81 4,27	2 4,94%	1 0,09	7 2,29%	22 7,91	7 7,75%	1 8,08	3 9,74%	586,3 6	5 2,81%	Me nsual	2	21 6,96	7036 ,32		
Ejecución de capacitaciones	1 3,25	4 4,00%	29 8,97	4 9,42%	2 8,84	8 4,95%	63 8,20	8 4,56%	- 15,59	4 0,95%	- 339,23	3 5,14%	Me nsual	2	- 187,08	- 4070,76		
Evaluación del desempeño	5 3,33	7 8,90%	26 36,47	8 1,96%	2 34,50	9 4,35%	14 283,08	9 6,35%	- 181,17	1 5,45%	- 11646,61	1 4,39%	An ual	00	- 181,17	- 11646,61		
Ejecución de vacaciones	1 4,27	1 1,21%	33 2,92	1 1,33%	2 ,08	7 9,81%	43, 45	8 0,04%	1 2,19	6 8,60%	289,4 7	6 8,71%	Me nsual	2	14 6,28	3473 ,64		
Revisión y actualización de la estructura organizacional	5 6,58	5 1,25%	17 39,00	4 9,19%	5 4,33	7 3,62%	15 88,03	6 5,42%	2, 25	2 2,37%	150,9 7	1 6,23%	An ual		2, 25	150, 97		
Revisión y actualización del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos	4 3,83	5 8,18%	22 10,59	7 5,78%	6 6,50	8 1,20%	34 91,15	8 5,78%	- 22,67	2 3,02%	- 1280,56	1 0,00%	An ual		- 22,67	- 1280,56		
TOTAL	# ###		39 196	# ###		45 920					- 6723,8				24 6,57	4694 ,52		

De los resultados obtenidos de la matriz de análisis comparativo, se puede observar que algunos procesos han incrementado en tiempo y costos para su mejoramiento, sin embargo es notorio el mejoramiento en su eficiencia tanto en tiempo como en costos, debido a que los incrementos han sido en actividades que agregan valor al proceso, contribuyendo a la satisfacción del cliente y en general a las actividades que desarrollan en el proceso, incluyendo además actividades que garantizan la legalidad del proceso y el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas que son obligatorias en las entidades del sector público.

Cabe señalar que, mientras que en el sector privado no se debe hacer lo que prohíbe la ley, en el sector público es obligatorio hacer lo que establece la ley.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

La administración por procesos implica comprender a la organización como un sistema cuyos procesos son los elementos que interaccionan para crear valor a los clientes, valor que permite a los grupos directivos retroalimentarlo para reforzar o crear nuevas capacidades y distribuirlo de manera estratégica en los grupos de interés.

En la gestión por procesos lo que tiene importancia es el proceso en su conjunto, no sus partes por separado.

Orientar la gestión de la organización mediante un enfoque por procesos requiere en primero lugar identificar cuáles son sus procesos y las relaciones existentes entre ellos.

6.1 Identificación de Procesos

Se procede a identificar los procesos, partiendo del inventario de productos, conforme el Anexo 1, para lo cual, los productos se asocian o agrupan en función de la relación que guardan entre sí las actividades que se ejecutan para generarlos.

Tomando como referencia el diseño de la estructura de la Unidad de Administración del Talento Humano del sector público, indicada en la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento, que manifiesta lo siguiente:

- En el Art. 52, literal e) de la LOSEP, atribuye a las UATHs la responsabilidad de la administración del Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.

- De acuerdo a lo manifestado en el Artículo 120 del Reglamento a la LOSEP, las Unidades de Administración del Talento Humano - UATH estructurarán su gestión mediante la conformación de procesos y estarán integradas básicamente por:
 - a) Calidad del servicio, atención al usuario y de la gestión institucional, en el ámbito de sus atribuciones y competencias;
 - b) Manejo técnico del talento humano;
 - c) Administración del talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios; y,
 - d) Salud ocupacional,

- En el Título V de la LOSEP, se establece la Administración Técnica del Talento Humano conformado por los subsistemas de:
 - a) Planificación del talento humano
 - b) Clasificación de puestos
 - c) Reclutamiento y selección de personal
 - d) Formación, capacitación y desarrollo profesional; y,
 - e) Evaluación del desempeño.
 - f) Salud ocupacional (según Art. 130 del Reglamento a la LOSEP)

- De acuerdo al Artículo 229 del Reglamento a la LOSEP, el plan de salud ocupacional integral, tendrá carácter esencialmente preventivo y de conformación multidisciplinaria; este servicio estará integrado por los siguientes elementos:
 - a) Medicina preventiva y del trabajo
 - b) Higiene ocupacional
 - c) Seguridad ocupacional
 - d) Bienestar social

Así mismo, manifiesta el Reglamento a la LOSEP, en el Art.120, que los procesos enunciados anteriormente pueden ser unificados o divididos de acuerdo

a la complejidad, tamaño organizacional y necesidades prioritarias de la institución.

En base a lo mencionado, para el presente estudio, se definen tres macroprocesos, a cada uno de los cuales se le va a asociar procesos que correspondan, de acuerdo a lo que abarcan en función de su definición, competencia y necesidades.

Macroproceso 1. Desarrollo Institucional

Entendiéndose al desarrollo institucional como el proceso dinámico mediante el cual la organización fortalece su estructura y comportamiento, orientado a aumentar su eficiencia y la eficacia en el funcionamiento institucional.

Incluye actividades para diseñar la estructura organizacional, planificar el talento humano, diseñar las actividades que las personas realizarán en la institución, para orientar y acompañar su desempeño.

- Fortalecimiento de la estructura orgánica
- Actualización del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos
- Diseño organizacional
- Indicadores de gestión
- Normativa

Macroproceso 2: Gestión Técnica del Talento Humano

A este macroproceso se integran las actividades referentes a los subsistemas de planificación del talento humano, selección de personal, clasificación, valoración de puestos, evaluación del desempeño, así como de remuneraciones.

- Planificación del Talento Humano
- Descripción, clasificación, valoración de puestos
- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación y formación profesional
- Evaluación del desempeño

- Elaboración de nómina
- Gestión de impuestos de personal

Macroproceso 3: Bienestar laboral

En este macroproceso se han integrado actividades orientadas a desarrollar el bienestar físico, mental y social del trabajador en relación con su labor, con su medio de trabajo y su entorno socio-laboral, mediante programas de salud y seguridad ocupacional, capacitación, así como prestaciones del seguro social y actividades relacionadas al control de permanencia en el lugar de trabajo y disciplina.

- Salud ocupacional
- Seguridad ocupacional
- Trabajo Social
- Supervisión de personal

6.2 Propuesta de organización por Procesos de la Unidad de Talento Humano del GADMCLC

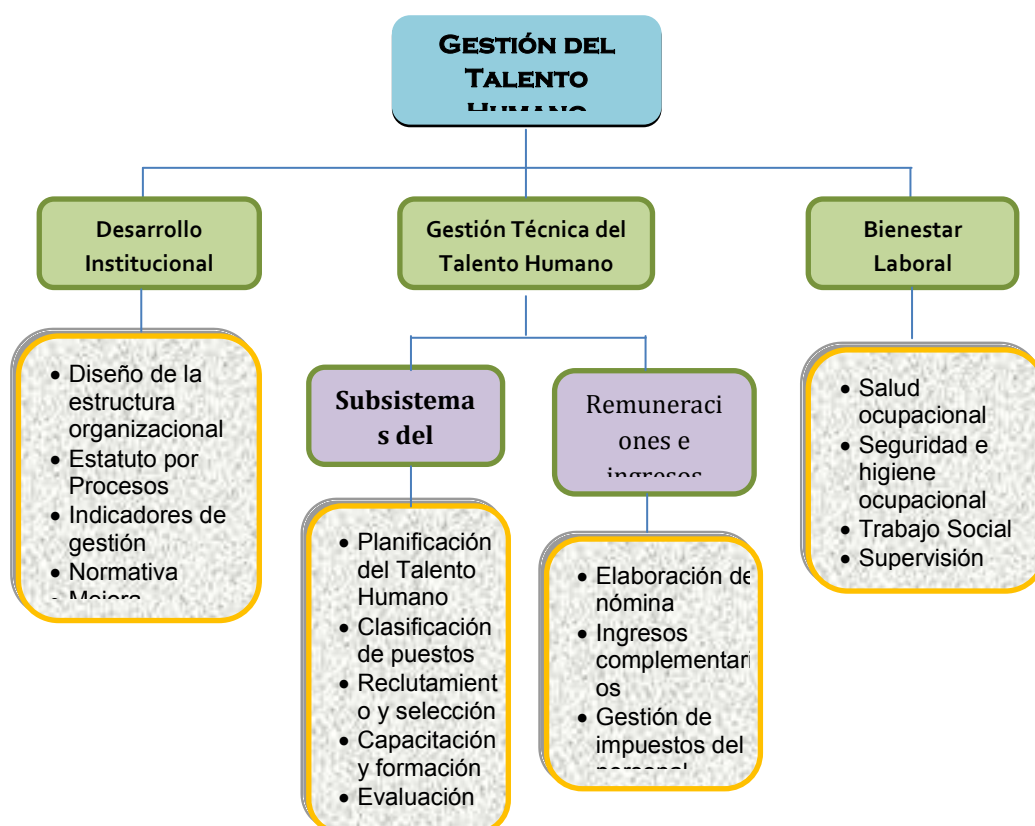


Figura 14: Propuesta de Organización por Procesos de la Dirección de Talento Humano del GADMCLC

En la tabla a continuación se visualizan los productos que se generan en cada proceso.

