



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**ESPECIALIDAD: INGENIERIA COMERCIAL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA PROCURADURÍA GENERAL  
DEL ESTADO**

**AUTORA: ADRIANA MARIBEL ROBLES REINA**

**DIRECTOR: ING. Armando Mora, MBA**

**CODIRECTOR: ING. EDISON ESTÉVEZ, MBA**

Sangolquí, Marzo 2007.

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que la Tesis de Grado: Mejoramiento de Procesos de la Unidad de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado, fue realizada en su totalidad por la Srta. Robles Reina Adriana Maribel previa a la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL; en cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias del Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio, de la Escuela Politécnica del Ejército.

Sangolquí, Marzo 2007.

---

Director  
Ing. Armando Mora, MBA

---

Codirector  
Ing. Edison Estévez, MBA

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por ser tan maravilloso, y regalarme la oportunidad de estudiar, por su bondad, generosidad y bendiciones que me ha dado y lograr un sin número de sueños, tanto profesionales como personales en toda mi vida estudiantil.

Un agradecimiento especial, para la mujer, amiga, compañera y madre, que sin su esfuerzo constante, su compañía infalible, su amistad sincera y más aún por su amor incondicional, que soy muy afortunada de tener, no hubiera sido posible lograr culminar esta etapa de mi vida. A mis hermanos, ya que cada uno aportó siempre de alguna manera para poder lograr este objetivo, a mis familiares y amigos por el apoyo y la ayuda brindada no solo a lo largo de mi carrera universitaria sino de mi vida.

También Agradezco, a mis compañeros de trabajo de la Unidad de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado, por permitirme realizar el estudio, y por ayudarme constantemente en su desarrollo, su apoyo fue clave en este proyecto.

A la Escuela Politécnica del Ejército y a sus profesores por haberme proporcionado los medios y las herramientas necesarias para un aprendizaje integral no solo preparándome como profesional sino también como persona de bien, útil para la sociedad.

Dedico un agradecimiento especial a mi Director de Tesis el Ing. Armando Mora Zambrano y a mi Codirector el Ing. Edison Estévez por el apoyo incondicional para el desarrollo de esta tesis.

*Adriana Maribel Robles Reina*

## DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada en memoria de mi padre Oswaldo, y al trabajo arduo de mi madre Elsa, ya que son ellos los pilares de mi vida, y que estoy segura desde el cielo mi padre siempre guía mis pasos y aquí mi madre me ayuda a seguirlos, a mis cuatro hermanos queridos: Jairo, Sindy, Dany y Brayan que agradezco a Dios por tenerlos, por todo el apoyo incondicional y amor que recibo y recibí; ya que es la razón impulsadora para conseguir este importante objetivo en mi vida y seguir adelante en todo lo que me proponga.

*Adriana Maribel Robles Reina*

## INTRODUCCIÓN

La administración de Recursos Humanos es un área bastante sensible y más en esta época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda especie. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la institución; es una tarea muy difícil para el área de Recursos Humanos y Capacitación

Lo que se busca es proporcionar talento humano capacitado, eficiente y necesario para cumplir con los objetivos principales de la empresa como también lograr tener personal que permita optimizar el uso de los recursos, materiales, financieros y tecnológicos, en las técnicas, procedimientos y demás criterios, que faciliten la adaptación de los funcionarios frente a las nuevas exigencias tecnológicas y las modificaciones estructurales propias de la institución.

En respuesta a la necesidad de transformar a la unidad como modelo, y en su responsabilidad de asegurar el buen desempeño en la Procuraduría General del Estado (P.G.E), se pretende mejorar todos los procesos y procedimientos que concierne al área de recursos humanos y capacitación, mediante su identificación, análisis, evolución y mejoramiento de las actividades de los procesos hasta su fin, contribuyendo a la eficiencia en la prestación de sus servicios.

Con este Mejoramiento, lo que se busca es aumentar la eficiencia, eficacia celeridad e impacto, en lo que respecta al trabajo del área, que sirva como una forma de memoria permanente institucional en el ejercicio cotidiano de sus actividades, logrando un perfeccionamiento progresivo en el desempeño de ellos, e incrementar conciencia sobre la necesidad de agilizar el funcionamiento y servir de manera más eficiente a la institución, y a terceros. Para lo cual se han desarrollado siete capítulos que involucran los siguientes contenidos:

**CAPITULO 1:** Se trata las *Generalidades* del Área de RRHH, como el fin de su existencia, servicios que presta a la institución, su estructura, y principalmente a través del Diagrama de Ishikawa Causa - Efecto se determina cuáles son sus principales problemas internos.

**CAPITULO 2:** Se efectúa el *Diagnóstico Situacional* en función al análisis externo e interno de la Unidad de RRHH y de esta manera plantear la Matriz de Estrategias FODA, reduciendo sus Debilidades y enfrentando las Amenazas, con la ayuda de sus Fortalezas y Oportunidades.

**CAPITULO 3:** Se realiza el *Direccionamiento Estratégico* de la Unidad de RRHH con una proyección hacia el futuro, definiendo la visión y misión, objetivos que persigue y las principales políticas que la rigen.

**CAPITULO 4:** Se procede a efectuar el *Análisis de Procesos*, para lo cual se inventarió, seleccionó y analizó los procesos, identificando los problemas que se encontraron en cada uno de ellos, en cuanto al recurso humano, tecnológico, financiero, etc., con los tiempos y costos que conlleva la realización de sus actividades.

**CAPITULO 5:** Presenta las propuestas de *Mejoramiento de los Procesos* analizados, orientados a la optimización de los recursos, a través de una reducción de costos y tiempos en cada uno de los procesos, la solución de los problemas detectados como, la lentitud en los trámites solicitados y queja de los usuarios en el servicio, mediante propuestas en los procesos y de la ejecución de actividades que agreguen valor a los mismos.

**CAPITULO 6:** Propone un mejoramiento organizacional a través de la *Organización por Procesos*, considerando los análisis efectuados en los anteriores capítulos, sus macro procesos, cadenas de valor empresarial, factores de éxito e indicadores de gestión.

**CAPITULO 7:** Se plasman las *Conclusiones y Recomendaciones* con relación a la investigación desarrollada.

# ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Certificación	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Introducción	iv
<b>Capítulo I: GENERALIDADES</b>	<b>1</b>
1.1    La Institución, Breve Síntesis Histórica	1
1.2    Unidad de Recursos Humanos	7
1.3    Servicios que presta la Unidad de RRHH	8
1.4    Problemática de la Unidad de RRHH	18
1.4.1    Diagrama de Ishikawa	20
1.4.2    Interpretación	21
1.5    Marco Teórico	23
1.6    Marco Conceptual	35
<b>Capítulo II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b>	<b>39</b>
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	42
2.1.1    Macro Ambiente	42
2.1.1.1    Factor Político	42
2.1.1.2    Factor Social	45
2.1.1.3    Factor Tecnológico	47
2.1.1.4    Factor Económico	48
2.1.2    Micro Ambiente	49
2.1.2.1    Clientes	49
2.1.2.2    Proveedores	55
2.1.2.3    Competencia	58
2.1.2.4    Organismos de Control y Normativas	58

2.2 ANÁLISIS INTERNO	61
2.2.1 Capacidad de Gestión Administrativa	61
2.2.2 Capacidad de Organización	64
2.2.3 Capacidad de Gestión de Dirección	66
2.2.4 Capacidad de Gestión de Control y Evaluación	68
2.2.5 Capacidad Financiera	68
2.2.6 Capacidad de Servicio	69
2.2.7 Capacidad de Tecnológica	71
2.3 Análisis FODA	72
2.3.1 Matrices de Impacto	72
2.3.2 Matrices de Aprovechabilidad	75
2.3.3 Matrices de Vulnerabilidad	76
2.3.4 Matriz de Estrategias FODA	77
2.3.5 Hoja de Trabajo FODA	77
2.3.6 Síntesis	79
<b>Capítulo III: PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>82</b>
3.1 Matriz Axiológica	83
3.2 Misión	86
3.3 Visión	87
3.4 Objetivos	88
3.4.1 Objetivo General	88
3.4.2 Objetivos Específicos	89
3.5 Políticas	91
3.6 Estrategias	92
3.6.1 Plan Operativo Anual 2007	92
3.6.2 Mapa Estratégico 2007-2011	94
<b>Capítulo IV: PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PROCESOS</b>	<b>96</b>
4.1 Diagrama de Calidad Empresarial	96
4.2 Cadena de Valor Empresarial	98
4.3 Idef-0	100
4.4 Inventario de Procesos por Áreas	102



4.5 Selección de Procesos	104
4.5.1 Diseño de Preguntas Claves	104
4.5.2 Selección y Clasificación de Procesos	105
4.6 Mapa de Procesos Seleccionados	107
4.7 Análisis de los Procesos Seleccionados	108
4.7.1 Cuadro de Costos	109
4.7.2 Diagrama de Procesos	111
4.7.3 Análisis de cada proceso	113
4.7.4 Presentación de Reportes de los Procesos	116
4.8 Matriz de Análisis Resumida	135
4.8.1 Informe de Matriz de Análisis Resumida	136
<b>Capítulo V: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS</b>	<b>137</b>
5.1 Diseño de las Herramientas	137
5.1.1 Procesos Mejorados	137
5.1.2 Hojas ISO	138
5.1.3 Flujo Diagramación	156
5.1.4 Flujo Diagramación Mejorada	164
5.1.5 Hoja de Mejoramiento	174
5.1.6 Comparaciones Situación Actual, Situación Propuesta	185
5.2 Matriz de Análisis Comparativo	202
5.3 Informe del Beneficio Esperado	205
<b>Capítulo VI: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS</b>	<b>206</b>
6.1 Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo para cada Proceso Mejorado	206
6.2 Diseño de Factores de Éxito para cada Proceso	208
6.3 Indicadores de Gestión por cada Proceso	209
6.4 Aplicación de las Herramientas a los Procesos	210
6.5 Aplicación de las Herramientas al Proceso Gobernante	211
6.6 Aplicación de las Herramientas al Proceso de Convocatoria a Candidatos	213
6.7 Aplicación de las Herramientas al Proceso de Selección de Candidatos	215
6.8 Aplicación de las Herramientas al Proceso de Plan de Capacitación	217

6.9 Aplicación de las Herramientas al Proceso Ejecución del Plan de Cap.	219
6.10 Aplicación de las Herramientas al Proceso Plan anual de Distribución del RRHH.	221
6.11 Aplicación de las Herramientas al Proceso Plan Semanal del área de RRHH.	223
6.12 Aplicación de las Herramientas al Proceso de Recepción de Trámite	225
6.13 Aplicación de las Herramientas al Proceso de Análisis de Trámite	227
6.14 Aplicación de las Herramientas al Proceso Ejecución de Informe	229
6.15 Diseño de la Organización por Procesos	231
6.16 Definición de Responsabilidades y Competencias por Áreas	232
<b>Capítulo VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>238</b>
7.1 Conclusiones	238
7.2 Recomendaciones	241
<b>Anexos</b>	<b>242</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>259</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TITULOS	PÁGINA
Tabla N. 1-01 Cantidad de Servicios de la PGE	5
Tabla N. 1-02 Cantidad de Servicios Prestados por la Unidad de RRHH 2004	9
Tabla N. 1-03 Cantidad de Servicios Prestados por la Unidad de RRHH 2005	10
Tabla N. 1-04 Cantidad de Servicios Prestados por la Unidad de RRHH 2006	11
Tabla N. 1-05 Tiempo de cada de Servicio Prestado por la Unidad de RRHH	17
Tabla N. 4-01 Listado de Procesos por áreas	106
Tabla N. 4-02 Listado de Procesos Seleccionados	107
Tabla N. 4-03 Hoja de Costos por Funcionario	110
Tabla N. 4-04 Hoja de Costos de Mantenimiento	111
Tabla N. 4-05 Matriz de Análisis Resumida Procesos Seleccionados	112
Tabla N. 6-01 Índices de Gestión Proceso Gobernante	212
Tabla N. 6-02 Índices de Gestión Proceso de Convocatoria a Candidatos	212

Tabla N. 6-03 Índices de Gestión Proceso de Selección	214
Tabla N. 6-04 Índices de Gestión Proceso Plan de Capacitación	216
Tabla N. 6-05 Índices de Gestión Proceso Ejecución del Plan de Capacitación	218
Tabla N. 6-06 Índices de Gestión Proceso Plan de Distribución de RRHH	220
Tabla N. 6-07 Índices de Gestión Proceso Plan Semanal de RRHH	222
Tabla N. 6-08 Índices de Gestión Proceso Recepción de Trámites	224
Tabla N. 6-09 Índices de Gestión Proceso Análisis de Trámites	226
Tabla N. 6-10 Índices de Gestión Proceso Ejecución de Trámite	228

### *ÍNDICE DE GRÁFICOS*

TITULOS	PÁGIN
	A
Gráfico N. 1-01 Servicios Prestados por la PGE 2007	5
Gráfico N. 1-02 Organigrama Estructural de la PGE	6
Gráfico N. 1-03 Organigrama de la Unidad de RRHH de la PGE	7
Gráfico N. 1-04 Cantidad de Servicios Prestado por la Unidad en el 2004	9
Gráfico N. 1-05 Cantidad de Servicios Prestado por la Unidad en el 2005	11
Gráfico N. 1-06 Cantidad de Servicios Prestado por la Unidad en el 2006	12
Gráfico N. 1-07 Cuadro Comparativo Reclutamiento de Personal	12
Gráfico N. 1-08 Cuadro Comparativo Selección de Personal	12
Gráfico N. 1-09 Cuadro Comparativo Capacitación de Personal	13
Gráfico N. 1-10 Cuadro Comparativo Evaluación de Personal	13
Gráfico N. 1-11 Cuadro Comparativo Valoración de Puestos	13
Gráfico N. 1-12 Cuadro Comparativo Distribución del RRHH	14
Gráfico N. 1-13 Cuadro Comparativo Movimientos o acciones de Personal	14
Gráfico N. 1-14 Cuadro Comparativo Vacaciones	14
Gráfico N. 1-15 Cuadro Comparativo Servicios Médicos	15
Gráfico N. 1-16 Cuadro Comparativo Servicios Dentales	16
Gráfico N. 1-17 Cuadro Comparativo Licencias o Permisos	17
Gráfico N. 1-18 Cuadro Comparativo Asignación de Funciones	18
Gráfico N. 1-19 Cuadro Comparativo Servicios Asistenciales	19
Gráfico N. 1-20 Cuadro Comparativo Tiempo de cada servicio	18
Gráfico N. 1-21 Diagrama Causa - Efecto para la Unidad de RRHH	20

Gráfico N. 1-22 Gráfico del proceso de Capacitación	26
Gráfico N. 1-23 Cómo es un Proceso	31
Gráfico N. 1-24 Evolución de un Mejoramiento	34
Gráfico N. 2-01 Análisis Situacional	40
Gráfico N. 2-02 Atención que brinda la Unidad de RRHH	51
Gráfico N. 2-03 Tiempo se respuesta al servicio por parte de la Unidad de RRHH	52
Gráfico N. 2-04 Servicio más demandado en la unidad	52
Gráfico N. 2-05 Calidad del servicio	53
Gráfico N. 2-06 Función más importante de la unidad de RRHH	53
Gráfico N. 2-07 Calidad del servicio más importante	54
Gráfico N. 2-08 Calidad del servicio de los proveedores	55
Gráfico N. 2-09 Tiempo de respuesta del servicio de los proveedores	56
Gráfico N. 2-10 Garantías de los proveedores	57
Gráfico N. 2-11 Planificación del servicio por la unidad de RRHH a los proveedores	58
Gráfico N. 2-12 Conoce la Misión y Visión los Funcionarios de la Unidad	61
Gráfico N. 2-13 Aplica la Misión y Visión de la Unidad	62
Gráfico N. 2-14 Aplica los principios de la unidad de RRHH	62
Gráfico N. 2-15 Cumple con objetivos y Políticas	63
Gráfico N. 2-16 Conocimiento de la Unidad de RRHH	64
Gráfico N. 2-17 Conocimiento de la funciones y atribuciones de la Unidad	64
Gráfico N. 2-18 El espacio físico	65
Gráfico N. 2-19 Cantidad de Trabajo	66
Gráfico N. 2-20 Liderazgo de la Unidad de RRHH	66
Gráfico N. 2-21 Motivación en la Unidad de RRHH	67
Gráfico N. 2-22 Comunicación en la Unidad de RRHH	67
Gráfico N. 2-23 Control de trabajo en la Unidad de RRHH	68
Gráfico N. 2-24 Presupuesto asignado a la Unidad de RRHH	68
Gráfico N. 2-25 Capacidad de servicio en la Unidad de RRHH	69
Gráfico N. 2-26 Cumplimiento de objetivos en la Unidad de RRHH	70
Gráfico N. 2-27 Información necesaria en la Unidad de RRHH	70

Gráfico N. 2-29 Excelencia en los servicios de la Unidad de RRHH	71
Gráfico N. 2-30 Capacidad tecnológica en la Unidad de RRHH	71
Gráfico N. 5-01 Gráfico Diferencia Tiempo Proceso Gobernante	186
Gráfico N. 5-02 Gráfico Diferencia Costo Proceso Gobernante	186
Gráfico N. 5-03 Gráfico Eficiencia en Tiempo del Proceso Gobernante	186
Gráfico N. 5-04 Gráfico Eficiencia en Costo del Proceso Gobernante	186
Gráfico N. 5-05 Gráfico Diferencia Tiempo Proceso Convocatoria a candidatos	188
Gráfico N. 5-06 Gráfico Diferencia Costo Proceso Convocatoria a candidatos	188
Gráfico N. 5-07 Gráfico Eficiencia en Tiempo del Proceso Convocatoria a candidatos	188
Gráfico N. 5-08 Gráfico Eficiencia en Costo del Proceso Convocatoria a candidatos	188
Gráfico N. 5-09 Gráfico Diferencia Tiempo Proceso Selección de candidatos	190
Gráfico N. 5-10 Gráfico Diferencia Costo Proceso Selección de candidatos	190
Gráfico N. 5-11 Gráfico Eficiencia en Tiempo del Proceso Selección de candidatos	190
Gráfico N. 5-12 Gráfico Eficiencia en Costo del Proceso Selección de candidatos	190
Gráfico N. 5-13 Gráfico Diferencia Tiempo Proceso Plan de Capacitación	192
Gráfico N. 5-14 Gráfico Diferencia Costo Proceso Plan de Capacitación	192
Gráfico N. 5-15 Gráfico Eficiencia en Tiempo del Proceso Plan de Capacitación	192
Gráfico N. 5-16 Gráfico Eficiencia en Costo del Proceso Plan de Capacitación	192
Gráfico N. 5-17 Gráfico Diferencia Tiempo Proceso Ejecución del Plan	194
Gráfico N. 5-18 Gráfico Diferencia Costo Proceso Ejecución del Plan	194
Gráfico N. 5-19 Gráfico Eficiencia en Costo del Proceso Ejecución del Plan	194
Gráfico N. 5-20 Gráfico Eficiencia Tiempo Proceso Ejecución del Plan	194
Gráfico N. 5-20 Gráfico Diferencia Tiempo Proceso Plan de Distribución de RRHH	196
Gráfico N. 5-21 Gráfico Diferencia Costo Proceso Plan de Distribución de RRHH	196
Gráfico N. 5-22 Gráfico Eficiencia en Tiempo del Proceso Plan de Distribución de RRHH	196

Gráfico N. 5-23 Gráfico Eficiencia en Costo del Proceso Plan de Distribución de RRHH	196
Gráfico N. 5-24 Gráfico Diferencia Tiempo Proceso Plan Semanal de RRHH	198
Gráfico N. 5-25 Gráfico Diferencia Costo Proceso Plan Semanal de RRHH	198
Gráfico N. 5-26 Gráfico Eficiencia en Tiempo del Proceso Plan Semanal de RRHH	198
Gráfico N. 5-27 Gráfico Eficiencia en Costo del Proceso Plan Semanal de RRHH	198
Gráfico N. 5-28 Gráfico Diferencia Tiempo Proceso Recepción de Trámite	200
Gráfico N. 5-29 Gráfico Diferencia Costo Proceso Recepción de Trámite	200
Gráfico N. 5-30 Gráfico Eficiencia en Tiempo del Proceso Recepción de Trámite	200
Gráfico N. 5-31 Gráfico Eficiencia en Costo del Proceso Recepción de Trámite	200
Gráfico N. 5-32 Gráfico Diferencia Tiempo Proceso Análisis de Trámite	202
Gráfico N. 5-33 Gráfico Diferencia Costo Proceso Análisis de Trámite	202
Gráfico N. 5-34 Gráfico Eficiencia en Tiempo del Proceso Análisis de Trámite	202
Gráfico N. 5-35 Gráfico Eficiencia en Costo del Proceso Análisis de Trámite	202
Gráfico N. 5-36 Gráfico Diferencia Tiempo Proceso Ejecución del Trámite	204
Gráfico N. 5-37 Gráfico Diferencia Costo Proceso Ejecución del Trámite	204
Gráfico N. 5-38 Gráfico Eficiencia en Tiempo del Proceso Ejecución del Trámite	204
Gráfico N. 5-39 Gráfico Eficiencia en Costo del Proceso Ejecución del Trámite	204

## GENERALIDADES

---

### 1.1 EMPRESA BREVE SÍNTESIS HISTÓRICA

## PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO



**L**a Procuraduría General del Estado, hasta el 15 de Enero del 2007, fue dirigida por Doctor José María Borja Gallegos, en la actualidad el puesto se encuentra subrogado por el Dr. Sócrates José Vera Castillo, hasta que sea designado el nuevo procurador por un nuevo período de cuatro años. Se encuentra ubicada en la Ciudad de Quito entre las Calles: Robles 731 y Av. Amazonas. Como también sus delegaciones distritales y oficinas en: Guayaquil, Portoviejo, Riobamba, Cuenca, Machala, Zamora, Ambato, Tulcán y Galápagos.