Tabla 52:

Procesos y productos del Macropoceso Desarrollo Institucional

Macroproceso 1	Procesos	Productos
DESARROLLO INSTITUCIONAL	Fortalecimiento de la estructura organizacional	Estatuto por procesos Actualización de la estructura orgánica
	Diseño de la estructura interna	Revisión y actualización de manuales, estatuto, reglamentos
	Elaboración de Estatuto por Procesos	Políticas para gestión institucional Elaboración de Reglamentos
	Indicadores de Gestión	Gestión de la calidad
	Normativa	Certificación de calidad de servicio Monitoreo y control de procesos Indicadores de gestión Plan anual del Talento Humano Plan Operativo anual Información estadística del personal

Tabla 53:

Procesos y productos del Macropoceso Gestión Técnica del Talento Humano

Macroproceso 2	Procesos	Productos	
	Reclutamiento y	Contratación	Contratos Ocasionales LOSEP Régimen Código del Trabajo Por servicios civiles profesionales/técnicos Legalización de contratos
		Concursos de méritos y oposición, para ingreso o para	Convocatoria Reclutamiento Selección de personal Inducción al personal

CONTINÚA 

GESTION TECNICA DEL TALENTO HUMANO	Selección de personal	ascenso	
		Archivo de expedientes de personal	Control de requisitos y documentación habilitante para ingreso Registro de nombramientos, contratos, movimientos de personal Emisión de certificados laborales Nómina del personal actualizada Clasificación de expedientes de personal
		Desvinculación de personal	Terminación de contratos Sumario administrativo Visto bueno
	Formación, capacitación y desarrollo profesional		Plan de capacitación Plan de desarrollo profesional Plan de efecto multiplicador Convenios o contratos de pasantías y prácticas
	Evaluación del desempeño		Plan de evaluaciones del desempeño Establecimiento de indicadores gestión Establecimiento de metas Informes de evaluaciones del desempeño
		Remuneraciones e ingresos	Distributivo de masa salarial Elaboración de rol de pagos mensual Pago de nómina e ingresos complementarios (décima tercera, décima cuarta remuneración, fondos de

	Remuneraciones e ingresos complementarios	complementarios Elaboración de nómina Gestión de impuestos de personal	reserva, horas extraordinarias y suplementarias, subrogación y encargo) Pago de honorarios mensuales Anticipo de sueldos Anticipo de viáticos, movilizaciones, subsistencias Liquidaciones y pago de haberes Descuentos por pensiones alimenticias
--	---	--	---

Tabla 54:**Procesos y productos del Macropoceso Bienestar Laboral**

Macroproceso 3	Procesos	Productos
BIENESTAR LABORAL	Salud ocupacional	Plan de medicina preventiva y del trabajo Programa de Higiene ocupacional Plan de Seguridad ocupacional Plan de Bienestar social Gestión de beneficios del Seguro Social
	Supervisión de personal	Código de ética Reglamento interno aprobado Asistencia, permisos y vacaciones Horarios de trabajo aprobado Régimen disciplinario

6.3 Cadena de valor Institucional

Los procesos agregadores de valor del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, se desarrollan en la Dirección de Obras Públicas, Dirección de Planificación, Dirección de Gestión Ambiental y Gestión de Riesgos, Dirección de Equidad y Género, Dirección de Participación Ciudadana y la Unidad de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado. El

Municipio se encuentra actualmente en proyecto de asumir nuevas competencias, para brindar un mejor servicio a la ciudadanía del cantón.



Figura 15: Cadena de Valor del GADMCLC

6.4 Subsistemas de la Dirección de Talento del Humano del GADMCLC

En el Gráfico 3, se muestran los subsistemas de las unidades de Talento Humano del sector público, los cuales contribuyen a la misión de la Unidad y a la satisfacción del cliente, las cuales son: subsistema de planificación del talento humano, subsistema de descripción, clasificación y valoración de puestos, subsistema de reclutamiento y selección de personal, subsistema de formación y capacitación, subsistema de evaluación del desempeño, sistema de remuneraciones y bienestar laboral.



Figura 16: Subsistemas de Talento Humano del GADMCLC

6.4.1 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;
- c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales;
- d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;

- e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones;
- f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- g) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;
- i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;
- j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;
- k) Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución;
- l) Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- m) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado;

- n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;
- o) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;
- p) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;
- q) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y,
- r) Las demás establecidas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.

6.5 Mapa de Procesos Institucional

Una vez efectuada la identificación de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un *mapa de procesos*, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.



Figura 17: Mapa de Procesos del GADMCLC

Fuente: Reglamento o6-2011-SG del GADMCLC

6.5.1 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 5, se identifican como procesos agregadores de valor, puesto que contribuyen a la misión de la Unidad.