La procuraduría se crea bajo el lineamiento jurídico, el 2 de agosto de 1928, el Presidente Interino Dr. Isidro Ayora, con Decreto Supremo No. 188, publicado en el Registro Oficial 706, crea el cargo de Procurador General de la Nación, encargando el desempeño de tal función al Dr. Manuel Cabeza de Vaca.

“La principal función asignada fue el Patrocinio del Estado, siendo obligación del Procurador, comparecer por iniciativa propia o resolución del Poder Ejecutivo, en los juicios que interesaban a la hacienda pública, en resumen se le encomendó defender los casos de intereses del Estado en defensa del patrimonio nacional, asumió las funciones de Defensor del Fisco, cargo que fue suprimido.

Hasta 1945, había permanecido la institución, como fruto de Decretos Supremos; es en el texto de la Carta Política del citado año, que la Procuraduría adquiere el carácter de organismo constitucional, pero sin autonomía y bajo la dirección del Presidente de la República.

Con la Constitución Política de la República del Ecuador aprobada en el Referéndum del 15 de enero de 1978, publicada en el Registro Oficial No. 800 de 27 de marzo de 1979, se reforma totalmente la estructura anterior; así, en el Art. 59 literal j) se dispone que el Procurador General, será nombrado por la Cámara Nacional de Representantes en base a una terna enviada por el Presidente de la República; en la sección II del referido cuerpo constitucional, se establece que la Procuraduría es un organismo autónomo con personalidad jurídica, siendo el Procurador su primera autoridad, quien a su vez es el único representante judicial del Estado.

En la Codificación de la Constitución Política de la República del Ecuador, puesta en vigencia con Registro Oficial No. 2 de 13 de febrero de 1997, se da un paso adelante en el desarrollo institucional, se afirma su autonomía, se determinan sus funciones, prescribiéndose en el Art. 140 que corresponde al Procurador el patrocinio del Estado, el asesoramiento legal y las demás funciones que determine la Ley.

Desde su creación en 1928, de la Procuraduría General del Estado y el Ministerio Fiscal, formaron parte del mismo organismo público; hasta que por mandato de la Carta Política de 1997, se separa el Ministerio Público, de la Procuraduría, formando dos organismos independientes y consecuentemente con funciones específicas para cada uno y para organizar su funcionamiento se dictan dos cuerpos legales, la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado, y La Ley Orgánica del Ministerio Público.

Por último, la Asamblea Nacional Constituyente, expide la Constitución Política del Ecuador, la misma que con Decreto Ejecutivo No. 1, publicado



en el Registro Oficial No. 1 de 11 de Agosto de 1998, se la pone en vigencia, en ella se ratifica la autonomía, se establece que el Procurador es el Representante Judicial del Estado; y, sus funciones son la de asumir el patrocinio del Estado, el asesoramiento legal y las demás funciones que determine la Ley.

La Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado da la estructura administrativa de la institución, así como las facultades y deberes del Procurador, en ella se dispone que “La Procuraduría General del Estado es un organismo público autónomo, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, dirigido y representado legalmente por el Procurador General del Estado. Tendrá su sede en la Capital de la República y, podrá establecer delegaciones distritales provinciales, de acuerdo a sus necesidades administrativas.”

Se determina taxativamente que el Procurador es el Representante Judicial del Estado, y que le corresponde ejercer el patrocinio del Estado, dentro de los límites territoriales como fuera de ellos, asesorar al Estado sobre la inteligencia y aplicación de la Constitución, la Ley y más normas legales o reglamentarias, emitir informes sobre contratos y supervisar el irrestricto cumplimiento de la Ley en los actos y contratos que atañen a la cosa pública.

Dentro de esta nueva concepción constitucional y legal, la Procuraduría General del Estado, es un Organismo de Control, que junto a la Contraloría General del Estado, el Ministerio Público, la Comisión de Control Cívico de la Corrupción y las Superintendencias de Bancos, de compañías y de Telecomunicaciones, tiene que velar por la buena marcha y correcto desenvolvimiento jurídico del Estado”<sup>1</sup>.

## **1.2 SERVICIOS QUE OFRECE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**

---

<sup>1</sup> [www.pge.gov.ec](http://www.pge.gov.ec)

## Los servicios que presta la PGE, son los siguientes:

- **Patrocinio del Estado.-** La misión es defender los intereses del Estado en los procesos judiciales y causados por las instituciones que tengan el carácter de actoras o demandadas, tanto de instituciones públicas como y por las personas jurídicas de derecho privado, que cuenten con recursos públicos
- **Contratación Pública .-** Preparar para la firma del Procurador General del Estado, los proyectos de dictámenes en informes en forma previa a la suscripción de los contratos que celebre el sector público, asimismo, preparar los proyectos de pronunciamiento que versen sobre la inteligencia y aplicación de las normas constitucionales, legales o de otro orden jurídico relativistas a la contratación pública.
- **Contratación Especial .-** Preparar para la firma del Procurador General del Estado, los proyectos de dictámenes en informes en forma previa a la suscripción de los contratos que celebren las entidades y empresas del Estado y por las personas jurídicas de derecho privado, que cuenten con recursos públicos, asimismo, preparar los proyectos de pronunciamiento que versen sobre la inteligencia y aplicación de las normas constitucionales, legales o de otro orden jurídico relativistas a la contratación especial.
- **Centro de Mediación -** La Mediación es una alternativa no adversativa para el manejo de conflictos. Es un proceso más rápido e informal que el procedimiento judicial que permite a las partes, con la intervención de un mediador explorar el mayor número de opciones para lograr un acuerdo que les sea mutuamente aceptable y que de por finalizado el conflicto. El mediador es un Interventor Neutral, esto es un facilitador que conduce a las partes en disputa para que lleguen a un acuerdo que le sean mutuamente aceptable.

De este modo, la Mediación tiene como causa eficiente promover la participación de las personas en la solución de sus conflictos, lo que hace que las partes involucradas asuman responsabilidad en el cumplimiento de los acuerdos. Las partes tienen la potestad de decidir si se someten o no a este proceso, por lo que en rigor es un procedimiento convencional

- **Consultoría Legal** .- A través de la absolución de consultas, se precautela la legalidad de los actos del sector público, en aras de la seguridad jurídica. Los temas que se consulten se enmarquen estrictamente dentro de lo que la Codificación de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado y ésta determina, es decir que este Organismo se pronuncie sobre la inteligencia o aplicación de normas jurídicas de aplicación general y no sobre asuntos particulares.

**Cuadro Referencial de la Cantidad de Servicios Prestados en el año 2006**

**Tabla N°1-01**

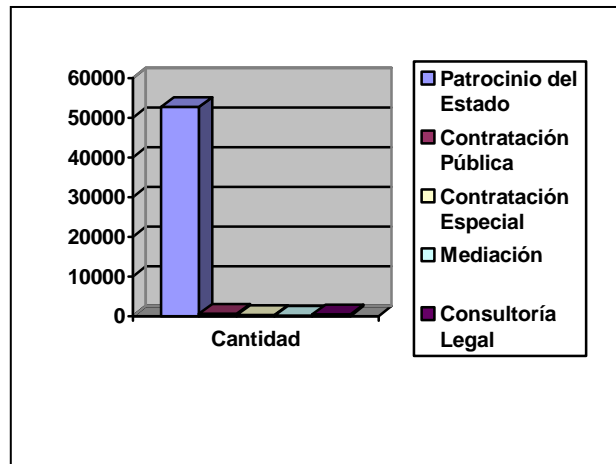
<b>Servicios</b>	<b>Cantidad</b>
Patrocinio del Estado	52660
Contratación Pública	564
Contratación Especial	306
Mediación	55
Consultoría Legal	380

Elaborado: Adriana Robles

**Gráfico de Referencial de la Cantidad de**

## Servicios Prestados en el año 2006

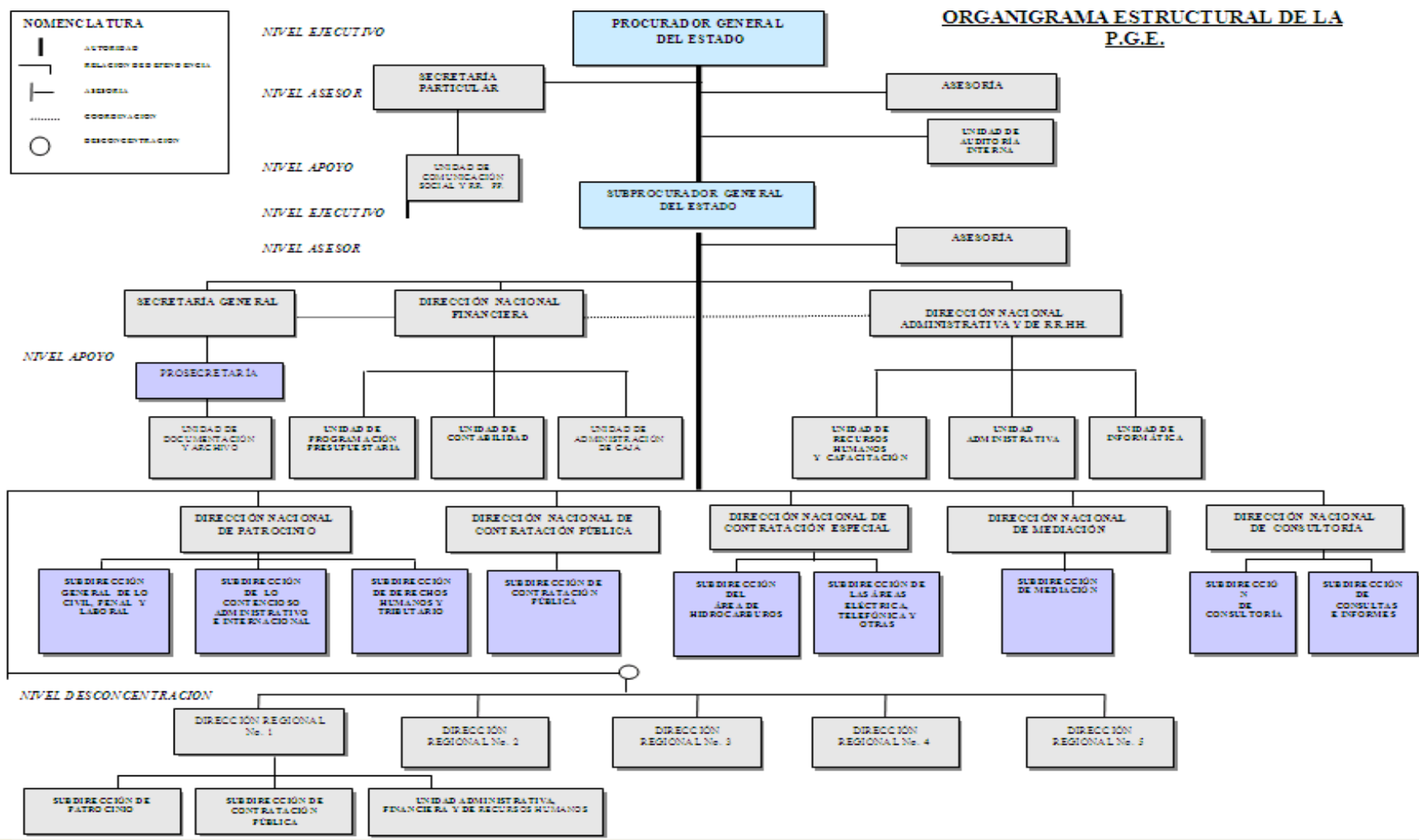
**Gráfico N°1- 01**



Elaborado: Adriana Robles

## Organigrama de la Procuraduría General del Estado

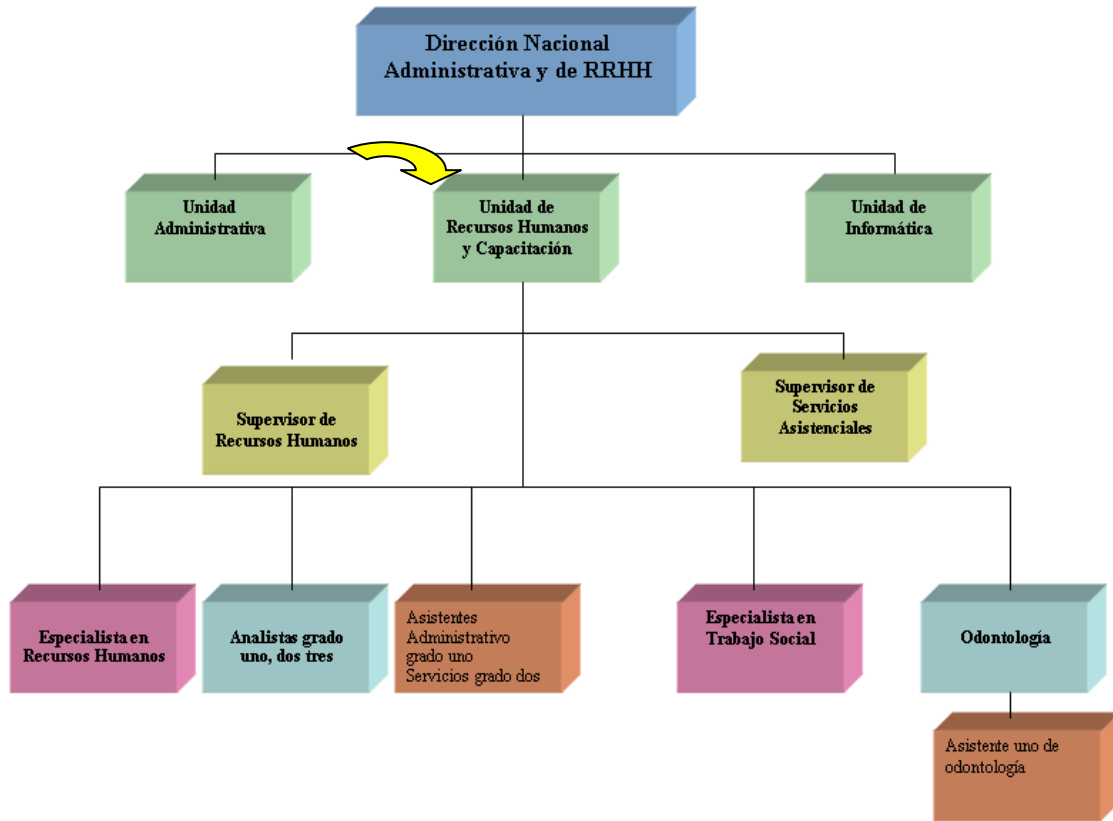
Gráfico N° 1-02



Fuente: [www.pge.gov.ec](http://www.pge.gov.ec)

**Organigrama de Personal de la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación de la Procuraduría General del Estado**

**Gráfico N° 03**



Fuete: Unidad de RRHH de la PGE

Este organigrama, es la representación gráfica de la estructura orgánica de la Unidad de RRHH, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Por su naturaleza es microadministrativo, ya que engloba una sola unidad de la Procuraduría General del Estado. Por su ámbito es específico, porque muestra en forma particular la estructura de la unidad de RRHH; con relación al contenido se puede decir que es integral, es por la representación gráfica de todas las dependencias de la unidad de RRHH.

Por su presentación es mixto, ya que la presentación utiliza combinación verticales, y horizontales; y esto es porque tiene ramificaciones de arriba hacia abajo, como también despliegue de dependencias de izquierda a derecha.

En este organigrama se nota una mezcla de unidades y cargos; y lo recomendable es definir las unidades en un organigrama estructural; y, los cargos en otro organigrama de ubicación de personal.

### 1.3.-UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO.

---

Según el Artículo 43 del Estatuto Orgánico por Procesos y Reglamento Orgánico Funcional de la Administración de Recurso Humano; La Unidad de Recursos Humanos y Capacitación estará a cargo de un jefe.

La Unidad de Recursos Humanos y Capacitación es la encargada de diseñar un programa de inducción para quienes ingresen por primera vez a la Procuraduría General del Estado, con la finalidad de que conozcan su misión, estructura organizativa, procesos institucionales y responsabilidades generales.

Los principales servicios que presta unidad son:

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Capacitación de personal
- Evaluación de personal
- Valoración de puestos
- Distribución del recurso humano
- Movimientos o acciones de personal
  - Asignación de Funciones
  - Vacaciones
  - Servicios Médicos
  - Servicios Dentales
  - Licencias o permisos
  - Servicios Asistenciales etc

## Cantidad de Servicios Prestados en el año 2004

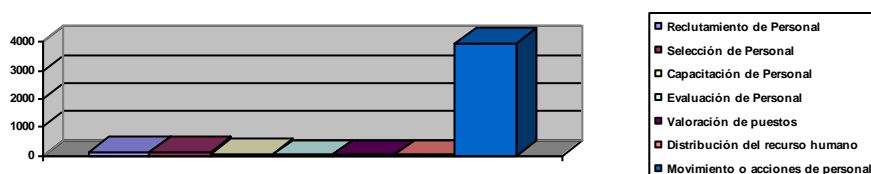
Tabla N°1- 02

Nombre del Servicio	Cantidad
Reclutamiento de Personal	83
Selección de Personal	83
Capacitación de Personal	20
Evaluación de Personal	2
Valoración de puestos	3
Distribución del recurso humano	1
<b>Movimiento o acciones de personal</b>	<b>3989</b>
- Vacaciones	420
- Servicios Médicos	890
- Servicios Dentales	740
- Licencias o permisos	1640
- Asignación de Funciones	90
- Servicios Asistenciales	209
<b>Total de Servicios Prestados</b>	<b>4181</b>

Elaborado por. Adriana Robles

### Gráfico de la Cantidad de Servicios Prestados en el año 2004

Gráfico N°1- 04



Elaborado por. Adriana Robles



Como se puede ver, el servicio más demandado en el 2004, son los movimientos o acciones de personal, ya que son servicios que a diario presta la unidad de RRHH a sus clientes y que siempre solicitan, dentro de éstos movimientos están las licencias personales que son permisos personales, que pueden ser, permisos por enfermedad, maternidad, lactancia, calamidad doméstica, permisos oficiales, permisos particulares etc.

### **Cantidad de Servicios Prestados en el año 2005**

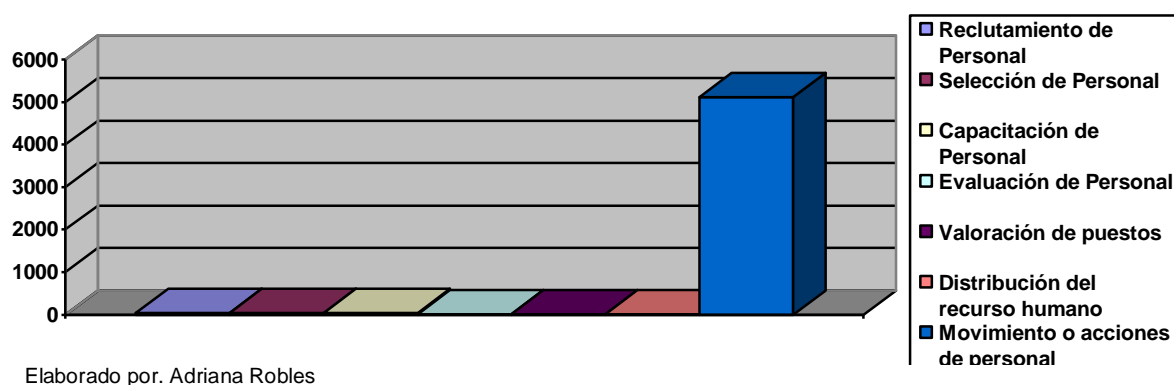
**Tabla N°1- 03**

<b>Nombre del Servicio</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Reclutamiento de Personal</b>	35
<b>Selección de Personal</b>	35
<b>Capacitación de Personal</b>	36
<b>Evaluación de Personal</b>	2
<b>Valoración de puestos</b>	3
<b>Distribución del recurso humano</b>	1
<b>Movimiento o acciones de personal</b>	<b>5116</b>
- Vacaciones	556
- Servicios Médicos	760
- Servicios Dentales	530
- Licencias o permisos	2940
- Asignación de Funciones	120
- Servicios Asistenciales	210
<b>Total de Servicios Prestados</b>	<b>5228</b>

Elaborado por. Adriana Robles

## Gráfico de la Cantidad de Servicios Prestados en el año 2005

Gráfico N° 1-05



## Cantidad de Servicios Prestados en el 2006

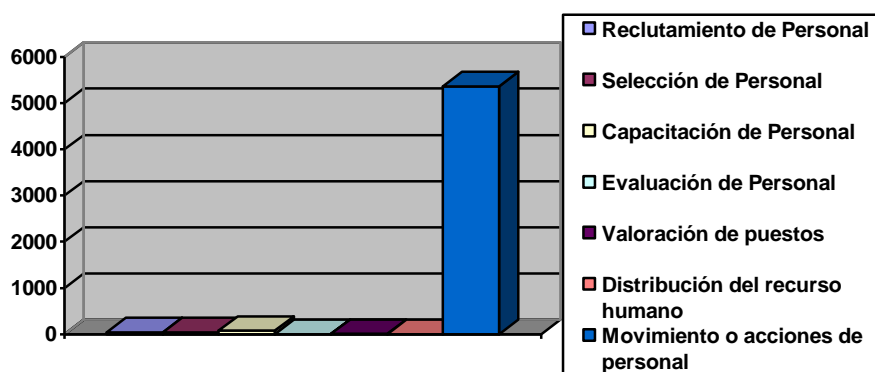
Tabla No1-04

Nombre del Servicio	Cantidad
<b>Reclutamiento de Personal</b>	40
<b>Selección de Personal</b>	40
<b>Capacitación de Personal</b>	73
<b>Evaluación de Personal</b>	2
<b>Valoración de puestos</b>	3
<b>Distribución del recurso humano</b>	1
<b>Movimiento o acciones de personal</b>	<b>5365</b>
- Vacaciones	620
- Servicios Médicos	790
- Servicios Dentales	230
- Licencias o permisos	3340
- Asignación de Funciones	129
- Servicios Asistenciales	256
<b>Total de Servicios Prestados</b>	<b>5524</b>

Elaborado por. Adriana Robles

## Gráfico de la Cantidad de Servicios Prestados en el año 2006

Gráfico N°1- 06



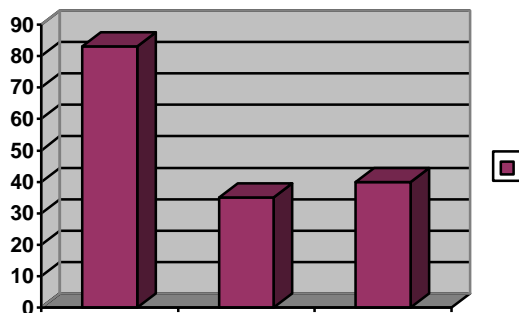
Elaborado por. Adriana Robles

## Cuadros Comparativos Estadísticos por Cada Servicio

### Reclutamiento de Personal

Gráfico N° 1-07

2004	2005	2006
83	35	40

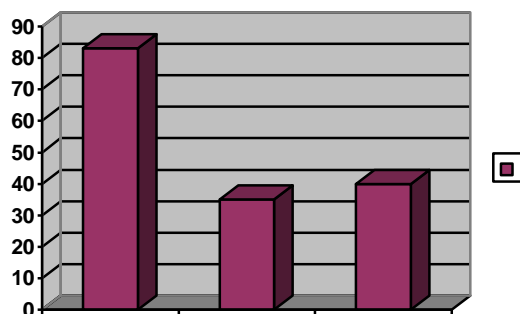


Elaborado por. Adriana Robles

### Selección de Personal

Gráfico N° 1-08

2004	2005	2006
83	35	40

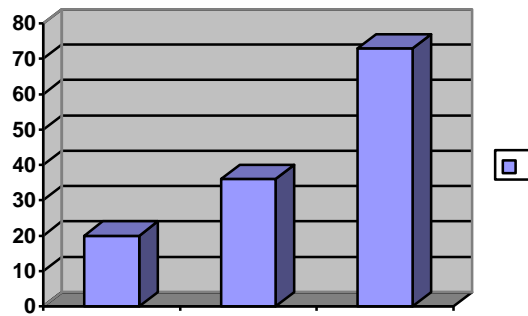


Elaborado por. Adriana Robles

## Capacitación de Personal

Gráfico N° 1-09

2004	2005	2006
20	36	73

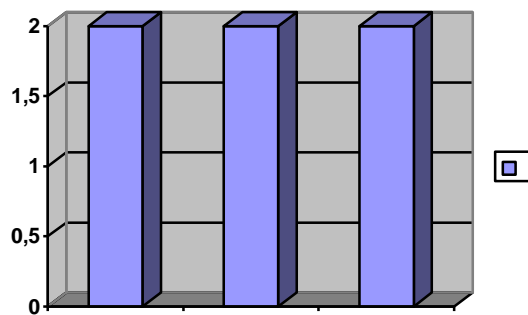


Elaborado por. Adriana Robles

## Evaluación de Personal

Gráfico N° 1-10

2004	2005	2006
2	2	2

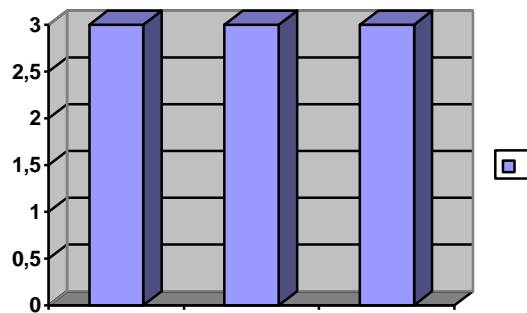


Elaborado por. Adriana Robles

## Valoración de Puestos

Gráfico N° 1-11

2004	2005	2006
3	3	3

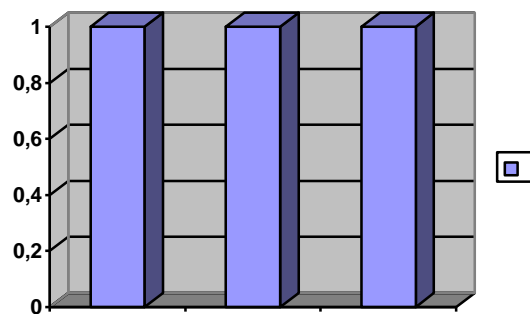


Elaborado por. Adriana Robles

## Distribución del Recurso Humano

Gráfico N° 1-12

2004	2005	2006
1	1	1

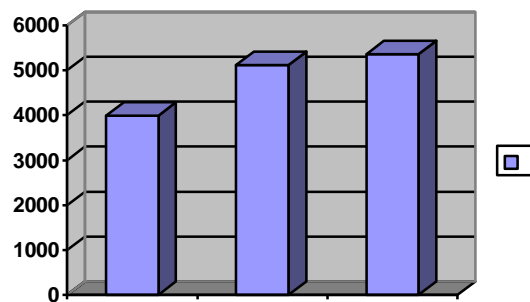


Elaborado por. Adriana Robles

## Movimientos o acciones de Personal

Gráfico N° 1-13

2004	2005	2006
3989	5116	5365

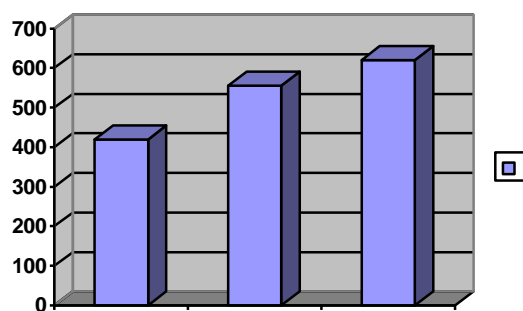


Elaborado por. Adriana Robles

## Vacaciones

Gráfico N° 1-14

2004	2005	2006
420	556	620

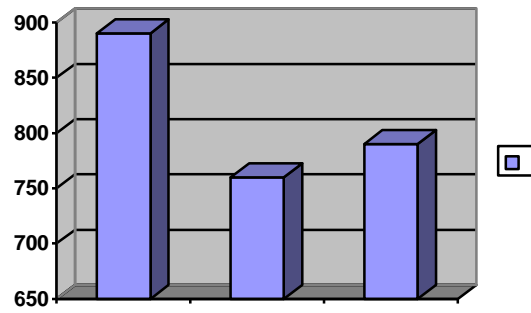


Elaborado por. Adriana Robles

## Servicios Médicos

Gráfico N° 1-15

2004	2005	2006
890	760	790

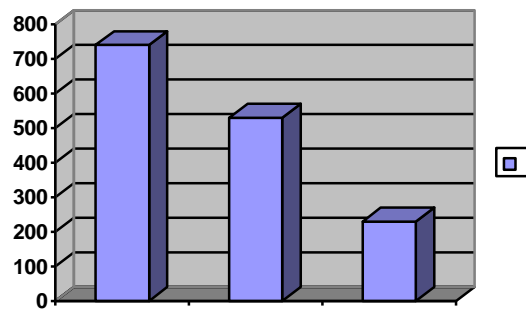


Elaborado por. Adriana Robles

### Servicios Dentales

Gráfico N° 1-16

2004	2005	2006
740	530	230

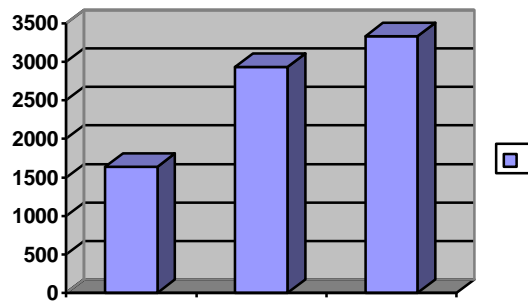


Elaborado por. Adriana Robles

### Licencias o Permisos

Gráfico N° 1-17

2004	2005	2006
1640	2940	3340

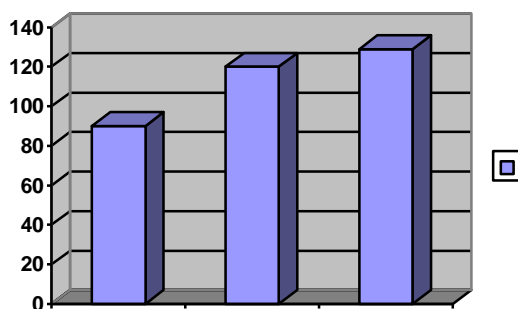


Elaborado por. Adriana Robles

### Asignación de Funciones

Gráfico N° 1-18

2004	2005	2006
90	120	129

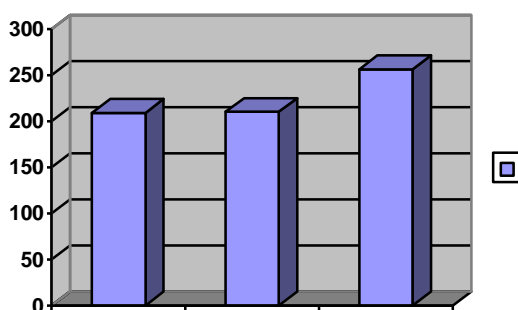


Elaborado por. Adriana Robles

### Servicios Asistenciales

Gráfico N° 1-19

2004	2005	2006
209	210	256



Elaborado por. Adriana Robles

En conclusión se puede apreciar la evolución de cada servicio, de acuerdo a la demanda por parte de sus clientes o funcionarios de la Procuraduría General del Estado, como también al cumplimiento legal que deben presentar a las entidades reguladoras para que verifiquen su veracidad en los procesos de la unidad, como ejemplo ( el plan de distribución anual del RRHH, que debe presentar hasta el 30 de septiembre de cada año, el plan de recursos humanos , respecto a necesidades de creaciones, contratos y supresión de puestos, que se implementarán en el siguiente ejercicio fiscal, según la SENRES o Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones), o por pedido de las autoridades, para el cumplimiento de objetivos institucionales.

**Cantidad de tiempo que tarda en cada servicio que presta**

**La Unidad de RRHH de la PGE**

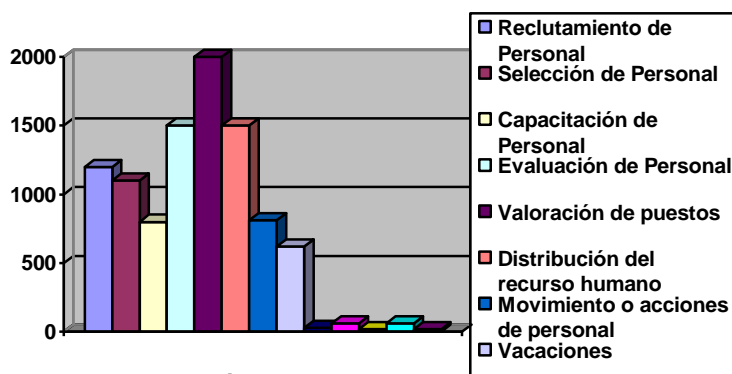
**Tabla No1-05**

<b>Nombre del Servicio</b>	<b>Tiempo en Minutos Programado o Estimado por proceso</b>
<b>Reclutamiento de Personal</b>	1200
<b>Selección de Personal</b>	1100
<b>Capacitación de Personal</b>	800
<b>Evaluación de Personal</b>	1500
<b>Valoración de puestos</b>	2000
<b>Distribución del recurso humano</b>	1500
<b>Movimiento o acciones de personal</b>	<b>810</b>
- Vacaciones	620
- Servicios Médicos	30
- Servicios Dentales	60
- Licencias o permisos	20
- Asignación de Funciones	60
- Servicios Asistenciales	20
<b>Total de Servicios Prestados</b>	<b>8910</b>

Elaborado Por: Adriana Robles

**Gráfico N° 1-20**





como también que son

distribuirse adecuadamente para poder ser realizados con mayor eficiencia.

Se puede apreciar, claramente que servicios son los que necesitan más tiempo para ser ejecutados, por ejemplo el proceso es uno de los que requiere más tiempo, muchos y necesitan

## 1.4 PROBLEMÁTICA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

### 1.4.1 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO

#### DIAGRAMA DE ISHIKAWA O ESPINA DE PESCADO:

Para la identificación de problemas en la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación de la P.G.E se utilizará la técnica del diagrama de Ishikawa que permite realizar un análisis de las causas y efectos que se presentan en un problema y determinar cuales son verdaderas raíces del problema y no solo sus síntomas, con lo cual se hace fácil realizar un análisis profundo del diagnóstico situacional de la unidad.

Este diagrama fue desarrollado por Kauro Ishikawa, bajo un diagrama de esqueleto o espina de pescado, en donde la columna vertebral es el efecto o el problema principal; se establecen ramas, las cuales representan las posibles causas del problema que tiene la unidad, para que a posterior se pueda realizar un estudio por separado a cada rama, con la finalidad de analizar los aspectos que tienen relación con cada causa en particular.

#### PASOS PARA CONSTRUIR EL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Para la identificación de los problemas de la Unidad de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado se ha basado en cuatro categorías principales, que son de utilidad para la elaboración del diagrama, como son:

Mano de Obra.

Materiales.

Medio Ambiente.

Métodos.

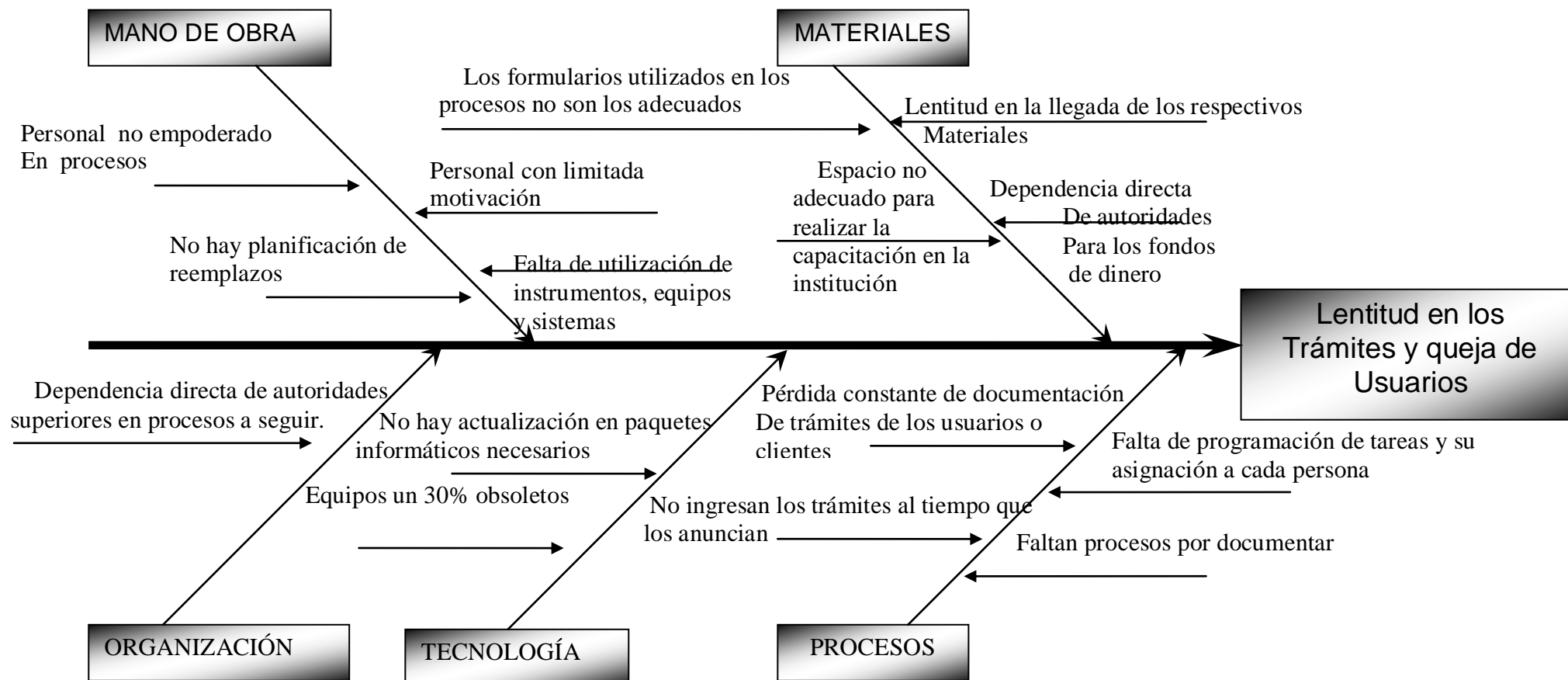
Tecnología.

### **c) IDENTIFICAR LAS CAUSAS**

Mediante una lluvia de ideas y teniendo en cuenta las categorías mencionadas se han identificado diferentes causas que se las detalla a continuación en el Diagrama Causa Efecto.

## DIAGRAMA CAUSA – EFECTO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO

Gráfico Nº 1-21



Fuente: Unidad de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado.

Elaborado: Adriana Robles

## 1.4.2 INTERPRETACIÓN DIAGRAMA

---

### Materiales.-

#### **Lentitud en la llegada de los respectivos materiales.-**

No existe un inventario preventivo de materiales, ocasionando problemas al momento que se acaban estos materiales, ya que se detiene el proceso hasta hacer el nuevo pedido a la dirección, y poder seguir desarrollando a plenitud el trabajo.

#### **Dependencia directa de autoridades del presupuesto asignado a la unidad.-**

La unidad no cuenta con dinero propio, para desarrollar sus actividades.

#### **Los formularios utilizados no son los adecuados.-**

Los formularios en algunos procesos no son muy efectivos, por lo que no ayudan a cumplir con el objetivo primordial para lo que fue planificado, como ejemplo el proceso de Plan Anual de Capacitación.

#### **El espacio designado para la capacitación no es el adecuado.-**

Se genera un problema en los cursos de capacitación, ya que el espacio asignado no es el adecuado, por lo que interfiere en el proceso y aprendizaje por los integrantes

### Mano de Obra.-

#### **No hay planificación de reemplazos.-**

Cuando una persona falta por varios motivos, ya sea por vacaciones, permisos etc.; la unidad no tiene un reemplazo designado a los trámites que realiza esa persona por lo que al se demoran o se estancan en los servicios hasta conseguir quien reemplace a esa persona.

#### **Falta de utilización de instrumentos, equipos y sistemas informáticos.-**

En la unidad, las personas no se encuentran en la capacidad de desempeñar con mayor eficiencia los procesos, ya que no manejan

a perfección los equipos y paquetes informáticos, que ley ayude a facilitar y agilizar el trámite.

#### **Personal con limitada motivación.-**

Como el personal desconoce el desarrollo de algunos procesos ajenos a su área, no se sienten motivados a realizar otros procesos, como también el liderazgo de la jefatura no induce a una buena motivación.

#### **Personal no empoderado en procesos.-**

Todo proceso que realice cualquier persona, debe ser supervisado y autorizado no hay un empoderamiento y confianza total al personal para realizar sus actividades, o proceso asignados

#### **Medio Ambiente.-**

##### **Dependencia directa de las autoridades superiores en procesos a seguir.-**

Siempre están dependiendo del tipo de procesos y tiempo que designen las autoridades para proseguir a operarlos.

#### **Tecnología.-**

##### **No hay actualización en paquetes informáticos necesarios.-**

Existen procesos que necesitan nuevos software creados para facilitar el trabajo, o paquetes que son fáciles de encontrar, pero la unidad no tiene y no se ha preocupado en adquirir.

##### **Equipos un poco obsoletos.-**

En algunas áreas de la unidad no existen equipo adecuados, y de mejor manipulación para lograr un mejor y eficaz trabajo.

#### **Métodos.-**

##### **Falta de programación de tareas y asignación a cada persona.-**

En la metodología que se maneja el la unidad no existe una buena programación de tareas, por lo que si la persona encargada de la

jefatura no se encuentra, los subordinados se sienten desorientados en los procesos a seguir.

#### **Faltan procesos por documentar.-**

En la Unidad de RRHH, falta identificar algunos procesos, y estos documentarlos, tal es el caso del proceso de capacitación, generando así demoras en la ejecución de éstos cuando se requiere ejecutar sin demoras.

#### **Pérdida constante de documentación de trámites de los usuarios o clientes.-**

No hay un buen archivo, o recepción de trámite por lo que genera pérdidas de documentos, que genera molestia en los funcionarios, ya que nuevamente debe presentar sus papeles para algún trámite que soliciten a la unidad de RRHH de la PGE.

#### **No ingresan los trámites al tiempo que los anuncian.-**

La pérdida de tiempo, por las personas que trabajan en la unidad y la falta de comprometimiento, y gestión en los procesos hace que los trámites no ingresan a tiempo, y por tanto genera problemas en la ejecución.

## **PROBLEMA A RESOLVER**

---

El problema es el no tener documentados y actualizados algunos procesos de la unidad de RRHH, dificultando así satisfacer plenamente los servicio que presta la unidad de RRHH, ocasionando lentitud en los trámites y queja de los usuarios.

## **1.5 MARCO TEÓRICO**

### **1.5.1 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

“La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el

desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ellas alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”<sup>2</sup>.

“Cuando se habla de RRHH, hay muchas cosas en juego: la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende moldear. Se manejan por políticas como: Provisión de Recursos Humanos, Aplicación de Recursos Humanos, Mantenimiento de Recursos Humanos, Desarrollo de Recursos Humanos, Seguimiento evaluación y control de los recursos humanos”<sup>3</sup>.