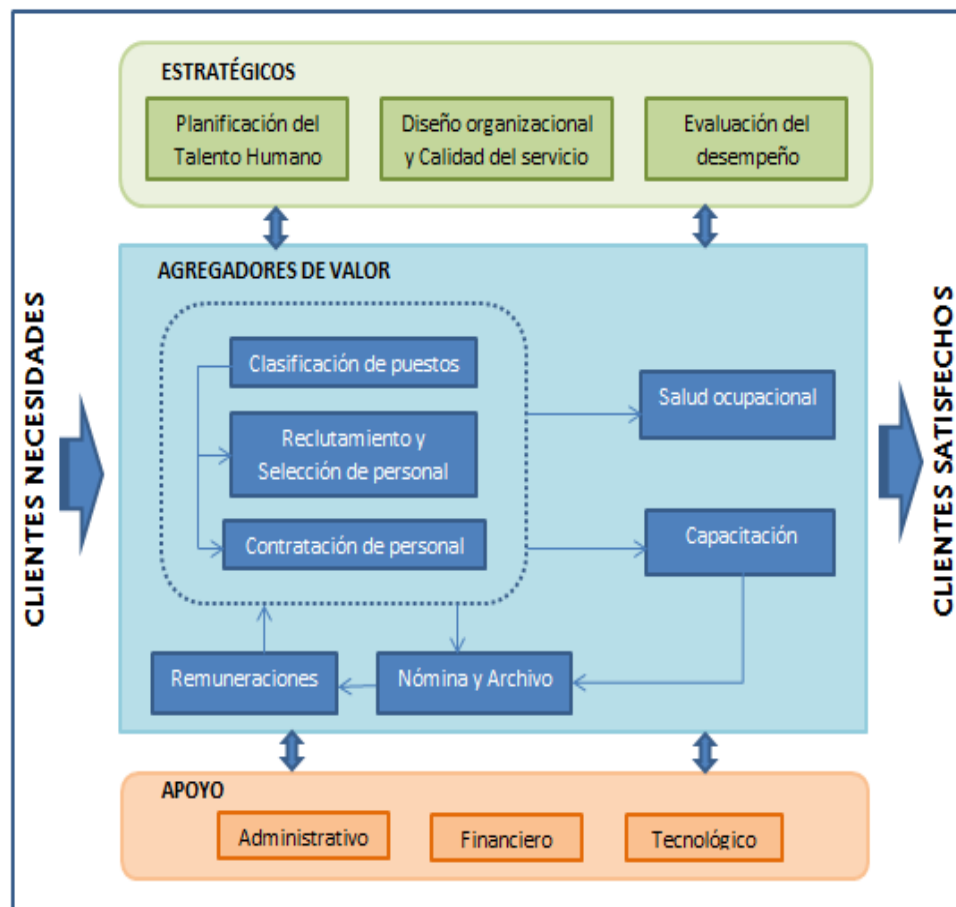


Figura 18: Mapa de Subsistemas de la Unidad de Talento Humano del GADMCLC

6.5.1.1 Subprocesos del proceso Concursos de Méritos y Oposición

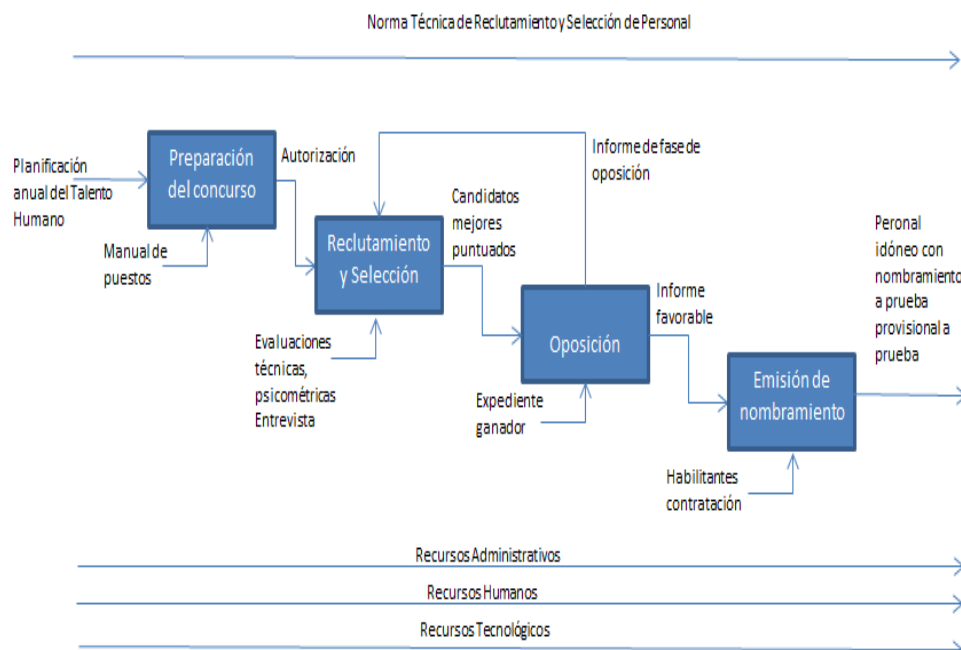


Figura 19: Subprocesos de Concursos de méritos y oposición

Los concursos de méritos y oposición deben ser incluidos en la planificación anual de talento humano, este procedimiento está especificado en la Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, mediante Acuerdo Ministerial No.MRL-2012-000056, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No.702, del 14 de mayo de 2012, reformada mediante Acuerdos Ministeriales No. MRL-2012-0226, publicado en el Cuarto Suplemento del Registro Oficial No.859 de 28 de diciembre de 2012; Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-0120, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No.48, de 31 de julio de 2013; Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-0210, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No.127, de 20 de noviembre de 2013; Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-069, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No.215, de 31 de marzo de 2014; Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-0075, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No.223, de 10 de abril de 2014 y Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-102, del 05 de mayo de 2014; en la cual se

establecen los tiempos exactos que debe cumplir cada una de las etapas del concurso.

El proceso inicia con la fase de preparación previa del concurso, seguido de las siguientes etapas: postulaciones a la convocatoria; fase verificación a las postulaciones con su respectivo periodo de apelaciones y resolución a las mismas, luego de lo cual se realizan las evaluaciones técnicas con su respectivo periodo de apelaciones y resolución de las mismas; evaluaciones psicométricas y entrevistas, continua la etapa de oposición, una vez superada se procede con la elaboración del informe técnico del proceso y a la emisión del correspondiente nombramiento provisional de prueba del aspirante ganador del concurso.

6.5.1.2 Subprocesos del proceso de Contratación por Servicios Ocasionales (LOSEP)

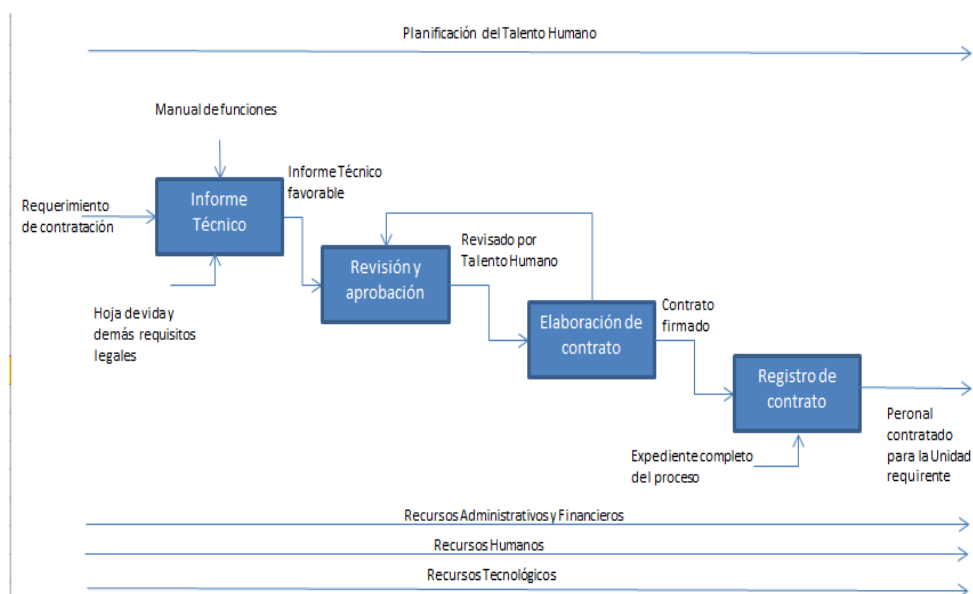


Figura 20: Subprocesos de Contratación por Servicios Ocasionales LOSEP

Este proceso se basa en la planificación anual del Talento Humano, a partir de la cual, previa disposición de la Autoridad Nominadora, la Unidad de Talento Humano solicita y revisa cumplimiento de perfil del puesto y requisitos legales para el ingreso al servicio público, elabora el informe técnico favorable y procede a la elaboración del contrato por servicios

ocasionales, conforme lo establece el artículo 58 de la Ley Orgánica del Servicio Público en concordancia con el artículo 143 de su Reglamento General, luego de lo cual, se procede a la recepción de firmas de las partes y finalmente se hace el registro interno del contrato en la Unidad de Talento Humano.

6.5.1.3 Subprocesos del proceso Gestión de Capacitaciones

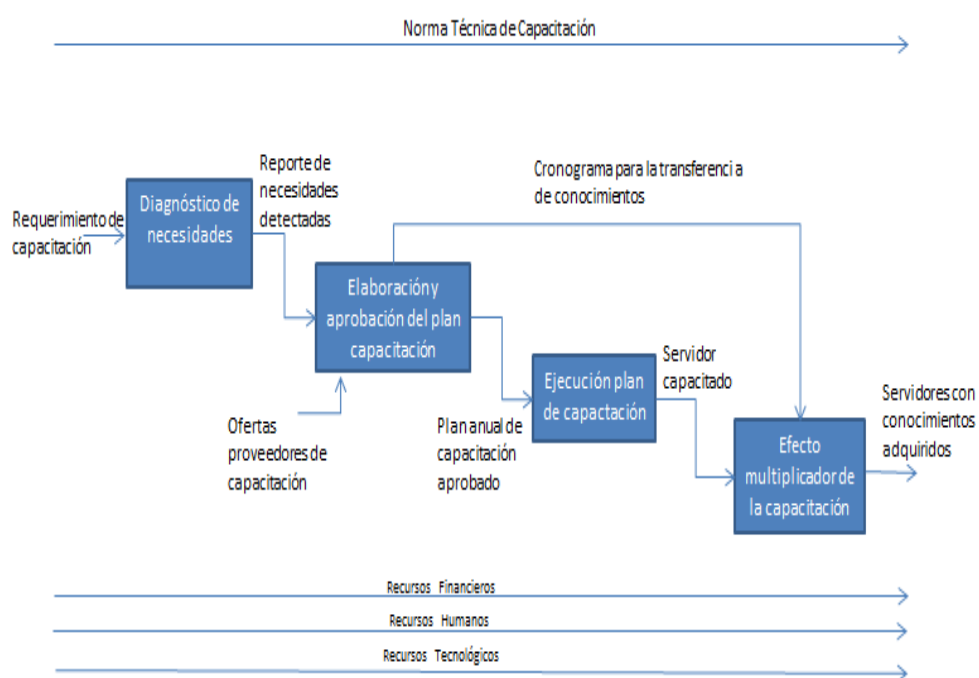


Figura 21: Subprocesos de Gestión de Capacitaciones

Los parámetros técnicos legales para este proceso, se establecen en los artículos 69 al 74 de la Ley Orgánica del Servicio Público en concordancia con los artículos 195 a 214 de su Reglamento General, así como en la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-0136, de 09 de julio de 2014, que derogó a las anteriores.