## **SELECCIÓN DE PUESTOS**

Según el Reglamento Interno de la Administración de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado.

“Art. 60. Para ingresar a la Procuraduría General del Estado, se requiere que existan puestos vacantes, que se llenarán mediante concurso de merecimientos y oposición, en los que se evalúe la idoneidad de los interesados. La Dirección Nacional Administrativa y de Recursos Humanos se encargará de efectuar el respectivo proceso de selección de personal y de elaborar la nómina de elegibles”<sup>4</sup>.

El Subsistema de Selección de Personal consistirá en evaluar competitivamente la idoneidad de los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto, el concurso por lo general se realiza con dos aspirantes, y se realiza una evolución sobre nivel de carrera, cursos realizados, experiencia, y todo cuanto sea necesario para cumplir con el perfil requerido por Ley, para desempeñar cada puesto.

## **VALORACIÓN DE DE PUESTOS**

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO Adalberto.- Administración de Recursos Humanos – Quinta Edición

<sup>3</sup> CHIAVENATO Adalberto.- Administración de Recursos Humanos – Quinta Edición

<sup>4</sup> Reglamento interno de Administración y Recursos Humanos de la PGE

“El objetivo de la valoración de los puestos de trabajo, es decir, de tratar de definir racionalmente cuánto pagar a cada puesto de trabajo de la organización es, en esencia, el de buscar la equidad horizontal y vertical en las retribuciones. Por equidad horizontal se entiende aquella que expresa la diferencia retributiva entre puestos del mismo nivel en términos racionalmente justificables. Por equidad vertical aquella que expresa la diferencia retributiva entre puestos de diferente nivel en los mismos términos.

Toda valoración de puestos de trabajo se debe realizar en vacío, sin considerad al ocupante y sus características personales. Se trata de analizar los contenidos del puesto y, en función de ellos, definir cuánto debería pagarse a dicho puesto. La valoración de puestos es un avance importante en la consolidación de un sistema de remuneraciones justo y equitativo en el que no existan discriminaciones por razón de sexo, proximidad política, amistad, etc.”<sup>5</sup>

En la unidad de RRHH, con la última homologación y unificación salarial se realizó una valoración de puestos, esto quiere decir que todos los rubros de dinero importantes a recibir se debían unificar, y homologar la cantidad de trabajo, que es a igual trabajo, igual remuneración.

## **CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

“Si consideramos que el papel de la capacitación consiste en “asegurar que la organización disponga para que las personas tengan el conjunto apropiado de atributos mediante la provisión de oportunidades adecuadas de aprendizaje y a través de al motivación para que aprendan y que, por ende las prepare para alcanzar los niveles más

---

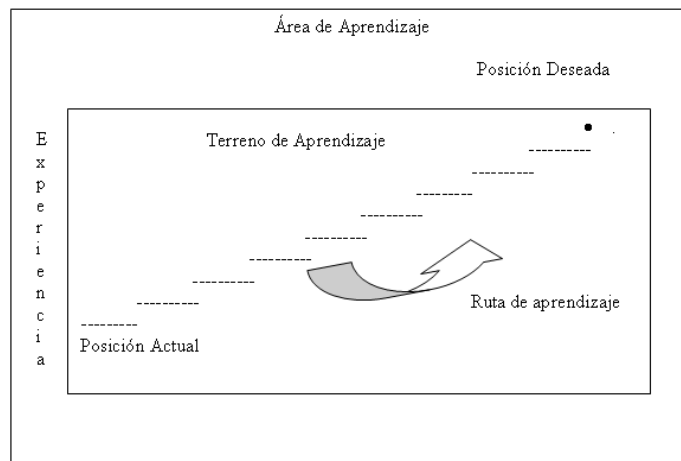
<sup>5</sup> Manual de Gestión de Recursos Humanos Para Empresas Públicas en España.



altos de calidad y de servicio. La capacitación, es decir ayudar a que las personas aprendan, realmente es un proceso de asistencia a los individuos para que pasen de su “posición actual” a la “posición deseada”, en el que se faculten para mejorar su desempeño. Se puede describir esta transferencia como el recorrido por un “área de aprendizaje”. Los participantes aprenden el paso desde su “posición actual” y cruzan el “terreno del aprendizaje” para llegar a su “posición deseada”. El cambio que siguen en esta travesía puede denominarse “ruta de aprendizaje”. Este “proceso de aprendizaje” puede ilustrarse con un sencillo diagrama”<sup>6</sup>.

## GRÁFICO DE CAPACITACIÓN

### Gráfico N° 1-22



Fuente: Capacitación Empresarial.- TRECOR BENTLEY ( proceso de aprendizaje)

El proceso de capacitación, depende mucho, de la asignación monetaria, como también de sus directivos, se puede ver que no

<sup>6</sup> Capacitación Empresarial.- TRECOR BENTLEY ( proceso de aprendizaje)

existe una buena planificación en esta función, ya que no le dan la mayor importancia por parte de los directivos.

**Según el “Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado.**

“Art. 64. Se entiende por capacitación, el proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes y comportamiento tendientes a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones públicas.

Es obligación de la Procuraduría General del Estado procurar el mejoramiento de las labores y ampliar los conocimientos de sus servidores, mediante la implantación y desarrollo de programas de capacitación permanente.

**Art. 65. Subsistema de capacitación.- Este proceso actualiza y forma al servidor en áreas de carácter técnico, científico y administrativo, orientándolo al cumplimiento de la misión, objetivos y políticas institucionales.**

**Este proceso estimulará al servidor a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.**

Art. 67. La Capacitación de un servidor es una inversión para la entidad, que origina la obligación de mantenerlo en sus funciones o ascenderlo, y por parte del servidor público, la obligación de prestar sus servicios por un lapso mínimo igual al doble del tiempo de entrenamiento hasta por un máximo de tres años. El servidor que participe en eventos de capacitación, estará obligado a presentar periódicamente a la Procurador General del Estado o cuando ésta lo

requiera durante el curso, los informes y certificados que acrediten su aprovechamiento.

Art. 68. La Capacitación deberá ser Programada y No Programada. Capacitación Programada es la que se puede anticipar y planificar, y deberá constar en el Plan Anual de Capacitación.

Capacitación No Programada es la que complementa la Capacitación Programada y responde a cambios imprevistos de los procesos institucionales, cambios tecnológicos que implican modificaciones en la responsabilidades y requisitos de los puestos, o a ofertas de capacitación del mercado.”<sup>7</sup>

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Según el “Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado.**

“Art. 69. La evaluación de desempeño será periódica, programada y por resultados, tomará en consideración la Programación anual de actividades de las Unidades y las responsabilidades de cada puesto y se procederá de acuerdo al Manual de Evaluación de Desempeño de la Procuraduría General del Estado.

Art. 70. Objetivos de la Evaluación de Desempeño.- La calificación de servicios será la base para:

- a. Conocer el rendimiento del personal;
- b. Identificar causas que obstaculizan un eficiente rendimiento
- c. Ingreso a la Carrera Administrativa;
- d. Ascenso y cesación; Ratificar el nombramiento a los servidores que superen el período de prueba; y

---

<sup>7</sup> Reglamento interno de Administración y Recursos Humanos de la PGE

e. Rotación o traslado administrativo”<sup>8</sup>

La evolución de desempeño, es un proceso que hace mucho tiempo no se realiza, por falta de gestión administrativa.

## **DISTRIBUCIÓN DEL RRHH**

Según el Reglamento Interno de la Administración de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado.

“Art. 58. Establécese en la Procuraduría General del Estado el subsistema de Clasificación de Puestos, el subsistema de clasificación de puestos se elaborará tomando en consideración el tipo de trabajo, su dificultad, complejidad y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, educación y experiencia necesarios para su desempeño, sin considerar al titular del puesto.

Manual de Clasificación de Puestos el subsistema de clasificación de puestos se regirá en aplicación al Manual de Clasificación de Puestos aprobado, en el que consta la descripción de los puestos existentes en la Procuraduría General del Estado.

Contenido de la Descripción de Puestos, la descripción de puestos consta de las siguientes partes:

Identificación del Puesto, misión del cargo, proceso principal en el que interviene, rol en el proceso, descripción del cargo, especificación del cargo.”<sup>9</sup>

Con respecto a la clasificación de puestos, se puede decir que la PGE, pretende con el manual, identificar que grado tiene cada persona, y la ubicación en el organigrama, para ver su posible ascenso.

Que, el artículo 61 de la LOSCCA, señala que el subsistema de planificación de recursos humanos está orientado a determinar la situación histórica, actual y proyectada de los recursos humanos, a

---

<sup>8</sup> Reglamento interno de Administración y Recursos Humanos de la PGE

<sup>9</sup> Reglamento interno de Administración y Recursos Humanos de la PGE

fin de garantizar su cantidad y calidad en función de la estructura administrativa correspondiente

Las UARHs analizarán, controlarán y consolidarán hasta el 30 de septiembre de cada año, el plan de recursos humanos de sus instituciones, respecto a necesidades de creaciones, contratos y supresión de puestos, que se implementarán en el siguiente ejercicio fiscal

## **CARRERA ADMINISTRATIVA**

**Según el “Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado.**

“Art. 75. Establécese la Carrera Administrativa Institucional, con el propósito de alcanzar el mayor grado de eficiencia en las funciones de la Institución y para garantizar el desarrollo profesional y la estabilidad de los funcionarios idóneos.

El ingreso a la carrera se dará una vez que el servidor haya cumplido satisfactoriamente el período de prueba y se le ratifique el nombramiento provisional, luego de la respectiva evaluación de desempeño.”<sup>10</sup>

## **VACACIONES**

**Según el “Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado.**

“Dicho calendario será elaborado por la Dirección Nacional Administrativa y de Recursos Humanos, en coordinación con los Directores Nacionales o Regionales, de acuerdo con el plan anual de actividades de las unidades administrativas.

La concesión de vacaciones se sujetará al calendario anual, aprobado por el Subprocurador General del Estado.

---

<sup>10</sup> Reglamento interno de Administración y Recursos Humanos de la PGE

Art. 15. Tendrá derecho a treinta días de vacaciones anuales pagadas, el servidor que hubiere laborado, mediante nombramiento o contrato, por lo menos once meses continuos.

A quienes se les otorgare nombramiento, tendrán derecho a que se les reconozca el tiempo de servicios prestados por contrato, para acceder al derecho a vacaciones anuales, siempre que la prestación hubiera sido ininterrumpida. “<sup>11</sup>

## **CONTRATOS**

**Según el “Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado.**

“La prestación de servicios ocasionales se realizará mediante la suscripción de un Contrato de Servicios Ocasionales, que se regirá por las disposiciones de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

El personal que labora en la Procuraduría General del Estado bajo este régimen, tendrá derecho a todos los beneficios económicos contemplados para el servicio civil en general.

Cuando un servidor de otra Institución pública que ha sido declarado en comisión de servicios sin remuneración para prestar sus servicios en la Procuraduría General del Estado, y no exista vacante para otorgarle nombramiento, ingresará a la Institución bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales, mientras dure dicha comisión. “<sup>12</sup>

### **1.5.2. PROCESOS**

“Por que las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La Mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia

---

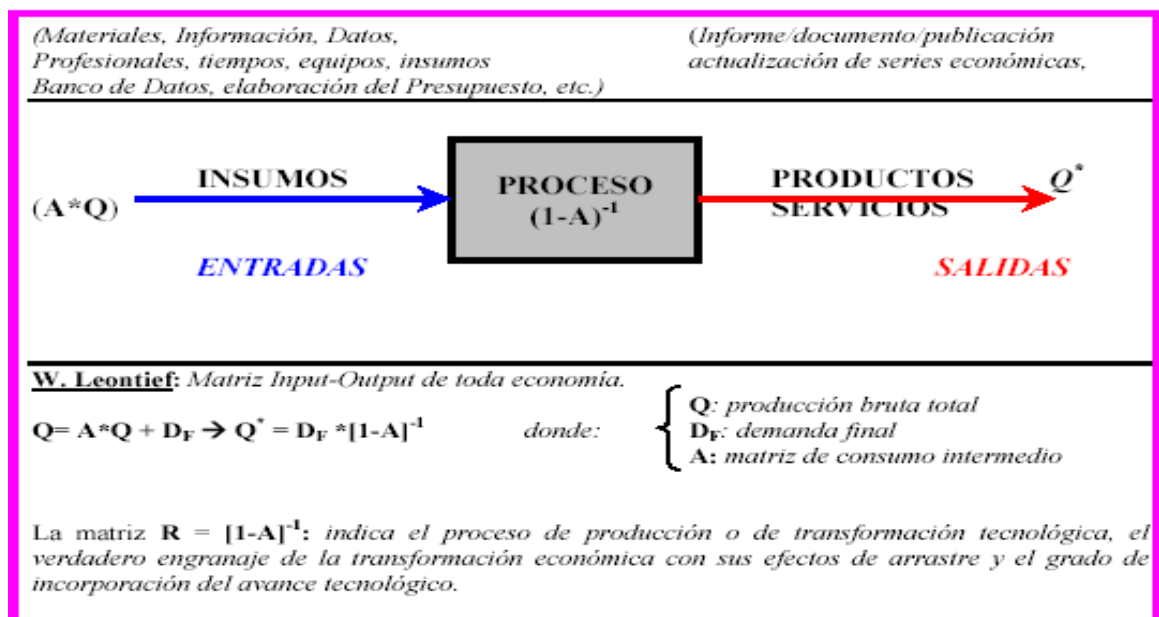
<sup>11</sup> Reglamento interno de Administración y Recursos Humanos de la PGE

<sup>12</sup> Reglamento interno de Administración y Recursos Humanos de la PGE

que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.<sup>13</sup>

“Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones. Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS. El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales. 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 "QUE", no al "COMO". El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

**Gráfico N° 1-23**



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. - Guía conceptual de Procesos

<sup>13</sup> [http://web.jet.es/amozaarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozaarrain/Gestion_procesos.htm)

El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo”<sup>14</sup>.

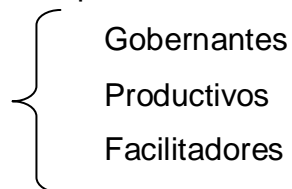
“Un proceso implica el uso de recursos de una organización, para obtener algo de valor. Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio, De esta definición se desprenden son inferencias que resultan particularmente importantes.

Los procesos sostienen toda actividad de trabajo y se presentan en todas las organizaciones y en todas las funciones de una organización. Los procesos se encuentran animados dentro de otros procesos a lo largo de la cadena de suministro de una organización. La cadena de valor de suministros de una empresa es un conjunto de eslabones, conectados unos con otros, que se establece entre proveedores de materiales y servicios, y abarca los procesos de transformación mediante los cuales las ideas y las materias primas se convierten en bienes y servicios terminados para proveer a los clientes de una compañía.”<sup>15</sup>

Los procesos, no se encuentran identificados en la Unidad de RRHH, lo que existe es un manual de funciones, pero no hay una distribución adecuada de responsabilidades a cada integrante de ésta unidad.

## **CLASIFICACIÓN DE PROCESOS**

Naturaleza de los procesos: Estos pueden ser



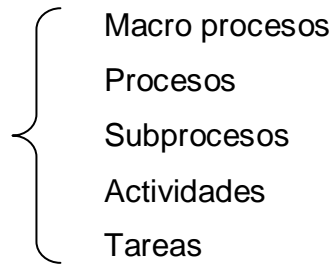
## Jerarquía de Procesos

---

<sup>14</sup> [http://web.jet.es/amosarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm)

<sup>15</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/meconti.htm>





## **MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

El mejoramiento de procesos es un estudio que describe las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo.

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

“El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo”.

La importancia de esta que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas del área, logrando mayor productividad, y competitividad. La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar recursos

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía, así es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

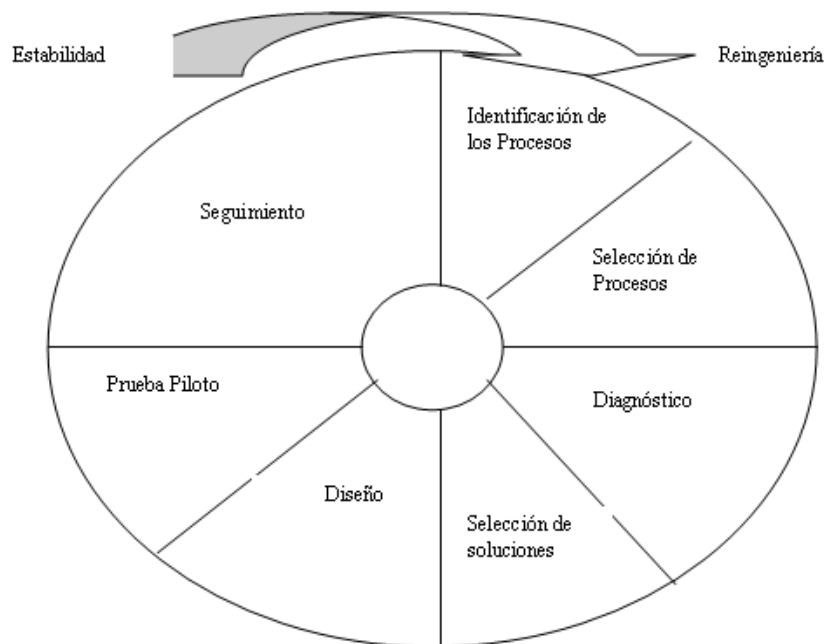
Para que la calidad total se logre se debe rescatar lo siguiente: Qué cambiar y cómo cambiar dependiendo del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico. Por lo que el mejoramiento es una herramienta que en la actualidad es fundamental para el área de Recursos Humanos, y por tanto en el proceso de capacitación”<sup>16</sup>.

### **Gráfico N° 1-24**

---

<sup>16</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/meconti.htm>



## 6. MARCO CONCEPTUAL

---

**A**ctividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

**Ámbito de acción:** Acciones o tareas que se realizan para generar un determinado resultado dentro de un proceso o subproceso.

**Análisis de procesos:** Analiza la contribución de cada actividad al logro de los objetivos se identifica el área y el factor de éxito como punto de aplicación de los controles.

**Antecedentes del proceso:** Proporciona una visión genérica de las acciones previas al inicio del proceso, que mantienen alguna relación con él.

**Control:** Toda acción que tiende a minimizar los riesgos razonables en el logro de los objetivos y que analiza el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas.

**Contraloría:** Organismo Técnico Superior de Control que se encarga de expedir, publicar y actualizar las Normas de Control Interno, que sirvan de marco básico para que las instituciones del Estado y sus servidores establezcan y pongan en funcionamiento su propio control interno.

**Costo:** Se entiende por costo las erogaciones, directas e indirectas en que incurre la entidad en la producción o prestación de un servicio. Los costos es otra de las variables fundamentales que permite evaluar la eficiencia administrativa. Al ser relacionada con otras variables involucradas en el proceso productivo, muestran el grado de productividad en la utilización de los mismos.

**Criterios orientadores del proceso:** Se refiere a los principios de carácter administrativo y hasta filosófico, que sirven de guía, de macro-objetivos al proceso descrito. Cuando corresponde, se especifican los criterios relativos a cada proceso particular.

**Descentralización especializada, por servicios o funciones:** Distribución de competencias entre los diversos niveles de la organización.

**Descentralización por colaboración:** Posibilidad que tienen las entidades estatales, de asociarse con personas jurídicas particulares para el desarrollo conjunto de funciones administrativas.

**Eficacia:** Análisis de la oportunidad para lograr los resultados, así como, la relación que éstos guardan con sus objetivos y metas que sus organismos de dirección les definen en un periodo determinado.

**Eficiencia:** Maximización de los productos sobre los insumos, ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.

**Estrategias del proceso (específicas y normativas):** Descripción de cómo ha sido concebido el proceso, a cuáles actores o sujetos sociales incorpora, por dónde se ha comenzado a implementar, etc.

**Evaluaciones y prospectivas del proceso:** En la medida en que la información se va recopilando, se intenta dar cuenta de los principales problemas y tareas pendientes del proceso.

**Indicador:** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

**La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.-** LOSCCA contempla "los funcionarios que tienen a su cargo la dirección política y administrativa del Estado, los ministros, secretarios generales y subsecretarios del Estado; el Secretario Nacional Técnico de Recursos Humanos y Remuneraciones, los titulares y las segundas autoridades de las instituciones del Estado; los titulares de los organismos de control y las segundas autoridades de estos organismos; los secretarios generales, los coordinadores generales; coordinadores institucionales". Y el inciso segundo de esta disposición dice que el servidor publico de carrera administrativa que de cualquier modo o circunstancia ocupare uno

de los puestos previstos en este artículo, salvo que lo desempeñe por encargo o subrogación, perderá su condición de carrera y podrá ser libremente removido".

**Normas de control interno para el área de Recursos Humanos.-**

Se refieren a los mecanismos que se aplicarán para la correcta administración de los recursos humanos, con el fin de lograr eficiencia y productividad en el desempeño de las funciones encomendadas al personal.

**Normas generales de control Interno.-** Este grupo de normas constituyen los criterios básicos para mantener un efectivo y eficiente control interno en las entidades del sector público.

**Nombramientos Regulares:** Son aquellos que se expiden para llenar vacantes de conformidad con los procesos de Selección de Personal establecidos.

**Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

**Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

**Proceso clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

**Proyecto:** suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

**Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

**Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo del Recurso Humano y Remuneración:** SENRES Objetivo ha elaborado el Proyecto de Reglamento General de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público de acuerdo con lo previsto en el Art. 55 de dicha ley

La SENRES establecerá las políticas, normativas e instrumentos técnicos de carácter general que regularán el concurso de merecimientos y oposición.

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

---

**E**l Diagnóstico Situacional es muy importante realizarlo en la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, ya que permite obtener el análisis de datos pasados, presentes, y futuros proporcionando gran información para una planeación estratégica.

Se llega así a detectar los puntos débiles con los cuales se enfrenta la unidad, para asegurar una mejora correcta y adecuada.

**“Análisis Pasado.-** El analizar el pasado dentro de la unidad, es determinante ya que se puede saber como ha sido su evolución, comportamiento medidas, es el registro de todo lo que hizo, para poder determinar que seguirá realizando.

**Situación Actual.-** En este sentido lo que se prenderá es un análisis, de lo actual; cómo es su desempeño, con que recursos cuenta actualmente la empresa, sus servidores, los usuarios, y como también sus proveedores, de la unidad de recursos humanos y capacitación.

**Pronóstico.-** Lo que se pretende obtener es una proyección futura, de lo que puede afectar o facilitar el desempeño normal de la unidad.

### **Análisis FODA**

El análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, para proporcionar la información imprescindible para la implantación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos, y culturales. La previsión de esas oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten la reorientación del rumbo de la unidad, realizando a su vez un



reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno valorando, evaluando y analizando las variables y factores tanto pasadas como presentes para dar tendencias del futuro”<sup>17</sup>.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico, el análisis FODA es el método más sencillo y efectivo para decidir sobre el futuro de la organización, es una estructura conceptual que realiza un análisis sistemático y situacional, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y limitaciones internas de la unidad de RRHH.

Como podemos observar en el gráfico.

**Gráfico N° 2-01**  
**Análisis Situacional**



Para la identificación de la FODA, se debe definir los siguientes elementos:

**“ANÁLISIS EXTERNO**

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno es decir los políticos, económicos, culturales, sociales,

---

<sup>17</sup> [http://www.emprendedorxxi.es/html/crea\\_pempressa\\_3b.asp](http://www.emprendedorxxi.es/html/crea_pempressa_3b.asp)

tecnológicos etc. Y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno”<sup>18</sup>.

### **Oportunidades**

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la unidad, son aquellos hechos o situaciones que el área de RRHH, debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer e una o más de las siguientes grandes categorías: Clientes, Gobierno, y Tecnología.

### **Amenazas**

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la unidad de RRHH, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar.

### **ANÁLISIS INTERNO**

“Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la unidad, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos que generen ventajas o desventajas competitivas. Para llevar a cabo un análisis interno de la es necesario estudiar los factores internos de producción es decir la capacidad de servicio, calidad e innovación tecnológica, imagen, servicio al cliente; el proceso de dirección y control y la cultura, el Recurso Humano; estudiando la selección, capacitación, motivación, las finanzas de sus recursos económicos disponibles, etc”<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> [http://www.emprendedorxxi.es/html/crea\\_pempressa\\_3b.asp](http://www.emprendedorxxi.es/html/crea_pempressa_3b.asp)

<sup>19</sup> *E:\Instituto Ecuatoriano de Economía Política.htm*

## **Fortalezas**

Se puede decir que es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquellos servicios que directamente sean realizados por el área y produzca una ventaja para su desenvolvimiento. Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la unidad, tal como su potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), servicios y recursos financieros.

Se detectan a través de los resultados que presenta la unidad tal como su prestigio y se identifican por medio de la evaluación de los resultados (avances y retrocesos). Tiene como característica principal que son controlables, porque dependen únicamente de la organización.

## **Debilidades**

Envía un mensaje negativo, las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance. Se dice que es el caso contrario a las fortalezas, debido a que su principal característica es que puede afectar negativamente y directamente a la unidad de RRHH y puede ser disminuida mediante acciones correctivas, las limitaciones son aquellos recursos y situaciones que son obstáculos para el desarrollo.

Para la calificación, y distinción de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades se calificará de la siguiente manera:

0 a 30 Calificación 1

31 a 69 Calificación 3

70 a 100 Calificación 5

## **2.1.- ANÁLISIS EXTERNO**

---

## 2.1.1.- MACROAMBIENTE

### 2.1.1.1 FACTORES LEGALES – POLITICOS

La Procuraduría General del Estado, por ser una institución Pública, y más aún Institución Reguladora, está inmersa en todo los acontecimientos Legales Políticos del Estado Ecuatoriano, es por eso que todo cambio, sea positivo o negativo, influye directamente en esta institución, y por tanto influye directamente en la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación.

1.- El nuevo Gobierno del Economista Rafael Correa, en el 2007, las nuevas políticas que tome el presidente, como también cuanto destinará del presupuesto del Estado para las Instituciones Públicas, puede ser positivo como negativo, sin embargo el futuro presidente está poniendo más interés a problemas sociales, y políticos y descuida el sector público. Sus ideas de reestructuración de la entidades Públicas, su despolitización, generando conflictos con la partidocracia y perspectivas futuristas diversas, influyendo en el desempeño normal de la Institución y así también a la Unidad de RRHH, analizada ya que pertenece a la Procuraduría General del Estado por lo que es una **AMENAZA ALTA**.

2.- Existe también cambio en las autoridades principales de la Institución, el 15 de enero del 2007 abandonó el Procurador General del Estado, Dr. José María Borja y todo su bloque de directorio, la institución; generando así nuevas expectativas en la nueva administración de la Procuraduría General del Estado PGE, por un nuevo período de 4 años y así también en la unidad de RRHH, por sus nuevos mandatos, políticas, planificación etc., considerándose así una **AMENAZA ALTA**. Por las expectativas, y conflictos que se disputan por el poder, olvidándose en algún momento su objetivo principal y primordial.

3.- Cuando el Congreso dictamina nuevas leyes en la contratación de personal público, nombramientos, es decir todo los competente en a

administración de RRHH, debe generar cambios en su metodología, y esto es porque no existe un empoderamiento de procesos, por que en casi todos los procesos hay normas, reglamentos, leyes que se deben cumplir y que continuamente se están modificando o cambiando por lo que se considera este factor como una **AMENAZA ALTA**. También hay que considerar que se está incurriendo en una consulta popular que se realizará el mes de Abril del 2007, donde se pondrá a consideración al pueblo ecuatoriano la creación de una “Asamblea Constituyente”, que tendrá legitimidad para crear una nueva Constitución, que definirá también las administraciones de las empresas públicas como también a la Unidad de RRHH de ésta Institución.

4.- Con relación a las tres preguntas de la consulta popular nacional, del 26 de noviembre de 2006, que dicen lo siguiente:

a).-“¿Está de acuerdo con que las ocho políticas del Plan Decenal de Educación (2006-2015), sean consideradas como políticas de Estado prioritarias para la inversión del sector público?.”<sup>20</sup>

El Gobierno Nacional, mediante la primera pregunta, lo que trata de lograr es lograr mejor inversión, en el sector público y más en la educación, convirtiéndose en una, **OPORTUNIDAD MEDIA**.

Ya que si existe mejor educación, existirá a futuro mayor capacidad de personas capaces, de desempeñar de mejor manera las instituciones públicas, y así la Unidad de RRHH, no tendrá tantos problemas, en seleccionar, y capacitar al personal.

b).- “Está de acuerdo en que en el plazo de cinco meses, el Congreso Nacional debata y apruebe leyes encaminadas a destinar recursos para la prevención médica.”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> El universo Lunes 27 de noviembre del 2006, Pg 14A

<sup>21</sup> El universo Lunes 27 de noviembre del 2006, Pg 14A

Como en la anterior pregunta, es muy factible, que se agilite las leyes que sean en mejora de la salud de los ecuatorianos, y así un Ecuador más saludable, puede trabajar mejor, generando así una **OPORTUNIDAD MEDIA**

c)¿Está de acuerdo en que, el Congreso Nacional, dentro del plazo de cinco meses, expida leyes encaminadas a garantizar que los recursos petroleros no previstos o superiores a lo presupuestado en el presupuesto general del Estado sean destinados a la inversión social y a la reactivación productiva?

Con relación a la tercera pregunta, para la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación de la PGE, es una **AMENAZA MEDIA** ya que al momento que se disparen los excesos de dinero del petróleo, en la economía del país, estos recursos que no están previstos, generarán inflación, y así la Unidad de RRHH, no podrá contar con los mismos recursos que contaba antes, porque deberá incrementar su presupuesto.

#### **2.1.1.2 FACTORES SOCIALES**

##### **MIGRACIÓN**

Uno de los fuertes ingresos que se toman en cuenta en el cálculo del PIB, son los recursos que entran de los emigrantes a otros países, siendo este aporte uno de los principales, y mayores en su porcentaje. La emigración de ecuatorianos hacia países del primer mundo ha logrado mantener en parte el sistema de dolarización. Las remesas que envían los emigrantes tienen la gran ventaja de no entregar algo a cambio.

Según los últimos datos que señala el INEC, estos son los motivos por los cuales las personas salen del país:

##### **Imagen N° 2.01**

---

MOTIVO DE VIAJE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Turismo	385,959	63.0
Negocios	2,485	0.4
Eventos	2,455	0.4
Estudios	3,131	0.5
Otros Motivos	219,018	35.7
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>613,106</b>	

Fuente: [http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc\\_tablas\\_graf&idEncuesta=20](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tablas_graf&idEncuesta=20)

Hay que aclarar, que la mayoría de las personas que salen legalmente, supuestamente por turismo, no regresan, y desean quedarse ilegales en otros países buscando un sueño.

Dentro de la mayor tasa de emigrantes tenemos:

## TASAS DE MIGRACION INTERNACIONAL DE LOS ECUATORIANOS

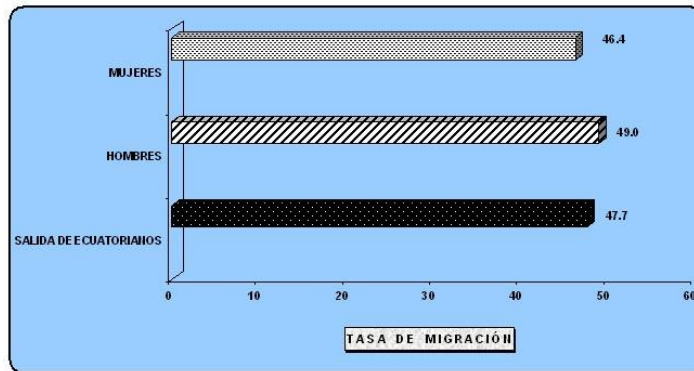
**AÑO 2003**

**Imagen N° 2.02**

	VALOR ABSOLUTO	2/ TASA DE MIGRACION
<b>SALIDA DE ECUATORIANOS</b>	<b>613,106</b>	47.7
HOMBRES	316,104	49.0
MUJERES	297,002	46.4
<b>POBLACION 2.003 1/</b>	<b>12,842,578</b>	
HOMBRES	6,444,656	
MUJERES	6,397,922	

1/ Proyecciones Preliminares de Población 2.000 - 2010 INEC - CELADE

2/ Tasa por 1.000 habitantes



Fuente: [http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc\\_tablas\\_graf&idEncuesta=20](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tablas_graf&idEncuesta=20)

En el año 2003, según el INEC, más del 7% de la población económicamente activa, salió del país. Esta cifra es de 387.973 ecuatorianos. En su mayoría tuvieron a Europa y Norte América, En el año 2001 las remesas recibidas por los familiares de los emigrantes alcanzaron los USD 1,639 millones de dólares, y en el año 2002 USD 1,654 millones.

Analizando esta situación, podemos concluir que la mayoría de los que emigran son gente productiva, capaz y competente para desarrollar trabajos tanto del sector privado, como del sector público, reduciendo así para la Unidad de Recursos Humanos la posibilidad de encontrar personal capacitado, para el desarrollo de funciones en al Procuraduría General del Estado.

Convirtiéndose así en una este fenómeno en: **AMENAZA BAJA.**

### 2.1.1.3 FACTORES TECNOLÓGICOS

Ecuador se conecta a redes de Internet avanzado.

¿Por qué de una red avanzada de Internet?



Académicos e investigadores del mundo han visto la necesidad de tener una vía de navegación exclusiva que les permita trabajar en proyectos de investigación de manera más fluida, con características específicas como gran capacidad, calidad de servicio, alta velocidad y seguridad que además les permita compartir información y trabajar conjuntamente en investigaciones utilizando la infraestructura y recursos de sus pares. Redes como ésta se han implementado en América Latina bajo el nombre de Clara, en EEUU se la denomina Internet 2 y en Europa Geant.

En enero de este año, las 24 universidades y centros de investigación que son parte del Consorcio Ecuatoriano para el Desarrollo de Redes Avanzadas -CEDIA- <http://www.cedia.ec> conformaron redes de científicos ecuatorianos que interactuarán con sus contrapartes internacionales: el grupo de biotecnología, el de materiales, y el de tecnologías de información.

En Latinoamérica Clara conecta a más de 800 instituciones a las que ahora Ecuador se sumará, solamente Bolivia, Cuba y Paraguay no tienen acceso a esta red que ya ha dado sus primeros pasos como en Chile en donde se lleva adelante un proyecto de investigación sobre astronomía en colaboración con otras redes.

Actualmente se está impulsando también a las personas una cultura de seguridad informática, y que a su vez les permita proteger la información que poseen en su computador ya que todas las personas la utilizan para comunicarse y para compartir información mediante MSM, e-mail, entre otros.

La necesidad de cada día prestar mejor servicios y a menor tiempo, siempre es la meta de cada empresa; y porque no también de la Procuraduría General de Estado, ya cada vez es más fácil, ya que la tecnología actual, como sus nuevas innovaciones permiten lograr a cabalidad, con mayor eficacia y a menor tiempo.

Es por eso que la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, gracias a avance de la tecnología, sistemas operativos, equipos de ultima generación, información al alcance de todos, puede cada vez mejorar su desempeño, y lograr resultados en menor tiempo, así que el factor tecnológico influye como una que le ayudará, a facilitar su trabajo, en menos tiempo y con mayor calidad, seguridad y confianza convirtiéndose en; **OPORTUNIDAD ALTA**

#### 2.1.1.4 FACTORES ECONOMICOS

##### **INFLACIÓN:**

La inflación es uno de los factores económicos que afectan a la Unidad de RRHH, ya que si los precios siguen aumentando de manera excesiva, y el presupuesto del Estado designado para la PGE, no aumenta; no se puede adquirir la misma cantidad y calidad de bienes y servicios necesarios para la administración de la unidad de RRHH, En la siguiente tabla se muestra la inflación anual de los años 2005 y Mayo2006.

“La inflación mensual de octubre 2006 alcanzó un valor de 0.35%, lo cual implicó una reducción en el ritmo de crecimiento de los precios frente a la inflación de septiembre (0.57%). Como resultado, la inflación anual se ubicó en 3.21%. La inflación acumulada<sup>2</sup> del período enero-octubre fue 2.73%, ligeramente superior al valor registrado en octubre de 2005 (2.66%) (Gráficos 1 y 2).

Los bienes no transables muestran una mayor inflación anual (3.63%) que aquella de los transables (2.89%). De acuerdo al estudio del comercio exterior realizado por el Banco Central del Ecuador,<sup>3</sup> se aprecia un importante incremento de precios de los bienes importados, lo cual contribuyó a presionar al alza a la inflación de los transables. En el período enero - agosto del año 2006, el crecimiento de las importaciones, 9.7% en volumen y 7.8% en precio, estuvo liderado por el incremento de

las compras externas de combustibles y lubricantes en 11.5% en volumen y 47.4% en precio y de bienes de capital (10.6% en volumen).”<sup>22</sup>

### Imagen N° 2.03

Gráfico 1

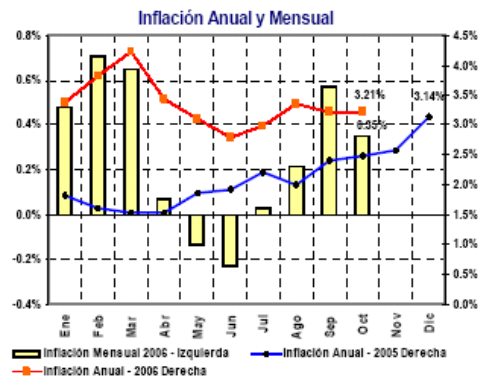
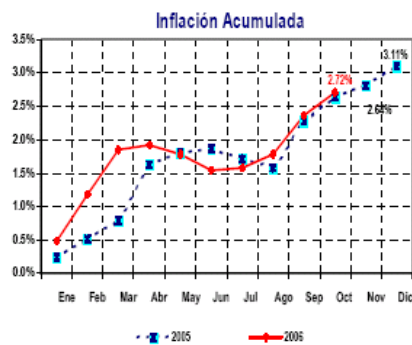


Gráfico 2



Bajo el supuesto de que la inflación mensual del período noviembre-diciembre del presente año, evolucione de manera similar a la del mismo período de 2005, la inflación a diciembre de 2006 cerraría en 3.21%, cifra ligeramente superior a la inflación a diciembre del año anterior (3.14%); mientras que la inflación promedio anual para el 2006 sería 3.21%.

Sin embargo hay que considerar que el nuevo Gobierno ofrece con el alza de sueldos, y esto automáticamente genera más inflación.

Por lo que se considera una **AMENAZA MEDIA**

### 2.1.2.- MICROAMBIENTE

<sup>22</sup> www.bce.fin.ec

### 2.1.2.1.- CLIENTES

Los clientes de la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, son muy fácil de identificar, y estos son todos los funcionarios a nivel nacional de la Procuraduría General del Estado, los funcionarios que laboran en la Procuraduría General del Estado, que se encuentran con nombramiento en total son 291 personas se identifican en el listado **Anexo No. 1**

Para identificar la percepción de los clientes, frente a los servicios que presta la Unidad de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado, se realizará mediante el muestreo estadístico, se tomará el listado de todos los funcionarios de la PGE, etc.<sup>23</sup>

$$n = \frac{z^2 \otimes p \otimes q \otimes N}{N \otimes e^2 + z^2 \otimes p \otimes q}$$

**Donde:**

n= Número de unidades de muestra o número de funcionarios que estarán considerados en la muestra.

N= Número de unidades muestrales en la población

Z= Desviación en una curva normal estadística.

Q= 1-P

e= Error estimado

**Solución**

n= por conocer

N= 291 personas

P=0.6, probabilidad de que ocurra

---

<sup>23</sup> Materia Tercer nivel Ing, Vicuña

$$Q= 1-P$$

$$e=0.05$$

$$z= 1.96$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.6 * 0.4 * 291}{291 * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.6 * 0.4}$$

**n= 101.2823 personas**

**TOTAL: 102 Encuestas al personal que hace uso de los servicios de la PGE**

A continuación se presenta los resultados obtenidos por las encuestas realizadas a los clientes de la Unidad de Recursos Humanos de la PGE.