El proceso inicia con el diagnóstico de necesidades de capacitación a nivel institucional.

La elaboración del plan se sujeta a lo presupuestado y debe ser aprobado por la autoridad nominadora. Una vez aprobado el plan, para la elaboración del cronograma de capacitaciones, se coordina con los proveedores de capacitación para confirmación de cupos, así como para gestionar el trámite para pago de la misma.

La Dirección de Talento Humano mediante acción de personal, notifica al servidor que asistirá a la capacitación.

Al retornar de la capacitación, el servidor debe presentar en la Dirección de Talento Humano una copia certificada, del certificado de asistencia/aprobación de la capacitación recibida, el mismo que será archivado en su expediente. Finalmente, se procederá a transferir a los compañeros de área, los conocimientos adquiridos en la capacitación, acorde al cronograma establecido.

6.5.1.4 Subprocesos del proceso Gestión de Vacaciones

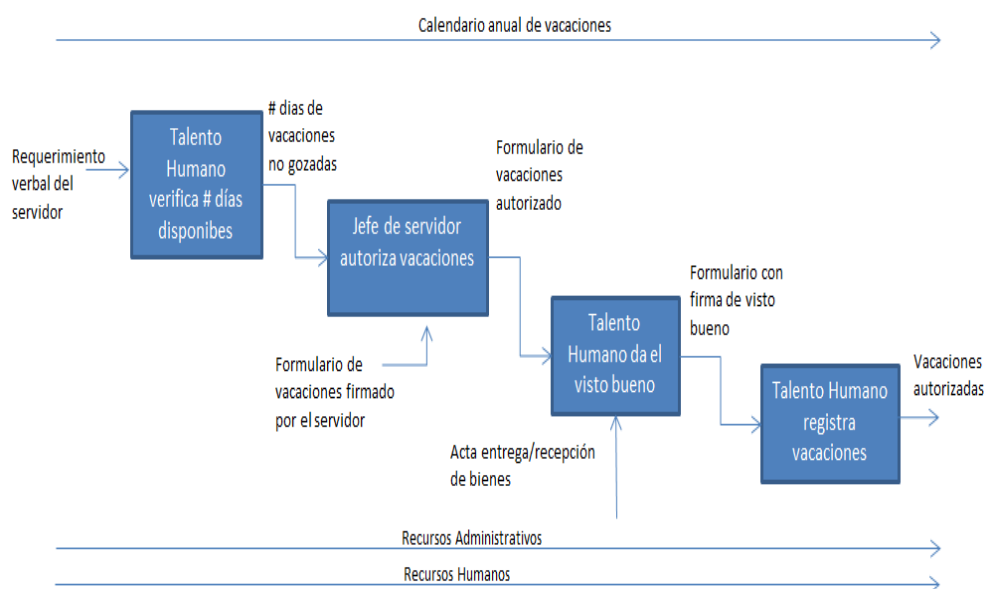


Figura 22: Subprocesos de Gestión de Vacaciones

La Unidad de Talento Humano, elabora el plan y cronograma anual de vacaciones, en base a lo solicitado por cada Unidad Administrativa, el

mismo que generalmente está sujeto a variaciones y puede también variar dependiendo de los permisos con cargo a vacaciones que el servidor haya tomado, razón por la cual, el servidor primeramente consulta en la Unidad de Talento Humano, el número de días disponibles de vacaciones, se dirige a su Director de área, a fin de que le autorice las mismas, la Unidad de Talento Humano previo a emitir visto bueno, solicita a bodega el acta de entrega/recepción de bienes del servidor, a fin de que estos puedan ser utilizados por la persona que quede en su reemplazo, luego de lo cual, se procede a elaborar la acción de personal de concesión de vacaciones y finalmente ésta se registra y archiva en el expediente del servidor.

6.6 Personal propuesto para la Unidad de Talento Humano

El personal de la Unidad de Talento Humano del GADMCLC, serán los encargados de generar los productos en cada proceso, debiendo asumir sus atribuciones, competencias y responsabilidades, así también deberán cumplir con los requisitos exigidos para el puesto, tanto de formación académica, experiencia, capacitación, de competencias técnicas y conductuales. Tomando en cuenta los procesos de la Unidad, la carga laboral, el tamaño de la Institución en cuanto a número de servidores y trabajadores, y el presupuesto disponible para personal, se sugiere el siguiente personal, con su respectiva descripción y perfil del puesto:

Tabla 55:

Personal Propuesto para la Unidad de Talento Humano del GADMCLC

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

Tabla 56:

Descripción del puesto de Director de Talento Humano

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ:		Nivel de Instrucción:	
Denominación del Puesto:	Director de Talento Humano	Unidades Institucionales, cliente interno y externo, Ministerio de Relaciones Laborales, Asociación de Municipalidades Ecuatorianas		Tercer Nivel	
Nivel:	Profesional			Área de Conocimiento:	Talento Humano, Administración, afines
Unidad Administrativa:	Dirección de Talento Humano				
Rol:	Dirección de Unidad Organizacional				
Grupo Ocupacional:	Nivel Jerárquico Superior	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	2	Tiempo de Experiencia:		10 años o más	
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Desarrollar, implementar y mantener un sistema de Talento Humano eficiente y eficaz, que se constituya en la base técnica de la Gestión de Personal y la guía que motive el desarrollo institucional y el del Talento Humano Municipal, a través del asesoramiento y asistencia técnica de conformidad a las disposiciones legales vigentes.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		8 horas	Subsistemas del Talento Humano		
		8 horas	Planificación Estratégica		
		8 horas	Indicadores de Gestión		
		8 horas	Normativa legal vigente		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Organiza y coordina la ejecución de actividades inherentes al Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, Desarrollo Institucional, Bienestar Laboral y Sistema de Remuneraciones		Gestión del Talento Humano: Planificación, Gestión Pública		Denominación de la Competencia Desarrollo Estratégico del Talento Humano Nivel Alto Comportamiento Observable Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	
Cumple y hace cumplir las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General de aplicación, Código del Trabajo y demás normas y resoluciones emitidas por órgano competente;		Ley Orgánica del Servicio Público, Código del Trabajo, Normativa técnica vigente		Denominación de la Competencia Percepción de Sistemas y Entorno Nivel Alto Comportamiento Observable Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	
Asesora a los procesos gobernantes de la institución en aspectos relacionados con el Sistema de Desarrollo Institucional, Administración del Talento Humano, Bienestar Laboral y Remuneraciones		Gestión por Procesos, Planificación Estratégica, Gestión Pública		Denominación de la Competencia Orientación / Asesoramiento Nivel Alto Comportamiento Observable Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	
Dirige la ejecución del Plan de evaluación del desempeño;		Normativa técnica vigente		Denominación de la Competencia Planificación y Gestión Nivel Alto Comportamiento Observable Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de decisiones.	
Dirige y monitorea la elaboración de estadísticas de la satisfacción del cliente interno y externo de los productos y servicios recibidos		Gestión de Indicadores, Gestión de la Calidad		Denominación de la Competencia Identificación de Problemas Nivel Alto Comportamiento Observable Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO					
Denominación de la Competencia		Nivel	Comportamiento Observable		
Orientación de Servicio		Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		
Orientación a los resultados		Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.		
Trabajo en Equipo		Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		

Tabla 57:

Descripción del puesto de Analista de Talento Humano 2

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO																						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA																		
Código:		INTERFAZ:		Nivel de Instrucción:																		
Denominación del Puesto:	Analista de Talento Humano 2	Unidades Institucionales, cliente interno y externo, Ministerio de Relaciones Laborales, Asociación de Municipalidades Ecuatorianas		Tercer Nivel																		
Nivel:	Profesional																					
Unidad Administrativa:	Dirección de Talento Humano			Área de Conocimiento:	Talento Humano, Administración, afines																	
Rol:	Ejecución y Supervisión de Procesos																					
Grupo Ocupacional:	Servidor Público Municipal 6	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA																				
Grado:	Escala de Remuneraciones Propia	Tiempo de Experiencia:	5 - 6 años																			
Ámbito:	Local																					
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO																				
Implementar los Subsistemas de la Gestión Técnica del Talento Humano y Remuneraciones, satisfaciendo las expectativas y demandas de los usuarios internos y externos, en función a alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación																			
		8 horas	Subsistemas del Talento Humano																			
		8 horas	Normativa legal vigente																			
		8 horas	Planificación, Indicadores de Gestión																			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS																		
Supervisa la ejecución de actividades inherentes al Sistema Integrado del Talento Humano (Planificación, Clasificación de puestos, Reclutamiento y Selección, Capacitación, Evaluación del Desempeño)		Planificación, Gestión Pública, Gestión del Talento Humano, Normativa vigente		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Denominación de la Competencia</th> <th>Nivel</th> <th>Comportamiento Observable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Desarrollo Estratégico del Talento Humano</td> <td>Medio</td> <td>Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.</td> </tr> <tr> <td>Pensamiento Crítico</td> <td>Alto</td> <td>Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.</td> </tr> <tr> <td>Recopilación de Información</td> <td>Medio</td> <td>Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles</td> </tr> <tr> <td>Expresión Escrita</td> <td>Medio</td> <td>Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.</td> </tr> <tr> <td>Monitoreo y Control</td> <td>Medio</td> <td>Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.</td> </tr> </tbody> </table>	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Desarrollo Estratégico del Talento Humano	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Recopilación de Información	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles	Expresión Escrita	Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable																				
Desarrollo Estratégico del Talento Humano	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.																				
Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.																				
Recopilación de Información	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles																				
Expresión Escrita	Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.																				
Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.																				
Elabora proyectos de reglamentos, resoluciones, estatuto y demás instrumentos relacionados dentro de su competencia		Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento General, Código del Trabajo Normativa técnica vigente																				
Diagnostica permanentemente la realidad institucional, para generar intervenciones con un enfoque desarrollo organizacional que apoye el proceso de toma de decisiones.		Gestión por Procesos, Gestión de la calidad, gestión de indicadores																				
Elabora informes técnicos inherentes a la administración del Talento Humano		Gestión del Talento Humano, Normativa legal vigente																				
Evalúa permanentemente la efectividad organizacional, instrumentando indicadores y ajustes cuando se presenten desviaciones.		Gestión de la calidad, gestión de indicadores																				
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO																						
Denominación de la Competencia		Nivel	Comportamiento Observable																			
Orientación de Servicio		Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.																			
Orientación a los resultados		Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.																			
Trabajo en Equipo		Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.																			

Tabla 58:

Descripción del puesto de Analista de Talento Humano 1

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:		INTERFAZ:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación del Puesto:	Analista de Talento Humano 1			Área de Conocimiento:	Talento Humano, Contabilidad, Administración, Gestión Pública, afines	
Nivel:	Profesional	Dirección Financiera, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, cliente interno y externo, Servicios de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Laborales		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Unidad Administrativa:	Dirección de Talento Humano					
Rol:	Ejecución de Procesos					
Grupo Ocupacional:	Servidor Público Municipal 4					
Grado:	Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:		3 - 4 años		
Ámbito:	Local					
2. MISIÓN			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
ejecutar los procesos inherentes a la Gestión del Talento Humano, con énfasis en la elaboración de capacitaciones y nómina del personal de la Institución, revisando y verificando los procesos y cálculos efectuados para la cancelación de los diversos conceptos, a fin de garantizar su correcta elaboración.			Tiempo Requerido		Temática de la Capacitación	
			20 horas		Hojas de cálculo	
			8 horas		Desarrollo personal	
			8 horas		Manejo de nómina	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
				Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Elabora la nómina del personal por regímenes, LOSEP (Nombramiento, ocasionales), Código del Trabajo, servicios civiles y verifica los cálculos de actualización de sueldos, descuentos, horas extras y otros conceptos		Contabilidad, Administración, Norma legal vigente		Destreza Matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
Maneja la página del IESS por ingreso, salida, variación de sueldo, etc.		Navegación en Internet, Norma legal vigente		Pensamiento Analítico	Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
Elabora las Liquidaciones de personal, legaliza contratos, a través de la página del Ministerio de Relaciones Laborales		Contabilidad, Administración, Norma legal vigente, Navegación en internet		Destreza Matemática	Medio	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Asesora al personal en lo referente a impuesto del Servicios de Rentas Internas. Emite el Formulario 107		Contabilidad, Tributación básica. Norma legal vigente		Orientación / Asesoramiento	Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Organiza la programación y ejecución de eventos de capacitación y formación profesional		Normativa legal vigente, Planificación		Planificación y Gestión	Medio	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO						
Denominación de la Competencia		Nivel	Comportamiento Observable			
Orientación de Servicio		Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.			
Aprendizaje Continuo		Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.			
Trabajo en Equipo		Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			

Tabla 59:

Descripción del puesto de Analista de Bienestar Laboral Integral

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:		INTERFAZ:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación del Puesto:	Analista de Bienestar Laboral Integral	Unidades Institucionales, cliente interno y externo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Laborales		Área de Conocimiento:	Talento Humano, Administración, Seguridad Industrial, Trabajo Social, afines	
Nivel:	Profesional					
Unidad Administrativa:	Dirección de Talento Humano					
Rol:	Ejecución de Procesos					
Grupo Ocupacional:	Servidor Público Municipal 4	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Grado:	Escala de Remuneraciones Propia	Tiempo de Experiencia:		3 - 4 años		
Ámbito:	Local					
2. MISIÓN			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecutar procesos inherentes a la Gestión del Talento Humano con énfasis en la prevención de riesgos, higiene y seguridad laboral, con miras a que la institución cuente con un talento humano en óptimas condiciones físicas y mentales.			Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
			8 horas	Seguridad Industrial, Higiene Ocupacional		
			8 horas	Riesgos del Trabajo		
			8 horas	Planificación		
			8 horas	Normativa legal vigente		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
				Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Propone y aplica políticas, normas y procedimientos de prevención de riesgos y seguridad industrial para los servidores municipales.		Elaboración y evaluación de programas, Gestión de Proyectos		Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Elabora informes estadísticos de accidentes de trabajo, enfermedades crónicas y propone medidas correctivas para mejorar el clima organizacional		Seguridad industrial, Riesgos laborales, Normativa técnica vigente, redacción, ortografía, paquetes informáticos		Habilidad Analítica	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
Planifica, ejecuta y evalúa los programas de desarrollo social de la institución y de las prestaciones del seguro social		Bienestar laboral, Trabajo Social, Beneficios y prestaciones sociales		Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
Interviene en las situaciones sociales que viven los servidores y trabajadores municipales, asistiendo, manejando conflictos y ejerciendo mediación		Manejo de conflictos, Bienestar Laboral		Comprensión Oral	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
Controla y registra asistencia, permisos, vacaciones y en general los niveles de ausentismo del talento humano en la institución		Manejo de información y archivo. Paquetes informáticos		Organización de la información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO						
Denominación de la Competencia		Nivel	Comportamiento Observable			
Orientación de Servicio		Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.			
Orientación a los resultados		Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.			
Trabajo en Equipo		Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.			

Tabla 60:

Descripción del puesto de Técnico de Talento Humano

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO																						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA																		
Código:		INTERFAZ:		Nivel de Instrucción:																		
Denominación del Puesto:	Técnico de Talento Humano	Unidades Institucionales, cliente interno y externo, Ministerio de Relaciones Laborales, Asociación de Municipalidades Ecuatorianas		Tecnólogo o Ultimos años de Universidad																		
Nivel:	Profesional			Área de Conocimiento:	Administración, Gestión Pública, afines																	
Unidad Administrativa:	Dirección de Talento Humano																					
Rol:	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico																					
Grupo Ocupacional:	Servidor Público Municipal 1	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA																				
Grado:	Escala de Remuneraciones Propia	Tiempo de Experiencia:	2 años																			
Ámbito:	Local																					
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO																				
Ejecuta actividades de apoyo y tecnológico para la implementación de los Subsistemas de la Gestión Técnica del Talento Humano, satisfaciendo las expectativas y demandas de los usuarios internos y externos		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación																			
		8 horas	Subsistemas del Talento Humano																			
		8 horas	Normativa legal vigente																			
		8 horas	Desarrollo personal																			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS																		
Ejecuta actividades inherentes a la ejecución de los subsistemas de Clasificación de puestos, Reclutamiento y Selección, Capacitación y Evaluación del desempeño		Gestión del Talento Humano, Gestión Pública		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Denominación de la Competencia</th> <th>Nivel</th> <th>Comportamiento Observable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación y Gestión</td> <td>Bajo</td> <td>Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.</td> </tr> <tr> <td>Expresión Escrita</td> <td>Alto</td> <td>Escribir documentos donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.</td> </tr> <tr> <td>Organización de la Información</td> <td>Alto</td> <td>Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.</td> </tr> <tr> <td>Monitoreo y Control</td> <td>Medio</td> <td>Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.</td> </tr> <tr> <td>Habilidad Analítica</td> <td>Medio</td> <td>Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.</td> </tr> </tbody> </table>	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Planificación y Gestión	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	Expresión Escrita	Alto	Escribir documentos donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Habilidad Analítica	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable																				
Planificación y Gestión	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.																				
Expresión Escrita	Alto	Escribir documentos donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.																				
Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.																				
Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.																				
Habilidad Analítica	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.																				
Elabora informes técnicos para contratación, capacitaciones, y demás relacionados. Elabora contratos y acciones de personal		Ley Orgánica del Servicio Público, Código del Trabajo, Normas técnicas vigentes, Paquetes informáticos, redacción, ortografía																				
Genera, controla y actualiza la base de datos del talento humano municipal		Paquetes informáticos, manejo del sistema de archivo																				
Apoya en la organización, programación y ejecución de cursos, seminarios, talleres y eventos del plan anual de capacitación del talento humano municipal		Procedimientos administrativos, Normas técnicas vigentes																				
Realiza trámites administrativos para el pago correspondiente a los proveedores de capacitación		Procedimientos administrativos, paquetes informáticos, redacción, ortografía																				
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO																						
Denominación de la Competencia		Nivel	Comportamiento Observable																			
Orientación de Servicio		Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.																			
Orientación a los resultados		Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.																			
Trabajo en Equipo		Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.																			

Tabla 61:

Descripción del puesto de Asistente Administrativo de Talento Humano

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ: Unidades internas, unidades internas, clientes internos y externos, proveedores		Nivel de Instrucción:	
Denominación del Puesto:	Asistente Administrativo de Talento Humano			Bachillerato	
Nivel:	No Profesional			Área de Conocimiento:	Ciencias, Técnico
Unidad Administrativa:	Dirección de Talento Humano				
Rol:	Administrativo				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público Municipal de Apoyo 3	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:		Hasta 1 año	
Ámbito:	Local	6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
2. MISIÓN Brindar apoyo administrativo en las actividades del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborar, revisar y archivar documentación necesaria, a fin de dar cumplimiento a cada uno de los procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.		Tiempo Requerido		Temática de la Capacitación	
		20 horas		Computación	
		8 horas		Desarrollo personal	
		8 horas		Normativa legal vigente	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
				Denominación de la Competencia	
				Nivel	
				Comportamiento Observable	
Registra contratos y acciones de personal		Sistema de documentación y archivo. Norma legal vigente		Organización de la Información	
Legaliza contratos en línea, a través de la página del Ministerio de Relaciones Laborales		Navegación web, Utilización de equipos de oficina		Pensamiento Conceptual	
Custodia el archivo de expedientes del talento humano municipal		Sistema de documentación y archivo. Norma legal vigente		Organización de la Información	
Elabora memorandos, oficio y demás documentación pertinente		Redacción, Ortografía, Procesador de textos		Expresión Escrita	
Archiva la documentación que se genera en la Unidad		Sistema de documentación y archivo. Norma legal vigente		Organización de la Información	
Atiende a los usuarios y proporciona información sobre trámites que se encuentran en la Unidad.		Técnica de comunicación y servicio al cliente		Expresión Oral	
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO					
Denominación de la Competencia		Nivel	Comportamiento Observable		
Orientación de Servicio		Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.		
Aprendizaje Continuo		Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		
Orientación a los Resultados		Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.		

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- Del levantamiento de procesos de la Dirección de Talento Humano desarrollado en el presente estudio, el mismo que inició en la anterior administración municipal, se concluye que los procesos que se están ejecutando son poco eficientes, no se ajustan totalmente a las disposiciones legales y en otros casos, hay procesos inherentes a la Unidad de Talento Humano que no se están ejecutando y que son necesarios. Sin embargo, cabe indicar que en los procesos están siendo mejorados progresivamente.
- El análisis situacional de la institución permite tener una noción global de la gestión municipal, mediante el cual se detectan los factores o variables estratégicas que influyen o impactan en la misión, visión, objetivos estratégicos; y, es necesario realizarlo para enfocar los esfuerzos en el mejoramiento de los mismos.
- De los objetivos estratégicos, resultado del análisis situacional del Municipio, se desprende la carencia de una gestión eficiente del Talento Humano en la administración municipal.
- La implementación de una metodología adecuada para el levantamiento de procesos, es esencial, ya que muchas personas tienden a confundir o tienen inconvenientes en identificar la diferencia entre procesos, procedimientos, actividades, tareas y productos. La metodología implementada, se desarrolla en cada una de sus fases especificando con claridad la diferencia entre ellos, 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.

- 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. El GAD Municipal del cantón La Concordia, no cuenta con esta reglamentación, mientras no se lo realice, nos acogeremos a las normas técnicas vigentes.
- 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.
- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados en calidad de entidades del sector público, deben regirse a las leyes y demás normativas emitidas por los órganos competentes para su gestión, como el Ministerio de Relaciones Laborales, Contraloría General del Estado, Ministerio de Finanzas, SENPLADES, entre otras.
- 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.

7.2 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.
- Reglamentar las normas técnicas para la implementación de los subsistemas del Talento Humano, basados en la realidad institucional, sacando provecho de nuestra condición de entidad autónoma, para la optimización de los procesos, siempre y cuando se cumpla con el marco legal.
- Rediseñar el Reglamento de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal del cantón La Concordia, estableciendo una verdadera organización por procesos, que incluya adecuada documentación de los mismos y sea una herramienta guía para lograr la ejecución eficiente y eficaz de actividades necesarias para la obtención de productos que satisfagan la expectativas de los clientes.
- 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, ya que como sabemos una de las características de los procesos es que pueden atravesar transversalmente las unidades administrativas, en donde todas coadyuvan para la obtención de un producto, que no le pertenece o es responsabilidad de una persona o una unidad solamente, sino más bien, que es el resultado del trabajo coordinado en el que interviene personal de varias unidades, trabajando en equipo, para la obtención de un producto que satisfaga las necesidades de los clientes.
- 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.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. (s.f.). *Orientaciones Estratégicas*. Obtenido de www.ame.gob.ec/ame/index.php/.../1-ley-de-transparencia?...16

Contraloría General del Estado. (21 de octubre de 2013). Gestión Organizacional por Procesos. *Notas del Participante, Módulo 1, 2,3*. (J. M. Zaldumbide, Recopilador) Quito, Pichincha, Ecuador.

Contraloría General del Estado. (21 de octubre de 2013). Gestión Organizacional por Procesos. *Notas del Participante, 10,11*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Contraloría General del Estado. (21 de octubre de 2013). Gestión Organizacional por Procesos. *Notas del Participante, Módulo 1(Sección II), 1*. (J. M. Zaldumbide, Recopilador) Quito, Pichincha, Ecuador.

COOTAD, & Ministerio Coordinador de la Política. (02 de 2011). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. *Primera*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Diario El Mercurio. (26 de mayo de 2013). *Estabilidad Política*. Recuperado el enero de 2014, de <http://www.elmercurio.com.ec/382086-estabilidad-politica/#.UpZPIuKbCBh>

Gil Ojeda, Y., & Vallejo García, E. (marzo de 2008). *Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga*.