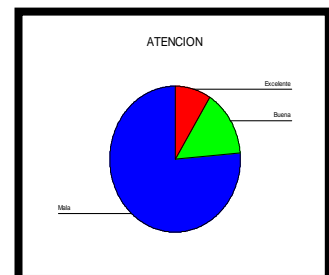
### Pregunta No 1

**Cómo considera usted la atención que le brinda el personal de la unidad de Recursos Humanos**

Excelente  Buena  Mala

### Gráfico N° 2-02

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	8.8
Buena	15	14.7
Mala	78	76.5
Total	102	100.0



Elaborado: Adriana Robles

En la pregunta uno, lo que se quiere medir en general, es la percepción de los clientes sobre la atención, de acuerdo a que si escuchan las peticiones de lo clientes con el debido tiempo, y logran satisfacer de manera cordial, y eficiente en servicio que requieren de la unidad de RRHH, y como conclusión se puede decir, que el 78%, dice que el

servicio, que presta la Unidad de RRHH, es malo. Siendo así una **AMENAZA ALTA**

### Pregunta No 2

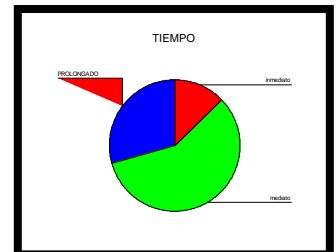
**Después de solicitar su trámite en ¿qué tiempo recibe la respuesta?**

- Inmediato                       Mediato                       Prolongado  
 1 a 5 horas                      1 a 5 días                      más de 5 días

#### TIEMPO

**Gráfico N° 2-03**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	inmediato	13	12.7
	mediato	59	57.8
	prolongado	30	29.4
	Total	102	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Lo que se pretende en ésta pregunta, es analizar como perciben los usuarios el tiempo que destinan a un trámite los funcionarios de la unidad, para terminar y poder recibir la respuesta, según los datos obtenidos el 57,8% obtienen de forma mediata el trámite, esto quiere decir que no es como ellos quisieran que es la forma inmediata, siendo así una **AMENAZA MEDIA**

### Pregunta No 3

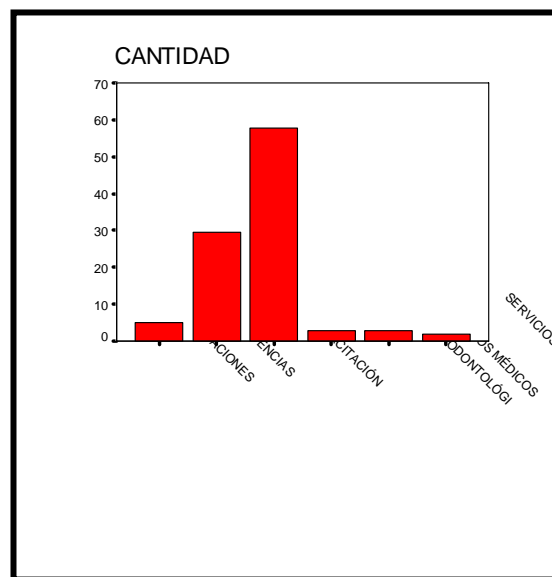
**El servicio de la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, que usted demanda con más frecuencia es:**

- Vacaciones                       Licencias Personales                       Encargo                      de  
 Funciones  
 Permisos                       Capacitación                       Servicio Médico

Servicio Odontológico  Trabajo Social

**Gráfico N° 2-04**

	Frecuencia	Porcentaje
VACACIONES	5	4.9
LICENCIAS	30	29.4
CAPACITACIÓN	59	57.8
SERVICIOS ODONTOLÓGICOS	3	2.9
SERVICIOS MÉDICOS	3	2.9
SERVICIOS ASISTENCIALES	2	2.0
Total	102	100.0



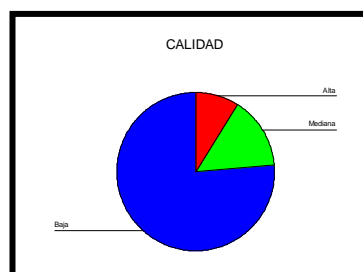
Elaborado: Adriana Robles

**Y lo considera de calidad?**

Alta  Mediana  Baja

**Gráfico N° 2-05**

	Frecuencia	Porcentaje
Alta	9	8.8
Mediana	15	14.7
Baja	78	76.5
Total	102	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Mediante la pregunta No3, los resultados a obtener, cuál es el servicio que más demandan y su calidad, es decir si lo perciben como bueno el servicio, y la respuesta en que el servicio que más demandan es el de capacitación, y que es de muy baja calidad, ya que el 76,5%, del total respondió de esa manera, convirtiéndose en una **AMENAZA ALTA.**

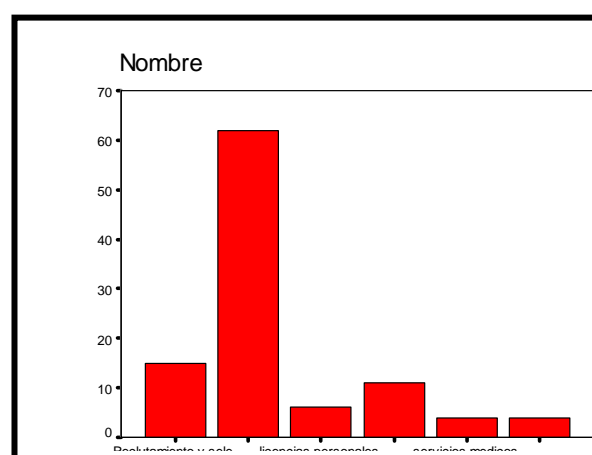
**Pregunta No 4**

**Cuál considera usted la función más importante del departamento de RRHH, por favor clasifique según su criterio en una escala de 1 al 11, donde 11 el más importante y 1 el menos importante.**

- Reclutamiento y selección  Planificación Estratégica de RRHH
- Capacitación  Evaluación y desempeño
- Distribución del RRHH  Formular el plan de capacitación
- Elaborar y registrar lo diferentes movimientos de personal
- Receptar y analizar adecuadamente los trámites solicitados
- Ejecutar y actualizar el distributivo de sueldos vigente
- Elaborar y ejecutar el programa anual de salud médico – odontológico
- Coordinar las actividades de los servicios asistenciales

**Gráfico N° 2-06**

	Frecuencia	Porcentaje
Reclutamiento y selección	15	14.7
Capacitación	62	60.8
licencias personales	6	5.9
Recepción y análisis de trámites	11	10.8
servicios médicos	4	3.9
servicios	4	3.9





odontológicos		
Total	102	100.0

Elaborado: Adriana Robles

**Su conformidad de acuerdo a la calidad con la función más importante es?**

Alta  Mediana  Baja

**Gráfico N° 2-07**

	Frecuencia	Porcentaje
Alta	1	1.0
Mediana	13	12.7
Baja	88	86.3
Total	102	100.0



Elaborado: Adriana Robles

De acuerdo con el personal, dice que la función, más importante de RRHH, es la de capacitación, y que no se sienten el 86.3%, conformes con ésta función, convirtiéndose en una **AMENAZA ALTA**

### 2.1.2.2.- PROVEEDORES

Dentro de los proveedores, debemos considerar que la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, depende de la Dirección Nacional Administrativa y de Recursos Humanos, para obtener lo que necesita para su funcionamiento, por lo que no tiene proveedores. Sin embargo hay que

considerar que para el proceso de capacitación del personal, necesita de empresas que presten los servicios de cursos, seminarios etc. que cumplan con las necesidades del personal de la Procuraduría General del Estado; Esta base de datos ya se encuentra actualizada, y los proveedores son en total 10 que se enlistan en el **Anexo No 2**.

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada, refleja lo siguiente

### Pregunta No1

**¿Cómo considera usted el servicio que le brinda a la Procuraduría General del Estado?**

Excelente  Buena  Regular

**Gráfico N° 2-08**



	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	80.0
Buena	2	20.0
Total	10	100.0

Elaborado:  
Adriana Robles

En éste parámetro lo que se intenta medir, es cómo considera el curso de capacitación que brinda a la PGE, de acuerdo a la petición, y necesidad de la institución, y la respuesta obtenida dice, que el 80%, de las empresas brindan un servicio de excelencia, por lo que sería una **OPORTUNIDAD ALTA**

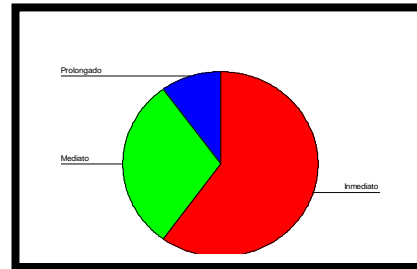
### Pregunta No2

**Después de pedir sus servicios ¿qué tiempo recibe la respuesta la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación?**

Inmediato  Mediato  Prolongado   
  
 1 a 5 horas 1 a 5 días más de 5 días

**Gráfico N° 2-09**

	Frecuencia	Porcentaje
Inmediato	6	60.0
Mediato	3	30.0
Prolongado	1	10.0
Total	10	100.0



Elaborado: Adriana Robles

El objetivo de la pregunta No2, es ver la rapidez, con que responden a la solicitud de un curso de capacitación, las empresas a la Unidad de RRHH. Y la respuesta es que el 60%, responde de forma inmediato, convirtiéndose en una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

**Pregunta No3**

**¿El convenio de pagos que tiene Ud. Con la Institución es:**

Antes del servicio  Durante el servicio  Después del Servicio

**Gráfico N° 2-10**

	Frecuencia	Porcentaje
Después del Servicio	10	100.0



Elaborado: Adriana Robles

La tabla nos indica que el 100% de las empresas tomadas en cuenta, el pago lo reciben al finalizar el servicio, y esto se da ya que no existe una planificación en la capacitación, de manera preventiva por lo que se convierte en una **AMENAZA ALTA**

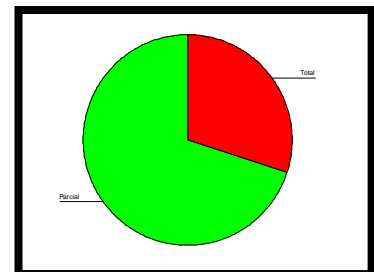
#### Pregunta No4

**Qué tipo de garantías ofrece Ud. Como proveedor, frente al servicio que presta.**

Total
  Parcial
  No tiene

#### Gráfico N° 2-11

	Frecuencia	Porcentaje
Total	4	30.0
Parcial	6	60.0
Total	10	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Para analizar el tipo de garantía, se tomo en cuenta, el aseguramiento por parte de las empresas capacitadoras, a que la información que van a proporcionar, es actualizada, como por ejemplo, para realizar el taller de auditoría, realizado por la empresa “Ediciones Legales”, o si garantizan que los alumnos van aprender de manera correcta, si utilizarán métodos didácticos de aprendizaje. Como conclusión se puede sacar que éstas empresas, afirman que el 30% su garantía es de forma total, convirtiéndose en una **AMENAZA MEDIA**.

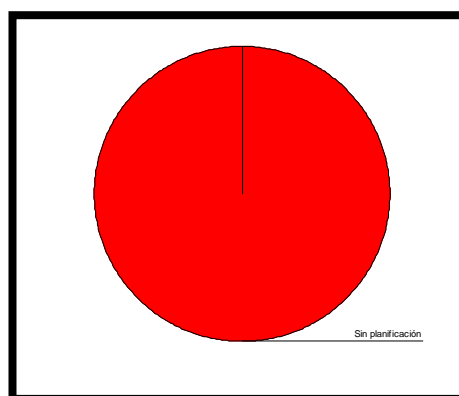
#### Pregunta No5

**El pedido de servicios que se realiza a su empresa es planificado de forma.**

Urgente
  Con anticipación
  Sin planificación

**Gráfico N° 2-12**

	Frecuencia	Porcentaje
Sin planificación	10	100.0



laborado: Adriana Robles

Lo que engloba la pregunta, es si la unidad les presenta a las empresas capacitadoras, un plan de cuándo, cómo y dónde se realizará el curso, con anterioridad prevista, para que ellos puedan prepararse de mejor manera.

Y el resultado de que el 100%, de las empresas capacitadoras, afirman, que el pedido de servicio de capacitación, no es planificado, es de manera urgente e imprevista, convirtiéndose en una **AMENAZA ALTA**, para la unidad de RRHH.

### **2.1.2.3.- COMPETENCIA**

La Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, no tiene competidores ya que es una parte de la Procuraduría General del Estado, y su importancia en esta institución, por ley es indispensable de acuerdo a la Ley Orgánica de la PGE, expedida el Martes 13 de Abril del 2004; Registro oficial No 312; Capítulo III, Artículo 15, por lo que no existe otra unidad que pueda reemplazar las funciones y servicios que presta por lo que se convierte en una. **OPORTUNIDAD ALTA**

#### **2.1.2.4.- NORMATIVA**

La Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, por pertenecer a una entidad pública, autónoma; para poder funcionar de forma correcta, debe ajustarse a varias normas, leyes y reglamentos, los cuales se mencionarán a continuación, y de cada uno se dará un ejemplo en su incidencia.

#### **CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR**

Art. 35.- “El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales: Las relaciones de las instituciones comprendidas en los numerales 1, 2, 3 y 4, del Art. 118 y de las personas jurídicas creadas por ley para el ejercicio de la potestad estatal, con sus servidores, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública, salvo las de los obreros, que se regirán por el derecho del trabajo.

Que, mediante Leyes Nos. 2003-17 y Reformatoria No. 2004-30, promulgadas en el Suplemento del Registro Oficial. No. 184 de 6 de octubre del 2003 y 261 de 28 de enero del 2004, respectivamente, se expidieron la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA) y sus reformas.

Que, es necesario expedir normas reglamentarias que permitan la eficaz aplicación de los principios constitucionales y normas legales que regulan el Desarrollo Institucional, la Administración de los Recursos Humanos y las Remuneraciones del Sector Público.

La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES

## **REGLAMENTO A LEY ORGANICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA**

Art. 6.- Responsabilidades y sanciones por nepotismo.- La autoridad nominadora o su delegado, que contravenga esta norma y disponga el registro del nombramiento o contrato, será sancionado con la destitución de su puesto, sin perjuicio de las acciones civiles o penales a que hubiere lugar.

La inobservancia de la prohibición de nombrar o contratar en caso de nepotismo, dará lugar a la nulidad del acto administrativo y al establecimiento de la responsabilidad en contra de la autoridad nominadora o su delegado de ser el caso, que consistirá en la devolución de las remuneraciones y/o ingresos complementarios, pagados indebidamente, más sus respectivos intereses legales.

El responsable de la Unidad de Administración de Recursos Humanos y el servidor encargado de registrar el nombramiento o contrato, serán responsables solidariamente del pago indebido señalado en este artículo, siempre y cuando no haya advertido por escrito a la autoridad nominadora, a su delegado o a la SENRES, sobre la inobservancia de esta norma”<sup>24</sup>.

Reglamento interno de administración de recursos humanos de la procuraduría general del estado

### **Art. 3. Unidad Responsable**

La Dirección Nacional Administrativa y de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado es la unidad responsable de las funciones establecidas en el artículo 58 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, así como las previstas para dicha unidad en el Reglamento Orgánico Funcional de la

---

<sup>24</sup> Programa LEXIS

Procuraduría General del Estado. En conclusión, la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, debe someterse a varias leyes, reglamentos y normativa, para poder desarrollar sus actividades, por tanto cuando se generan nuevas leyes, cambian reglamentos, que afecten a el área de RRHH, también debe cambiar su funcionalidad. Convirtiéndose así en una

## OPORTUNIDAD MEDIA

### 2.2 ANÁLISIS INTERNO

A través del análisis del ambiente interno de la Unidad de RRHH, de la Procuraduría General del Estado, se trata de determinar las debilidades y fortalezas para ésta. Dentro del análisis se puede identificar los requerimientos y necesidades de los integrantes de la Unidad de RRHH, mediante la aplicación de encuestas para realizar un diagnóstico situacional.

La encuesta se realizó a todo el personal de la Unidad de RRHH de la Procuraduría General del Estado que son 12 personas.

A continuación se realizara un análisis de cada una de las preguntas realizadas al personal, siguiendo el mismo método de calificación.

#### 2.2.1 CAPACIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

##### 2.2.1.1 Gestión de Planificación

###### Pregunta No1

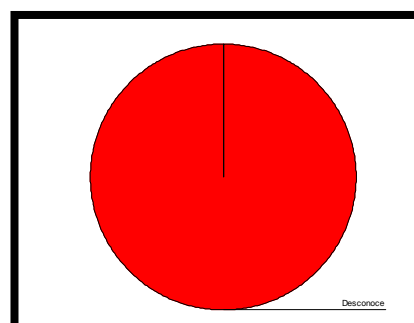
**¿Conoce Ud. La misión y visión de la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación?**

Totalmente  Medianamente  Desconoce

###### Gráfico N° 2-13

	Frecuencia	Porcentaje
Desconoce	12	100.0

Elaborado: Adriana Robles





Lo que se pretende en la primera pregunta es detectar si la unidad de RRHH, tiene una misión, y visión establecida; Según el resultado obtenido, se refleja que el 100% del personal desconoce la misión y visión de la unidad de RRHH, por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**

### Pregunta No2

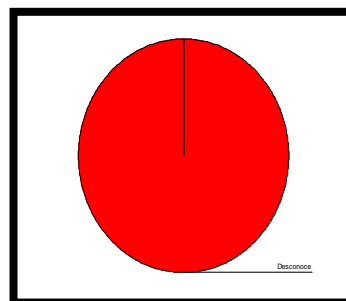
**¿Aplica usted la misión y visión de la Unidad de RRHH?**

Totalmente  Medianamente  No aplica

**Gráfico N° 2-13**

	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	12	100.0

Elaborado: Adriana Robles



Como consecuencia, de que no exista una misión ni una visión definida dentro de la unidad, genera que el 100% diga que no aplica también al misión, y visión de la unidad de RRHH. Convirtiéndose en una **DEBILIDAD ALTA**

### Pregunta No3

**Los principios que se aplican en la Unidad de RRHH son:**

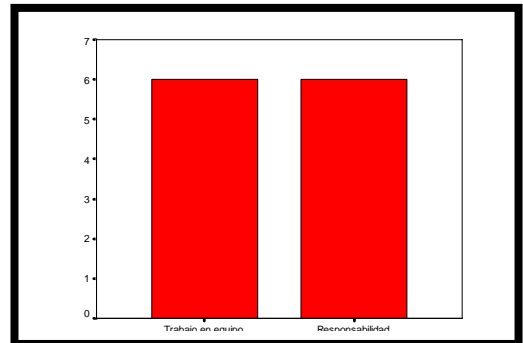
Trabajo en equipo  Trabajo de Calidad

Alto nivel de desempeño  Responsabilidad

Compromiso con objetivos del al Unidad de RRHH

**Gráfico N° 2-14**

	Porcentaje
Trabajo en equipo	50.0
Responsabilidad	50.0
Total	100.0



Elaborado: Adriana Robles

En la pregunta No3, lo que se quiere identificar cuáles son los principios que se aplican en la en la Unidad de RRHH, y cómo resultados se obtuvo los principios son Trabajo en Equipo, y Responsabilidad. Siendo ésta una **FORTALEZA ALTA**

#### Pregunta No4

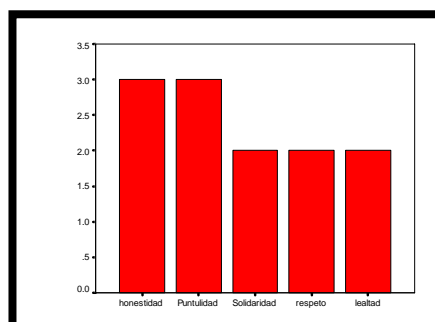
Los valores que se aplican en la Unidad de RRHH son:

Honestidad  Respeto  Puntualidad

Lealtad  Solidaridad

**Gráfico N° 2-14**

	Porcentaje
honestidad	25.0
Puntualidad	25.0
Solidaridad	16.7
respeto	16.7
lealtad	16.7
Total	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Con el objetivo, de ver que valores se aplican en la unidad de RRHH, se logró obtener que los propuestos, todos son aplicados en la unidad administrativa, convirtiéndose en una **FORTALEZA ALTA**

### Pregunta No5

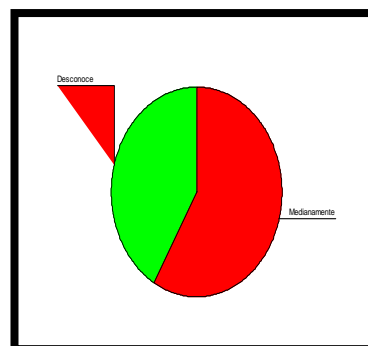
**Los objetivos, las políticas, las estrategias, las conoce y aplica usted en su trabajo.**

Totalmente  Medianamente  Desconoce

**Gráfico N° 2-15**

	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente	7	58.3
Desconoce	5	41.7
Total	12	100.0

Elaborado: Adriana Robles



El propósito El 58.3% afirma, que medianamente conoce los objetivos y estrategias del trabajo, convirtiéndose en una

### 2.2.2 Gestión de Organización

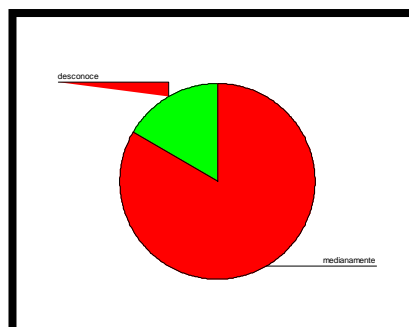
#### Pregunta No1

**El organigrama de la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación lo conoce y respeta en su trabajo.**

Totalmente  Medianamente  No respeta  Desconoce

**Gráfico N° 2-16**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	10	83.3
Medianamente	2	16.7
Total	12	100.0



Lo que se pretende lograr es, conocer si el personal conoce si existe el organigrama estructural, o funcional de la unidad y si respeta en sus labores cotidianas y la respuesta es que el 83,3% afirma que conoce totalmente y lo aplica también siendo una **FORTALEZA ALTA**, para la unidad

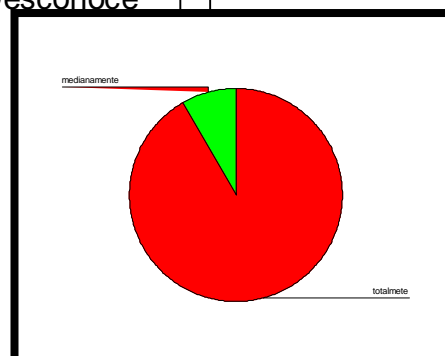
### Pregunta No2

**Las funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias asignadas a usted las conoce y aplica.**

Totalmente  Medianamente  Desconoce

**Gráfico N° 2-17**

	Frecuencia	Porcentaje
totalmente	11	91.7
medianamente	1	8.3
Total	12	100.0



El objetivo de la pregunta es identificar, si la jefatura, se preocupa de designar funciones, atribuciones responsabilidades a cada miembro de la unidad, como por ejemplo funciones de realizar procesos de selección etc.

Según los datos obtenidos se verifica que el 91.7%, sabe cuáles son sus funciones, atribuciones, responsabilidades asignadas. Siendo una **FORTALEZA ALTA**.

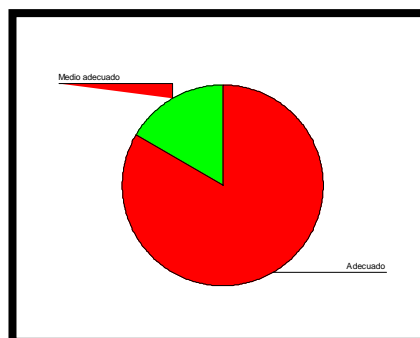
### Pregunta No3

**El espacio físico que usted ocupa para realizar su trabajo lo considera.**

Adecuado  Medio adecuado  No adecuado

**Gráfico N° 2-18**

	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	10	83.3
Medio adecuado	2	16.7
Total	12	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Mediante el estudio realizado, se pudo comprobar que el espacio físico si es adecuado, como también lo afirman las encuestas, que representan el 83,3% siendo ésta una **FORTALEZA ALTA.**

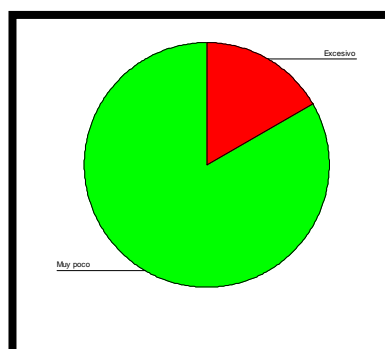
#### **Pregunta No4**

**La cantidad de trabajo que usted realiza durante su horario de trabajo lo considera.**

Excesivo  Normal  Muy poco

**Gráfico N° 2-19**

	Frecuencia	Porcentaje
Excesivo	4	33.3
Muy poco	8	66.7
Total	12	100.0



Elaborado: Adriana Robles

En este punto lo que se quiere analizar, es el cómo está distribuido la cantidad de trabajo al personal, y se puede ver que indican los dos polos, y nadie señala que tiene una carga de trabajo normal, por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**, de acuerdo al 33.3% señalado.

### 2.2.3 Gestión de Dirección

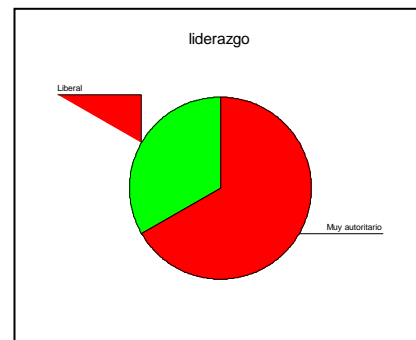
#### Pregunta No1

**El liderazgo que se aplica en su trabajo por parte de su jefe inmediato lo considera usted.**

Muy autoritario  Democrático  Liberal

**Gráfico N° 2-20**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy autoritario	8	66.7
Liberal	4	33.3
Total	12	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Las opciones que se colocan, son dos polos muy cambiantes, y un nivel medio si se elige cualquiera de los polo no es muy bueno, pero si eligen el nivel medio, significa que existe un buen liderazgo, según los datos obtenidos se puede ver que indican los dos polos, el muy autoritario 66.7%, siendo una **DEBILIDAD MEDIA**

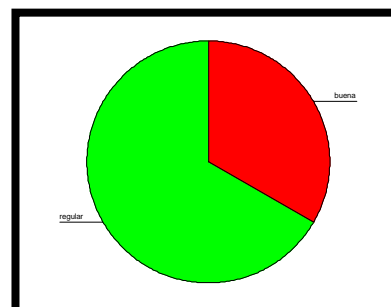
#### Pregunta No2

**La motivación que tiene Ud, para realizar su trabajo por parte de su jefe la considera usted.**

Excelente  Buena  Regular

**Gráfico N° 2-21**

	Frecuencia	Porcentaje
buena	4	33.3
regular	8	66.7
Total	12	100.0



Según esta respuesta los funcionarios de la Unidad de RRHH, consideran que la motivación, de trabajar en equipo, realizar un buen trabajo, de ser eficiente, que debe impulsar el jefe superior es en su regular siendo este porcentaje el 66.7%, convirtiéndose en una **DEBILIDAD MEDIA**

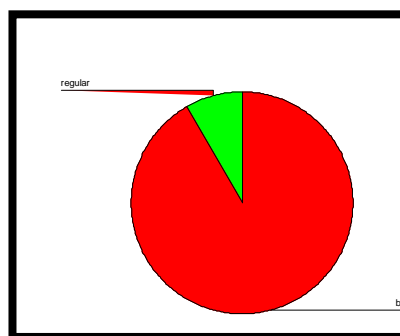
### Pregunta No3

**La comunicación que usted mantiene con su jefe inmediato es.**

Excelente  Buena  Regular

#### Gráfico N° 2-22

	Frecuencia	Porcentaje
buena	11	91.7
regular	1	8.3
Total	12	100.0



Según los resultados, el personal dice que la comunicación, en el sentido, de que cualquier problema que tienen, comunican al inmediato superior, y que entre compañeros se facilitan la información necesaria y comunican cualquier cambio para la ejecución eficiente de la unidad, según los datos obtenidos señalan que la comunicación es buena en una 91.7%, generando así una **FORTALEZA MEDIA**

## 2.2.4 Gestión de Control y Evaluación

### Pregunta No1

**Su trabajo requiere de control?**

#### Gráfico N° 2-23

	Frecuencia	Porcentaje
Esporádicamente	4	33.3
No requiere de control	8	66.7
Total	12	100.0



El control al que se refiere en la pregunta, es si en cada proceso designado a cada funcionario es el adecuado, por ejemplo en un trámite de vacaciones, la jefatura debe estar pendiente de que el usuario reciba, el trato adecuado, y a tiempo la información. En conclusión se puede decir que el 33,3% del personal, requiere de control en la ejecución de su trabajo. Convirtiéndose en una **DEBILIDAD MEDIA**

#### 2.2.1.4 Capacidad Financiera

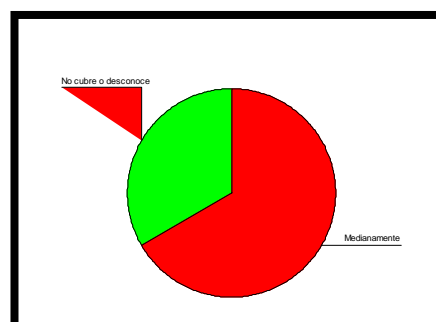
##### Pregunta No1

**El presupuesto que tiene la Unidad de Recursos Humanos considera Ud. Que cubre todos los requerimientos de la unidad.**

Totalmente  Medianamente  No cubre o desconoce

##### Gráfico N° 2-24

	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente	8	66.7
No cubre o desconoce	4	33.3
Total	12	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Cuando se analiza el presupuesto, se refiere a dinero designado a la unidad de RRHH, para que pueda cumplir con sus necesidades de recursos, como materiales de oficina, muebles etc. Con respecto a la



pregunta los resultados obtenidos señalan que el 33.3% del personal afirma que el presupuesto asignado no cubre los requerimientos de la unidad por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**

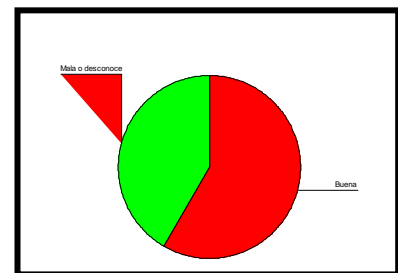
### 2.2.5 Capacidad de Servicio

#### Pregunta No1

**La capacidad de servicio que Ud. Proporciona, cómo la considera**  
 Excelente  Buena  Mala o desconoce

**Gráfico N° 2-25**

	Frecuencia	Porcentaje
Buena	7	58.3
Mala o desconoce	5	41.7
Total	12	100.0



Elaborado: Adriana Robles

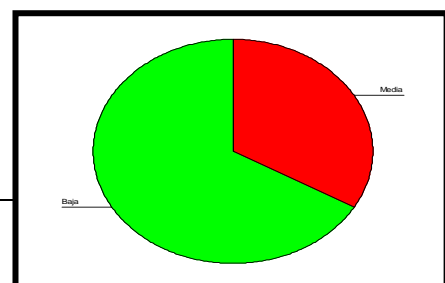
La capacidad está evaluada, según la posibilidad de ejercer bien las tareas recomendadas, para satisfacer plenamente a los usuarios, la respuesta obtenida, es que el 41.7%, dice que desconoce si es buena o mala su capacidad, siendo una **DEBILIDAD MEDIA** para la unidad.

#### Pregunta No2

**En que medida aporta sus actividades en el cumplimiento de los objetivos.**

Alta  Media  Baja

**Gráfico N° 2-26**



	Frecuencia	Porcentaje
Media	8	66.7
Baja	4	33.3
Total	12	100.0

Elaborado: Adriana Robles

Se refiere al trabajo que realiza cada uno, si no son tan necesarias, o si ayudan al cumplimiento eficaz de los objetivos de la unidad, y la respuesta es el 66.7%, afirma que su aporte a las actividades es media, ya que hay una dependencia o no existe un empoderamiento de procesos, convirtiéndose en una **DEBILIDAD MEDIA**

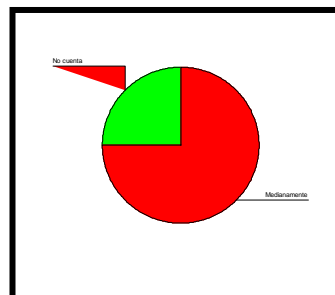
### Pregunta No3

**Cuenta con la información necesaria para desarrollar su trabajo**

Totalmente  Medianamente  No cuenta

### Gráfico N° 2-27

	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente	9	75.0
No cuenta	3	25.0
Total	12	100.0



Elaborado: Adriana Robles

La información, viene a ser la que necesita de sus compañeros para realizar su trabajo, por ejemplo, para realizar el distributivo de sueldos, ya se debe realizar un proceso de selección aprobado, y luego ésta información pasar a otro compañero que la requiere. Como resultado se obtiene que el 75% cuenta medianamente con la información, llegando así obtener una **FORTALEZA MEDIA**

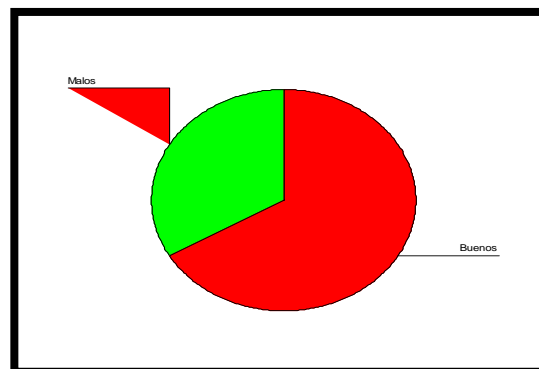
### Pregunta No4

**Los servicios que realiza la unidad los considera:**

Excelentes  Buenos  Malos

**Gráfico N° 2-28**

	Frecuencia	Porcentaje
Buenos	8	66.7
Malos	4	33.3
Total	12	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Lo que se pretende es que, los funcionarios evalúen en general la calidad de servicio que prestan, en consecuencia sacaron que el 33.3%, dicen que los servicios que generan no son de muy buena calidad, siendo una DEBILIDAD MEDIA para la unidad.

### 2.2.5 Capacidad Tecnológica

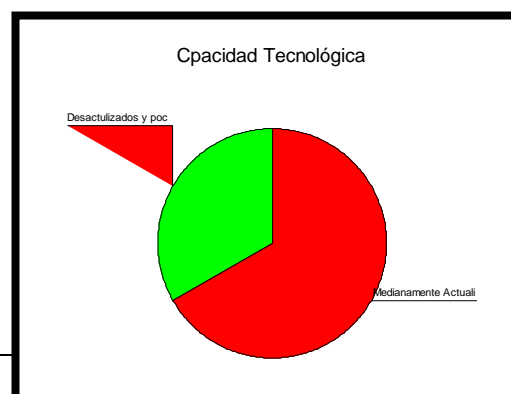
#### Pregunta No1

**Los equipos, hardware y software con que cuenta la Unidad de RRHH, los considera:**

Actualizados y muy útiles   
 Medianamente actualizados   
 Desactualizados y poco útiles

**Gráfico N° 2-29**

	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente Actualizados	8	66.7



Desactualizados y poco útiles	4	33.3
Total	12	100.0

Elaborado: Adriana Robles

Equipos actualizados, y muy útiles se refiere a que la unidad cuenta con la última tecnología, medianamente es aquella que se encuentra fácilmente, y cumple con los objetivos, y desactualizados, son aquellos, que ya no sirven para desarrollar eficientemente las funciones de la unidad, como resultado se obtuvo que el 33.3%, dijo que la unidad tiene, equipos poco útiles, siendo una **DEBILIDAD MEDIA**.

## 2.3 ANÁLISIS FODA

---

### 2.3.1 MATRICES DE IMPACTO

---

Presenta en forma resumida todas aquellas actividades o atributos que se derivan del análisis interno de la empresa como aquellos eventos, hechos o tendencias resultado del análisis externo de la compañía. Todas las variables de estudio serán calificadas como fortalezas o debilidades en el primer caso, y como oportunidades o amenazas en el segundo. Está calificada en un rango de 1 a 5, siendo;

- 1      Bajo
- 3      Medio
- 5      Alto

A continuación se procede a detallar el impacto de cada uno de los diferentes aspectos encuestados, para lo cual han sido representados en ésta matriz.

## Imagen N° 2.04




### Matriz de Impacto Externo

	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	alta	media	baja	baja	media	alta	5	3	1
<b>Macroambiente</b>									
<b>Factores Legales Políticos</b>									
Nuevo Gobierno						X	5a		
Nuevo Mandatario en la PGE						X	5a		
Nuevas Leyes						X	5a		
Primera Pregunta Consulta Popular		X						3o	
Segunda Pregunta Consulta Popular		X						3o	
Tercera Pregunta Consulta Popular					X			3a	
<b>Factores Económicos</b>									
Inflación					X			3a	
<b>Factores Sociales</b>									
Emigración				X					1a
Factores Tecnológicos	X						5o		
<b>Microambiente</b>									
<b>Clientes</b>									
Atención del servicio						X	5a		
Tiempo de respuesta del servicio					X			3a	
Servicios con más frecuencia						X	5a		
Función más importante de RRHH						X	5a		
<b>Proveedores</b>									
Calidad de servicio proveedores	X						5o		
Tiempo de respuesta proveedores		X						3o	
Convenio de pago con proveedores				X			5a		
Tipo de Garantías de proveedores		X						3o	
Planificación del servicio						X	5a		
Competencia para la unidad	X						5o		
Normativa		X						3o	

**Imagen N° 2.05**

### Matriz Impacto Interno

	fortaleza			debilidad			Impacto		
	alta	media	baja	baja	media	alta	5	3	1
<b>Capacidad de Gestión administrativa</b>									
Conoce Misión y Visión						x	5d		
Aplica Misión y visión						x	5d		
Principios	x						5f		
Valores	x						5f		
Objetivos, y políticas					x		3d		
<b>Gestión de Organización</b>									
Organigrama	x						5f		
Las funciones, atribuciones, responsabilidades asignadas	x						5f		
El espacio Físico que usted ocupa	x						5f		
Cantidad de trabajo que realiza					x		3d		
<b>Gestión de Dirección</b>									
Liderazgo que se aplica en su trabajo					x		3d		
Motivación para realizar el trabajo					x		3d		
Comunicación		x					3f		
<b>Gestión de Control y evaluación</b>									
Trabajo requiere de control					x		3d		
Capacidad Financiera					x		3d		
Presupuesto asignado					x		3d		
<b>Capacidad de servicio</b>									
Capacidad de servicio					x		3d		
En que medida aporta para el cumplimiento de objetivos					x		3d		
Cuenta con información necesaria					x		3d		
Le entregan a tiempo la información					x		3d		
Los servicios que realiza la unidad los considera					x		3d		
<b>Capacidad Tecnológica</b>					x		3d		


### 2.3.2 -MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

“Es una técnica de análisis estratégico, hace énfasis a las oportunidades y fortalezas como base de la formulación de estrategias.”<sup>25</sup>

La Matriz es una herramienta en la cual se puede llegar a determinar cuales son las oportunidades que el medio le ofrece y que la Unidad de RRHH, debe aprovecharlas basándose en las fortalezas que posee

Imagen N° 2-06

#### MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

	Oportunidades	consulta popular 2006 primera pregunta	consulta popular 2006 segunda pregunta	Factores Tecnológicos	Proveedor calidad de servicio	Proveedor tiempo de respuesta del servicio	Tipo de garantías Proveedores	Competencia para la unidad	Normativa		
	Fortalezas		3	3	5	5	3	3	5	3	
Principios Aplicados	5	3	3	5	5	3	5	3	5	32	4
Valores Aplicados	5	3	3	5	5	3	5	3	5	32	3
Organigrama Conocido	5	3	3	3	5	3	3	5	5	30	
Conocimiento de funciones y asignaciones	5	3	3	5	5	5	5	1	5	32	2
Espacio físico adecuado	5	3	3	5	5	3	5	5	5	34	1
Comunicación en el trabajo	3	3	3	5	5	3	3	5	3	30	
		18	18	28	30	20	26	22	28	190	
				2	1		4		3		

Promedio Fortalezas = 190/6

<sup>25</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/negocios/negocios.shtml#CONCEP>

Promedio Oportunidad= 190/8

23,75


### 2.3.3.-MATRIZ DE VULNERABILIDAD

“Es una técnica de análisis estratégico, hace énfasis a las amenazas y debilidades como base de la formulación de estrategias”<sup>26</sup>

Mediante esta matriz se puede llegar a determinar cuales son los aspectos que más pueden ser vulnerables ante las amenazas del medio y al mismo tiempo de la unidad de RRHH; por lo tanto determinará cuales son estos aspectos, que debe reforzar o dedicar todos los esfuerzos para que a su vez dejen de ser una debilidad y pasen a convertirse en una fortaleza.

#### Imagen N° 2-07

Matriz de Vulnerabilidad

	Matriz de Vulnerabilidad														
	Amenazas	Nuevo Gobierno	Nuevo Procurador	Nuevas leyes	Tercera Pregunta consulta popular	Inflación	Emigración	tiempo del servicio a clientes	Atención del servicio	Tiempo de respuesta del servicio	Servicio con más frecuencia	Función más importante	Convenio de pago con proveedores	Planificación del servicio	
<b>Debilidades</b>	5	5	5	5	3	3	1	3	5	5	5	5	5	5	
Misión Visión	5	5	5	5	3	1	1	5	5	5	5	5	1	5	51
Aplica Misión Visión	5	5	5	5	3	1	1	5	5	5	5	5	1	5	51
Objetivos y Políticas	3	5	5	5	3	1	1	3	5	5	5	5	1	5	49
Cantidad de Trabajo	3	5	5	5	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	51
Liderazgo que aplica control en el trabajo	3	5	5	5	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	51
Motivación en el trabajo	3	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	39
Presupuesto asignado	3	5	5	5	3	3	1	3	3	1	1	1	3	1	35
Capacidad de servicio	3	5	5	5	1	1	1	3	5	5	5	5	3	5	49
Cumplimiento de objetivos	3	5	5	5	1	3	1	3	5	5	5	5	3	5	51
Información necesaria	3	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	3	5	37
Entrega a tiempo información	3	5	5	5	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	51
Servicio de calidad	3	3	3	3	1	1	1	3	5	5	5	5	3	5	43
Capacidad Tecnológica	3	3	3	3	1	1	1	3	5	5	5	5	3	5	43
		58	58	58	22	18	14	46	68	66	66	66	46	66	652
		1	2	3					4	5	6	7		8	

Promedio Debilidades= 652/14

47

Promedio Amenazas=652/13

50

<sup>26</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/negocios/negocios.shtml#CONCEP>



### 2.3.4.-MATRIZ DE ESTRATEGIAS F.O.D.A

Según H. Koontz las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

“La estrategia se desarrolla con base a un análisis de los ambientes internos y externos. Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las elecciones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados”.<sup>27</sup>


La estrategia entonces contempla la utilización de recursos para desarrollar actividades que permitirán obtener resultados, tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una empresa y el programa para hacerle frente.

#### Imagen N° 2-08



MATRIZ RESUMEN FODA	
Ámbito Interno	Ámbito Externo
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
1F.- Buena aplicabilidad de Principios	1O.- Mejor y mayor tecnología del entorno
2F.- Buena aplicabilidad de Valores	2O.- Buena Calidad de Servicio de Proveedores
3F.- Espacio Físico adecuado	3O.- Gestión Administrativa indispensable en la institución
4F.- Conocen las funciones asignadas a c/u	4O.- Normativa que se aplica en la unidad
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
1D.- No conocen Misión Visión	1A.- Queja en los servicios más utilizados por los clientes
2D.- No aplican Misión Visión	2A.- Queja en los servicios más importantes por los clientes
3D.- No conocen ni aplican Objetivos y Políticas	3A.- Queja en la planificación de los servicios de capacitación
4D.- No existe un buen liderazgo	4A.- Mala atención del personal
5D.- No existe buena Capacidad de servicio	5A.- Nuevo Gobierno
6D.- No hay Cumplimiento de objetivos	6A.- Nuevo Procurador
7D.- No hay un servicio de calidad	7A.- Nuevas Leyes
8D.- No hay empoderamiento de procesos	8A.- Queja en tiempo de servicio a clientes
9D.- Cantidad de Trabajo no distribuido adecuadamente	

## Imagen N° 2-09

	Matriz Estrategias FODA	
	Oportunidades	Amenazas
	1O.- Mejor y mayor tecnología del entorno	1A.- Queja en los servicios más utilizados por los clientes
	2O.- Buena Calidad de Servicio de Proveedores	2A.- Queja en los servicios más importantes por los clientes
	3O.- Gestión Administrativa indispensable en la institución	3A.- Queja en la planificación de los servicios de capacitación
	4O.- Normativa que se aplica en la unidad	4A.- Mala atención del personal
		5A.- Nuevo Gobierno
		6A.- Nuevo Procurador
		7A.- Nuevas Leyes
		8A.- Queja en tiempo de servicio a clientes
Fortalezas	FO	FA
1F.- Buena aplicabilidad de Principios	4F,4O.- Aprovechar la normativa que influye en la Unidad de RRHH, y actualizar las asignaciones de funciones a cada miembro, que por ley corresponde.	1F,1A,2A- Con una mayor difusión de los principios, en la Unidad de RRHH, permitirá reducir las quejas en los usuarios de los servicios más demandados, e importantes
2F.- Buena aplicabilidad de Valores	1O,4F.- Gracias al aprovechamiento del avance tecnológico, y al conocimiento de las funciones asignadas a cada uno de los funcionarios de la unidad de RRHH, permitirá agilizar en menor tiempo los trámites requeridos por los usuarios.	2F,1A.-Con una mayor difusión de los valores, en la Unidad de RRHH, permitirá reducir las quejas en los usuarios de los servicios más demandados e importantes.
3F.- Espacio Físico adecuado	1O,4F.- Con el conocimiento de cada uno sobre sus funciones, y una mejor tecnología se podrá lograr una mayor eficiencia en su rendimiento y atención al cliente.	4F,4A.- Con el conocimiento de cada uno sobre sus funciones asignadas, lograr un mayor compromiso y así disminuir la mala atención a los usuarios, identificando responsables por cada proceso.
4F.- Conocen las funciones asignadas a c/u		5A,6A,7A,1F.- Con una buena aplicabilidad de principios y valores, se podrá reducir el impacto negativo que pueda surgir por conflictos que pueda existir entre los poderes políticos

## Imagen N° 2-10

Debilidades	DO	DA
1D.- No conocen Misión Visión	1D,2D,4O.- Mediante la normativa vigente para la Unidad de RRHH, crear bajo sus parámetros la Misión y Visión de la Unidad, y así lograr su difusión, y aplicación.	1D,2D,3D,1A,2A,4A.- Mediante el conocimiento, difusión y aplicación de la Misión, Visión, Objetivos y Políticas; se logrará en los funcionarios de la Unidad de RRHH, reducir las quejas en los servicios, más utilizados y con mayor importancia, gracias a su comprometimiento.
2D.- No aplican Misión Visión	3D,4O.- Mediante la normativa vigente para la Unidad de RRHH, crear objetivos y políticas difundir y aplicar, para lograr mayor comprometimiento de cada uno de los que integran la unidad de RRHH.	3A,5D,1A,3A,4A.- Identificando el proceso de capacitación adecuado para la Institución, planificarlo con anterioridad, se logrará una mejor capacidad y calidad en los servicios que presta la unidad de RRHH, y así se disminuirá los reclamos.
3D.- No conocen ni aplican Objetivos y Políticas	5D,7D,1O.- Adquirir mejor tecnología del entorno, para mejorar la capacidad de servicio brindado, y también su calidad.	
4D.- No existe un buen liderazgo	6D,1O,2O.- Gracias al mejoramiento tecnológico, y la buena calidad de servicio de las empresas capacitadoras, lograr un mayor cumplimiento en los objetivos para la Unidad de RRHH.	
5D.- No existe buena Capacidad de servicio	7D,1O,2O.- Con una mayor tecnología, una mayor normativa se podrá dirtibir el trabajo de mejor manera	
6D.- No hay Cumplimiento de objetivos		
7D.- No hay un servicio de calidad		
8D.-No hay empoderamiento de procesos		
9D.- Cantidad de Trabajo no distribuido adecuadamente		

Elaborado: Adriana Robles

## 2.4 SÍNTESIS F.O.D.A

### Estrategias Ofensivas:

### ESTRATEGIAS FO:

Se aplicó la combinación de las Fortalezas y Oportunidades

4F,4O.- Aprovechar la normativa que influye en la Unidad de RRHH, y actualizar las asignaciones de funciones a cada miembro, que por ley corresponde.