Google. (s.f.). Obtenido de http://www.eruditos.net/mediawiki/index.php?title=Poblaci%C3%B3n_del_Cant%C

Google. (febrero de 2007). *Ejes de la política social de gobierno*. Obtenido de <http://www.observatoriofiscal.org/documentos/noticias-de-prensa/otros/452.html>

Google. (septiembre de 2008). *Herramientas para el análisis y mejora de procesos*. Obtenido de Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal: portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/.../herramientas.pdf

Google. (mayo de 2013). *Estabilidad Política*. Obtenido de <http://www.elmercurio.com.ec/382086-estabilidad-politica/#.UpZPIuKbCBh>

Google. (s.f.). *Apoyo a la gestión ambiental*. Obtenido de <http://www.ecuanex.net.ec/natura/ecologia/municipio.htm>

- Google. (s.f.). Obtenido de <http://www.natureserve.org/lacSite/Servicios/aplicacionPolíticas.jsp>
- Google. (s.f.). *El Municipio*. (G. Lagura Barrera, Editor) Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos73/municipio/municipio2.shtml>
- Google. (s.f.). *Gerencia y Sistemas de información*. Obtenido de www.unl.edu.ec/.../Modulo-8-Gerencia-y-Sistemas-de-Infomaciòn.pdf
- Google. (s.f.). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de <http://plan.senplades.gob.ec/1.2-elementos-orientadores>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (octubre de 2010). Ley Orgánica del Servicio Público. Art.54. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (octubre de 2010). *Ley Orgánica del Servicio Público(Art.52)*, literales e, b y n. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (octubre de 2010). Ley Orgánica del Servicio Público. Art.53. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (octubre de 2010). Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público. Art. 137. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (octubre de 2010). Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público. Art.138. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (30 de marzo de 2011). Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público. (Art.135). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (marzo de 2011). Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Art.120. Quito, Pichincha, Ecuador.
- monografias.com. (s.f.). *Prospectiva y gestión del cambio organizacional*. Obtenido de trabajos86: <http://www.monografias.com/trabajos86/prospectiva-y-gestion-del-cambio-organizacional/prospectiva-y-gestion-del-cambio-organizacional2.shtml#ixzz3A29L9AWA>
- Repositorio Digital PUCE. (2011). *Repositorio digital PUCE*. Obtenido de Modelo de presupuestos participativos para la inclusión ciudadana en proyectos: <http://ftp.puce.edu.ec/handle/22000/4538>
- Secretaría Nacional de Administración Pública. (13 de febrero de 2013). Norma Técnica de Administración por Procesos. *Acuerdo Ministerial No.1580*, Art.6. Quito, Pichincha, Ecuador.

SENRES. (30 de marzo de 2006). Norma técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión. *Resolución SENRES-PROC-2006-0000046*, (Art. 8), 5. Quito, Pichincha, Ecuador.

SENRES. (30 de marzo de 2006). Norma técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión. *Resolución SENRES-PROC-2006-0000046*, Art.12. Quito, Pichincha, Ecuador.

SENRES. (30 de marzo de 2006). Norma Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión. *Resolución SENRES-PROC-2006-0000046*, Art. 4. Quito, Pichincha, Ecuador.

SENRES. (30 de marzo de 2006). Norma Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión. *Resolución SENRES-PROC-2006-0000046*, Art.11. Quito, Pichincha, Ecuador.

SENRES. (30 de marzo de 2006). Norma técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos. Art. 10. Quito, Pichincha, Ecuador.

SENRES, N. (30 de marzo de 2006). Norma Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión. *Resolución SENRES-PROC-2006-0000046*, Art.13. Quito, Pichincha, Ecuador.

Wikipedia. (s.f.). *Estructura Económica*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Ecuador

Yañez, Alfonso;. (2010). *www.deloitte.com/mx*. Obtenido de Información y transparencia en el sector público: www.deloitte.com/.../100609-cr_ers_Transparencia_Sector_Publico.pdf

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

CGE:	Contraloría General del Estado
CNE:	Consejo Nacional Electoral
COOTAD:	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
DTH:	Dirección de Talento Humano
GAD:	Gobierno Autónomo Descentralizado
GADMCLC:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia
INEC:	Instituto Nacional de Estadísticas y Sensores
INNFA:	Instituto Nacional de la Niñez y Adolescencia
LOSCCA:	Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
LOSEP:	Ley Orgánica del Servicio Público
LOTAIP:	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información
MAE:	Ministerio del Ambiente
MRL:	Ministerio de Relaciones Laborales
NBI:	Necesidades Básicas Insatisfechas
SENRES:	Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público
TH:	Talento Humano
TIC:	Tecnologías de la Información y Comunicaciones
UATH:	Unidad de Administración del Talento Humano

ANEXOS

ANEXO A
CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA

<i>Servidoras y servidores públicos</i>		
229	Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.	<p>Gestión de ingreso de personal</p> <p>Gestión de ascensos, promoción, incentivos</p> <p>Determinación del régimen disciplinario</p> <p>Concursos de méritos y oposición</p> <p>Cesación de funciones de sus servidores.</p> <p>Calificación de Personal</p> <p>Sistema de remuneraciones</p> <p>Manual de funciones</p> <p>Manual de clasificación de puestos</p> <p>Sistema de capacitación</p>
231	Las servidoras y servidores públicos sin excepción presentarán, al iniciar y al finalizar su gestión y con la periodicidad que determine la ley, una declaración patrimonial jurada que incluirá activos y pasivos, así como la autorización para que, de ser necesario, se levante el sigilo de sus cuentas bancarias; quienes incumplan este deber no podrán posesionarse en sus cargos.	Control de documentación habilitante para ingreso
234	El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, Institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado. El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público;	Plan de formación y capacitación

	y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.	
--	--	--

Formas de trabajo y su retribución

326	Principios en los que sustenta el derecho al trabajo	Sistema de remuneraciones Reglamento de seguridad industrial Reglamento disciplinario interno Trabajo social Contratos colectivos Control disciplinario Contratación de personal
328	La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.	Pago de pensiones por alimentos Distributivo de masa salarial Pago de remuneraciones Pago de fondos de reserva Pago de viáticos
329, 330, 331, 332	Control de cumplimiento de contratación de personas con discapacidad y eliminación de desigualdades Garantizar el derecho a las mujeres embarazadas	Planificación del Talento Humano Sistema de Remuneraciones

Seguridad Social

371	Las prestaciones de la seguridad social se financiarán con el aporte de las personas aseguradas en relación de dependencia y de sus empleadoras o empleadores.	Prestaciones del Seguro Social Afilación Aportes

372	Los fondos provisionales públicos y sus inversiones se canalizarán a través de una institución financiera de propiedad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; su gestión se sujetará a los principios de seguridad, solvencia, eficiencia, rentabilidad y al control del órgano competente.	Fondos de reserva
-----	---	-------------------

ANEXO B
LEY ORGANICA DE SERVICIO PÚBLICO

5	Del ingreso al servicio público	Control de requisitos para el ingreso
26-34	De las licencias, comisiones de servicios y permisos	Régimen de licencias, comisiones, permisos y vacaciones
35-40	Del traslado, traspaso y cambio administrativo	Gestión de traslados, traspasos y cambios administrativos
41	Del Régimen disciplinario	Reglamento Interno
52	De la administración del Talento Humano de las y los servidores públicos De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano	Proyectos de estatuto, normativa interna Manuales e indicadores de gestión Reglamento interno de administración de TH Manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales Administración el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones; Procesos de movimientos de personal Régimen disciplinario Administración del Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones Planificación anual del talento humano Selección de personal Plan de capacitación y

		<p>desarrollo profesional</p> <p>Evaluación del desempeño</p> <p>Asesoría referente a la Losep, su Reglamento y demás normas</p> <p>Conformación de equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales</p> <p>Concursos de méritos y oposición</p> <p>Informes sobre quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos</p> <p>Plan de capacitación con entidades públicas</p>
54	<p>De la administración técnica del Talento Humano</p> <p>Sistema integrado de desarrollo del talento humano del sector público</p>	<p>Subsistemas de planificación del talento humano</p> <p>Subsistema de clasificación de puestos</p> <p>Subsistema de reclutamiento y selección de personal</p> <p>Subsistema de formación, capacitación, desarrollo profesional</p> <p>Subsistema de evaluación del desempeño.</p>
58	<p>La suscripción de contratos de servicios ocasionales será autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales, previo el informe de la unidad de administración del talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos</p>	<p>Elaboración de informes técnicos</p> <p>Contratación por servicios ocasionales</p>

	económicos para este fin.	
59	Las instituciones del sector público podrán celebrar convenios o contratos de pasantías con estudiantes de institutos, universidades y escuelas politécnicas, respetando la equidad y paridad de género, discapacidad y la interculturalidad, así mismo, las instituciones del Estado podrán celebrar convenios de práctica con los establecimientos de educación secundaria.	Convenios o contratos de pasantías y prácticas
60	De la supresión de puestos.- Los dictámenes de los ministerios no rigen para los Gobiernos Autónomos Descentralizados.... En caso de puestos vacantes que deben ser suprimidos por las razones señaladas podrá prescindirse del dictamen del Ministerio de Finanzas.	Gestión de supresión de puestos
61	Del subsistema de clasificación de puestos	Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos
64	Del subsistema de selección de personal Contratación o nombramiento personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas hasta un 4% del total de servidores. Disposición transitoria octava	Planificación del Talento Humano, sin discriminación
65, 66	Del ingreso al servicio público	Concursos de méritos y oposición
68	Los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.	Ascensos mediante concursos de méritos y oposición

71, 72, 73	De la formación y capacitación	Gestión de capacitación (planificación, dirección, ejecución, seguimiento y control) Gestión de formación
77	Del subsistema de evaluación del desempeño	Reglamento para evaluación del desempeño
81	De la carrera del servicio público. Generalidades	Gestión de jubilación
83	Servidoras y servidores públicos excluidos de la carrera del servicio público	Clasificación de puestos Planificación del Talento Humano
103, 104	Régimen de remuneraciones e ingresos complementarios	Sistema de remuneraciones
106	Régimen de remuneraciones e ingresos complementarios	Pago mensual de remuneraciones
114	Régimen de remuneraciones e ingresos complementarios	Pago de horas extraordinarias y suplementarias
118, 120	Régimen de remuneraciones e ingresos complementarios	Pago de remuneraciones Pago de pensiones alimenticias
123	Régimen de remuneraciones e ingresos complementarios	Pago de viáticos, movilizaciones y subsistencias
126, 127	De subrogaciones y encargos	Pago por subrogación Pago por encargo

128	De la jubilación	Gestión de jubilación
-----	------------------	-----------------------

ANEXO C
REGLAMENTO A LA LOSEP

19, 21	Los nombramientos y contratos de servicios ocasionales deberán registrarse en la UATH de conformidad con lo que establece el artículo 18 de la LOSEP en registros separados a través de la asignación de un código de identificación, con la fecha, sello institucional, constancia del registro y firma del responsable de la UATH, de acuerdo con cada ejercicio fiscal.	Registro de nombramientos y contratos. Registros de movimientos de personal
27 28 30	De la programación de vacaciones Concesión de vacaciones Anticipo de vacaciones	Cronograma de vacaciones Formulario de vacaciones
90-100	Del procedimiento del sumario administrativo	Sumario administrativo
101- 109	De la cesación de funciones	Gestión por cese de funciones
110	La liquidación y pago de haberes a que hubiere lugar a favor de la o el servidor, se realizará dentro del término de quince días posteriores a la cesación de funciones, y una vez que la servidora o servidor haya realizado la respectiva acta entrega-recepción de bienes, conforme lo determina el artículo 110 de este Reglamento General.	Liquidación y pago de haberes
138	Del desarrollo institucional. Del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional	Conformación del comité de gestión
139	Planificación del talento humano.- Subsistema de planificación del talento humano	Masa Salarial
146	Causales de la terminación de contratos	Terminación de contratos
148	De los contratos civiles de servicios .- La autoridad nominadora podrá suscribir contratos civiles de servicios profesionales o contratos técnicos especializados sin	Contratación por servicios profesionales o técnicos.

	relación de dependencia, siempre y cuando la UATH justifique que la labor a ser desarrollada no puede ser ejecutada por personal de su propia entidad u organización, fuere insuficiente el mismo o se requiera especialización en trabajos específicos a ser desarrollados.....	Pago de honorarios mensuales
189	Inducción.- Las UATH implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará.	Plan de inducción del personal
228- 236	De la salud ocupacional Del plan de salud ocupacional.- Las instituciones que se encuentran comprendidas en el ámbito de la LOSEP deberán implementar un plan de salud ocupacional integral que tendrá carácter esencialmente preventivo y de conformación multidisciplinaria	Plan de salud ocupacional
257, 258	De las décimas remuneraciones	Pago de décimas remuneraciones

ANEXO D
CODIGO DEL TRABAJO

20	Autoridad competente y registro.- Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción. En esta clase de contratos se observará lo dispuesto en el Art. 18 de este Código.	Legalización y registro de contratos
42	2) Sujetarse a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad	Plan de salud ocupacional
42	7) Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;	Nómina del personal actualizada
42	12) Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado	Reglamento interno aprobado
42	14) Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.	Emisión de certificados laborales
42	Numerales 27, 30, 31, 32, 33	Comisión de servicios Licencia con remuneración Seguro Social Contratación de contratación de personal con discapacidad (4% del total)

55	Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias	Pago de horas extra y suplementarias
64	Reglamento Interno	Horario de trabajo Reglamento Interno
69	De las vacaciones	Cronograma de vacaciones anuales
90,91	Retención limitada de la remuneración por el empleador, Retención limitada de la remuneración por el empleador	Elaboración del rol de pagos
111, 113	De las remuneraciones adicionales	Pagos de décimos tercera y cuarta remuneración
172,17 3,183	De la terminación del contrato individual	Procedimiento de visto bueno
196	Fondos de reserva	Pago de fondos de reserva
216	De la jubilación	Ordenanza de jubilación patronal
410	De los riesgos del trabajo	Plan de seguridad y salud ocupacional

ANEXO E

LEY DE CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO

45, 47	Establecer y aplicar indicadores de gestión. (y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores)	Establecer indicadores de gestión Establecer indicadores de rendimiento Evaluaciones del desempeño Informes de evaluaciones
--------	---	--

ANEXO F
CODIGO ORGANICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL,
AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION

359	Servidores de libre nombramiento y remoción	Planificación del Talento Humano Clasificación de puestos y Perfil de funcionarios de libre remoción
358	Remuneración y Dietas.- Los miembros de los órganos legislativos de los gobiernos regionales, metropolitanos, municipales y parroquiales rurales son autoridades de elección popular que se regirán por la ley y sus propias normativas, percibirán la remuneración mensual que se fije en acto normativo o resolución, según corresponda al nivel de gobierno.	Sistema de remuneraciones
359	El personal de carrera que por necesidades del servicio ocupe por encargo un puesto de libre remoción, con la remuneración propia de ese cargo, al término de su función, volverá a ocupar el puesto o cargo que estuvo ocupando con anterioridad a la designación del cargo de libre remoción independientemente del tiempo que permanezca en esa función.	Reglamento para pago de subrogaciones y encargos

ANEXO G
NORMAS DE CONTROL INTERNO

200-03	Políticas y prácticas de talento humano	Planificación del Talento Humano Administrar el Talento Humano Clima Laboral favorable Formación y capacitación Proceso de clasificación de puestos Proceso de reclutamiento de personal Proceso de selección de personal Evaluación del desempeño Código de ética Reglamento disciplinario Normas y marco legal
200-04	Estructura organizativa	Diseño de la estructura organizacional Elaboración del Estatuto por Procesos Levantamiento de Procesos Aplicación de controles Manual de puestos Perfiles de puestos Manual de funciones
200-05	Delegación de autoridad. La asignación de responsabilidad	Establecer políticas, reglamentos referentes a Talento Humano
200-06	Competencia Profesional	Perfiles y competencias del

		personal
405-08	Anticipos de fondos	Anticipos de sueldos a servidoras y servidores públicos

ANEXO H
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

407-01	<p>Plan de talento humano</p> <p>Información estadística del personal</p> <p>Plan Operativo anual</p> <p>Plan anual de compras (técnicos)</p>
407-02	<p>Manual de clasificación de puestos</p> <p>Revisión de manuales, estatuto, reglamentos y estructura organizacional</p> <p>Sistema de remuneraciones</p> <p>Desarrollo institucional</p>
407-03	<p>Incorporación de personal</p> <p>Selección de personal</p> <p>Manual de clasificación de puestos</p> <p>Control de requisitos de ingreso</p> <p>Convocatoria</p> <p>Evaluación</p> <p>Concursos de méritos y oposición</p> <p>Informes de concursos</p> <p>Archivo de expedientes de postulantes</p>
407-04	<p>Evaluación del desempeño</p> <p>Plan, políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño</p>
407-05	<p>Plan de promociones y ascensos</p> <p>Concursos para ascensos</p>
407-06	<p>Plan de capacitación, entrenamiento continuo y desarrollo profesional</p> <p>Detección de necesidades de capacitación del personal</p>
407-07	<p>Rotación de personal</p>
407-08	<p>Reglamento disciplinario</p> <p>Código de ética</p> <p>Motivar al personal en el cumplimiento de normas</p>

407-09	Control y registro de asistencia y permanencia del personal en el lugar de trabajo
407-10	Información actualizada del personal Clasificación de expedientes Nómina de personal de contrato ocasional Nómina de persona de nombramiento Nómina de personal de código de trabajo Nómina de contratos por servicios profesionales
410-15	Plan de capacitación informática al personal institucional, en coordinación con gestión tecnológica