1O,4F.- Gracias al aprovechamiento del avance tecnológico, y al conocimiento de las funciones asignadas a cada uno de los funcionarios de la unidad de RRHH, permitirá agilizar en menor tiempo los trámites requeridos por los usuarios.

1O,4F.- Con el conocimiento de cada uno sobre sus funciones, y una mejor tecnología se podrá lograr una mayor eficiencia en su rendimiento y atención al cliente.

### **ESTRATEGIAS DO:**

Se aplicó la combinación de las Debilidades y Oportunidades :

1D,2D,4O.- Mediante la normativa vigente para la Unidad de RRHH, crear bajo sus parámetros la Misión y Visión de la Unidad, y así lograr su difusión, y aplicación.

3D,4O.- Mediante la normativa vigente para la Unidad de RRHH, crear objetivos y políticas difundir y aplicar, para lograr mayor comprometimiento de cada uno de los que integran la unidad de RRHH.

5D,7D,1O.- Adquirir mejor tecnología del entorno, para mejorar la capacidad de servicio brindado, y también su calidad.

6D,1O,2O.- Gracias al mejoramiento tecnológico, y la buena calidad de servicio de las empresas capacitadoras, lograr un mayor cumplimiento en los objetivos para la Unidad de RRHH.

## **Estrategias Defensivas :**

### **ESTRATEGIAS FA:**

Se aplicó la combinación de las Fortalezas y Amenazas :

1F,1A,2A- Con una mayor difusión de los principios, en la Unidad de RRHH, permitirá reducir las quejas en los usuarios de los servicios más demandados, e importantes

2F,1A.-Con una mayor difusión de los valores, en la Unidad de RRHH, permitirá reducir las quejas en los usuarios de los servicios más demandados e importantes.

4F,4A.- Con el conocimiento de cada uno sobre sus funciones asignadas, lograr un mayor compromiso y así disminuir la mala atención a los usuarios, identificando responsables por cada proceso.

7D,10.2O- Con una mayor tecnología, una mayor normativa se podrá distribuir el trabajo de mejor manera

### **ESTRATEGIAS DA:**

Se aplicó la combinación de las Debilidades y Amenazas:

1D,2D,3D,1A,2A,4A.- Mediante el conocimiento, difusión y aplicación de la Misión, Visión, Objetivos y Políticas; se logrará en los funcionarios de la Unidad de RRHH, reducir las quejas en los servicios, más utilizados y con mayor importancia, gracias a su comprometimiento.

3A,5D,1A,3A,4A.- Identificando el proceso de capacitación adecuado para la Institución, planificarlo con anterioridad, se logrará una mejor capacidad y calidad en los servicios que presta la unidad de RRHH, y así se disminuirá los reclamos.

# **CAPÍTULO**

## **I**

# **GENERALIDADES**

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

---

**E**l Diagnóstico Situacional es muy importante realizarlo en la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, ya que permite obtener el análisis de datos pasados, presentes, y futuros proporcionando gran información para una planeación estratégica.

Se llega así a detectar los puntos débiles con los cuales se enfrenta la unidad, para asegurar una mejora correcta y adecuada.

**“Análisis Pasado.-** El analizar el pasado dentro de la unidad, es determinante ya que se puede saber como ha sido su evolución, comportamiento medidas, es el registro de todo lo que hizo, para poder determinar que seguirá realizando.

**Situación Actual.-** En este sentido lo que se prenderá es un análisis, de lo actual; cómo es su desempeño, con que recursos cuenta actualmente la empresa, sus servidores, los usuarios, y como también sus proveedores, de la unidad de recursos humanos y capacitación.

**Pronóstico.-** Lo que se pretende obtener es una proyección futura, de lo que puede afectar o facilitar el desempeño normal de la unidad.

### Análisis FODA

El análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, para proporcionar la información imprescindible para la implantación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos, y culturales. La previsión de esas oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios anticipados que

permiten la reorientación del rumbo de la unidad, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno valorando, evaluando y analizando las variables y factores tanto pasadas como presentes para dar tendencias del futuro”<sup>28</sup>.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico, el análisis FODA es el método más sencillo y efectivo para decidir sobre el futuro de la organización, es una estructura conceptual que realiza un análisis sistemático y situacional, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y limitaciones internas de la unidad de RRHH.

Como podemos observar en el gráfico.

**Gráfico N° 2-01**  
**Análisis Situacional**



Para la identificación de la FODA, se debe definir los siguientes elementos:

### **“ANÁLISIS EXTERNO**

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno es decir los políticos, económicos, culturales, sociales,

---

<sup>28</sup> [http://www.emprendedorxxi.es/html/crea\\_pempressa\\_3b.asp](http://www.emprendedorxxi.es/html/crea_pempressa_3b.asp)



tecnológicos etc. Y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno”<sup>29</sup>.

### **Oportunidades**

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la unidad, son aquellos hechos o situaciones que el área de RRHH, debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer e una o más de las siguientes grandes categorías: Clientes, Gobierno, y Tecnología.

### **Amenazas**

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la unidad de RRHH, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar.

### **ANÁLISIS INTERNO**

“Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la unidad, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos que generen ventajas o desventajas competitivas. Para llevar a cabo un análisis interno de la es necesario estudiar los factores internos de producción es decir la capacidad de servicio, calidad e innovación tecnológica, imagen, servicio al cliente; el proceso de dirección y control y la cultura, el Recurso Humano; estudiando la selección, capacitación, motivación, las finanzas de sus recursos económicos disponibles, etc”<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> [http://www.emprendedorxxi.es/html/crea\\_pempressa\\_3b.asp](http://www.emprendedorxxi.es/html/crea_pempressa_3b.asp)

<sup>30</sup> E:\Instituto Ecuatoriano de Economía Política.htm

## **Fortalezas**

Se puede decir que es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquellos servicios que directamente sean realizados por el área y produzca una ventaja para su desenvolvimiento. Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la unidad, tal como su potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), servicios y recursos financieros.

Se detectan a través de los resultados que presenta la unidad tal como su prestigio y se identifican por medio de la evaluación de los resultados (avances y retrocesos). Tiene como característica principal que son controlables, porque dependen únicamente de la organización.

## **Debilidades**

Envía un mensaje negativo, las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance. Se dice que es el caso contrario a las fortalezas, debido a que su principal característica es que puede afectar negativamente y directamente a la unidad de RRHH y puede ser disminuida mediante acciones correctivas, las limitaciones son aquellos recursos y situaciones que son obstáculos para el desarrollo.

Para la calificación, y distinción de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades se calificará de la siguiente manera:

0 a 30 Calificación 1

31 a 69 Calificación 3

70 a 100 Calificación 5

## **2.1.- ANÁLISIS EXTERNO**

---

## 2.1.1.- MACROAMBIENTE

### 2.1.1.1 FACTORES LEGALES – POLITICOS

La Procuraduría General del Estado, por ser una institución Pública, y más aún Institución Reguladora, está inmersa en todo los acontecimientos Legales Políticos del Estado Ecuatoriano, es por eso que todo cambio, sea positivo o negativo, influye directamente en esta institución, y por tanto influye directamente en la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación.

1.- El nuevo Gobierno del Economista Rafael Correa, en el 2007, las nuevas políticas que tome el presidente, como también cuanto destinará del presupuesto del Estado para las Instituciones Públicas, puede ser positivo como negativo, sin embargo el futuro presidente está poniendo más interés a problemas sociales, y políticos y descuida el sector público. Sus ideas de reestructuración de la entidades Públicas, su despolitización, generando conflictos con la partidocracia y perspectivas futuristas diversas, influyendo en el desempeño normal de la Institución y así también a la Unidad de RRHH, analizada ya que pertenece a la Procuraduría General del Estado por lo que es una **AMENAZA ALTA**.

2.- Existe también cambio en las autoridades principales de la Institución, el 15 de enero del 2007 abandonó el Procurador General del Estado, Dr. José María Borja y todo su bloque de directorio, la institución; generando así nuevas expectativas en la nueva administración de la Procuraduría General del Estado PGE, por un nuevo período de 4 años y así también en la unidad de RRHH, por sus nuevos mandatos, políticas, planificación etc., considerándose así una **AMENAZA ALTA**. Por las expectativas, y conflictos que se disputan por el poder, olvidándose en algún momento su objetivo principal y primordial.

3.- Cuando el Congreso dictamina nuevas leyes en la contratación de personal público, nombramientos, es decir todo los competente en a

administración de RRHH, debe generar cambios en su metodología, y esto es porque no existe un empoderamiento de procesos, por que en casi todos los procesos hay normas, reglamentos, leyes que se deben cumplir y que continuamente se están modificando o cambiando por lo que se considera este factor como una **AMENAZA ALTA**. También hay que considerar que se está incurriendo en una consulta popular que se realizará el mes de Abril del 2007, donde se pondrá a consideración al pueblo ecuatoriano la creación de una “Asamblea Constituyente”, que tendrá legitimidad para crear una nueva Constitución, que definirá también las administraciones de las empresas públicas como también a la Unidad de RRHH de ésta Institución.

4.- Con relación a las tres preguntas de la consulta popular nacional, del 26 de noviembre de 2006, que dicen lo siguiente:

a).-“¿Está de acuerdo con que las ocho políticas del Plan Decenal de Educación (2006-2015), sean consideradas como políticas de Estado prioritarias para la inversión del sector público?”.<sup>31</sup>

El Gobierno Nacional, mediante la primera pregunta, lo que trata de lograr es lograr mejor inversión, en el sector público y más en la educación, convirtiéndose en una, **OPORTUNIDAD MEDIA**.

Ya que si existe mejor educación, existirá a futuro mayor capacidad de personas capaces, de desempeñar de mejor manera las instituciones públicas, y así la Unidad de RRHH, no tendrá tantos problemas, en seleccionar, y capacitar al personal.

b).- “Está de acuerdo en que en el plazo de cinco meses, el Congreso Nacional debata y apruebe leyes encaminadas a destinar recursos para la prevención médica.”<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> El universo Lunes 27 de noviembre del 2006, Pg 14A

<sup>32</sup> El universo Lunes 27 de noviembre del 2006, Pg 14A

Como en la anterior pregunta, es muy factible, que se agilite las leyes que sean en mejora de la salud de los ecuatorianos, y así un Ecuador más saludable, puede trabajar mejor, generando así una **OPORTUNIDAD MEDIA**

c)¿Está de acuerdo en que, el Congreso Nacional, dentro del plazo de cinco meses, expida leyes encaminadas a garantizar que los recursos petroleros no previstos o superiores a lo presupuestado en el presupuesto general del Estado sean destinados a la inversión social y a la reactivación productiva?

Con relación a la tercera pregunta, para la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación de la PGE, es una **AMENAZA MEDIA** ya que al momento que se disparen los excesos de dinero del petróleo, en la economía del país, estos recursos que no están previstos, generarán inflación, y así la Unidad de RRHH, no podrá contar con los mismos recursos que contaba antes, porque deberá incrementar su presupuesto.

#### **2.1.1.2 FACTORES SOCIALES**

##### **MIGRACIÓN**

Uno de los fuertes ingresos que se toman en cuenta en el cálculo del PIB, son los recursos que entran de los emigrantes a otros países, siendo este aporte uno de los principales, y mayores en su porcentaje. La emigración de ecuatorianos hacia países del primer mundo ha logrado mantener en parte el sistema de dolarización. Las remesas que envían los emigrantes tienen la gran ventaja de no entregar algo a cambio.

Según los últimos datos que señala el INEC, estos son los motivos por los cuales las personas salen del país:

##### **Imagen N° 2.01**

---

MOTIVO DE VIAJE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Turismo	385,959	63.0
Negocios	2,485	0.4
Eventos	2,455	0.4
Estudios	3,131	0.5
Otros Motivos	219,018	35.7
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>613,106</b>	

Fuente: [http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc\\_tablas\\_graf&idEncuesta=20](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tablas_graf&idEncuesta=20)

Hay que aclarar, que la mayoría de las personas que salen legalmente, supuestamente por turismo, no regresan, y desean quedarse ilegales en otros países buscando un sueño.

Dentro de la mayor tasa de emigrantes tenemos:

## TASAS DE MIGRACION INTERNACIONAL DE LOS ECUATORIANOS

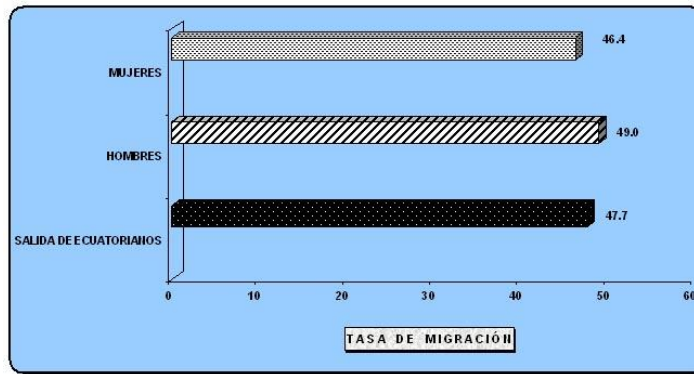
**AÑO 2003**

### Imagen N° 2.02

	VALOR ABSOLUTO	2/ TASA DE MIGRACION
<b>SALIDA DE ECUATORIANOS</b>	<b>613,106</b>	47.7
HOMBRES	316,104	49.0
MUJERES	297,002	46.4
<b>POBLACION 2.003 1/</b>	<b>12,842,578</b>	
HOMBRES	6,444,656	
MUJERES	6,397,922	

1/ Proyecciones Preliminares de Población 2.000 - 2010 INEC - CELADE

2/ Tasa por 1.000 habitantes



Fuente: [http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc\\_tablas\\_graf&idEncuesta=20](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tablas_graf&idEncuesta=20)

En el año 2003, según el INEC, más del 7% de la población económicamente activa, salió del país. Esta cifra es de 387.973 ecuatorianos. En su mayoría tuvieron a Europa y Norte América, En el año 2001 las remesas recibidas por los familiares de los emigrantes alcanzaron los USD 1,639 millones de dólares, y en el año 2002 USD 1,654 millones.

Analizando esta situación, podemos concluir que la mayoría de los que emigran son gente productiva, capaz y competente para desarrollar trabajos tanto del sector privado, como del sector público, reduciendo así para la Unidad de Recursos Humanos la posibilidad de encontrar personal capacitado, para el desarrollo de funciones en al Procuraduría General del Estado.

Convirtiéndose así en una este fenómeno en: **AMENAZA BAJA.**

### 2.1.1.3 FACTORES TECNOLÓGICOS

Ecuador se conecta a redes de Internet avanzado.

¿Por qué de una red avanzada de Internet?

Académicos e investigadores del mundo han visto la necesidad de tener una vía de navegación exclusiva que les permita trabajar en proyectos de investigación de manera más fluida, con características específicas como gran capacidad, calidad de servicio, alta velocidad y seguridad que además les permita compartir información y trabajar conjuntamente en investigaciones utilizando la infraestructura y recursos de sus pares. Redes como ésta se han implementado en América Latina bajo el nombre de Clara, en EEUU se la denomina Internet 2 y en Europa Geant.

En enero de este año, las 24 universidades y centros de investigación que son parte del Consorcio Ecuatoriano para el Desarrollo de Redes Avanzadas -CEDIA- <http://www.cedia.ec> conformaron redes de científicos ecuatorianos que interactuarán con sus contrapartes internacionales: el grupo de biotecnología, el de materiales, y el de tecnologías de información.

En Latinoamérica Clara conecta a más de 800 instituciones a las que ahora Ecuador se sumará, solamente Bolivia, Cuba y Paraguay no tienen acceso a esta red que ya ha dado sus primeros pasos como en Chile en donde se lleva adelante un proyecto de investigación sobre astronomía en colaboración con otras redes.

Actualmente se está impulsando también a las personas una cultura de seguridad informática, y que a su vez les permita proteger la información que poseen en su computador ya que todas las personas la utilizan para comunicarse y para compartir información mediante MSM, e-mail, entre otros.

La necesidad de cada día prestar mejor servicios y a menor tiempo, siempre es la meta de cada empresa; y porque no también de la Procuraduría General de Estado, ya cada vez es más fácil, ya que la tecnología actual, como sus nuevas innovaciones permiten lograr a cabalidad, con mayor eficacia y a menor tiempo.



Es por eso que la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, gracias a avance de la tecnología, sistemas operativos, equipos de ultima generación, información al alcance de todos, puede cada vez mejorar su desempeño, y lograr resultados en menor tiempo, así que el factor tecnológico influye como una que le ayudará, a facilitar su trabajo, en menos tiempo y con mayor calidad, seguridad y confianza convirtiéndose en; **OPORTUNIDAD ALTA**

#### 2.1.1.4 FACTORES ECONOMICOS

##### **INFLACIÓN:**

La inflación es uno de los factores económicos que afectan a la Unidad de RRHH, ya que si los precios siguen aumentando de manera excesiva, y el presupuesto del Estado designado para la PGE, no aumenta; no se puede adquirir la misma cantidad y calidad de bienes y servicios necesarios para la administración de la unidad de RRHH, En la siguiente tabla se muestra la inflación anual de los años 2005 y Mayo2006.

“La inflación mensual de octubre 2006 alcanzó un valor de 0.35%, lo cual implicó una reducción en el ritmo de crecimiento de los precios frente a la inflación de septiembre (0.57%). Como resultado, la inflación anual se ubicó en 3.21%. La inflación acumulada<sup>2</sup> del período enero-octubre fue 2.73%, ligeramente superior al valor registrado en octubre de 2005 (2.66%) (Gráficos 1 y 2).

Los bienes no transables muestran una mayor inflación anual (3.63%) que aquella de los transables (2.89%). De acuerdo al estudio del comercio exterior realizado por el Banco Central del Ecuador,<sup>3</sup> se aprecia un importante incremento de precios de los bienes importados, lo cual contribuyó a presionar al alza a la inflación de los transables. En el período enero - agosto del año 2006, el crecimiento de las importaciones, 9.7% en volumen y 7.8% en precio, estuvo liderado por el incremento de

las compras externas de combustibles y lubricantes en 11.5% en volumen y 47.4% en precio y de bienes de capital (10.6% en volumen).”<sup>33</sup>

### Imagen N° 2.03

Gráfico 1

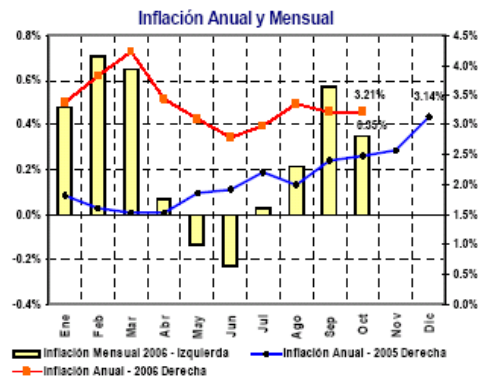
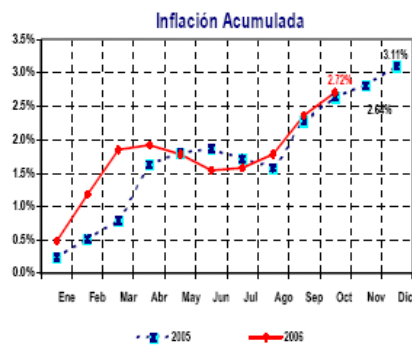


Gráfico 2



Bajo el supuesto de que la inflación mensual del período noviembre-diciembre del presente año, evolucione de manera similar a la del mismo período de 2005, la inflación a diciembre de 2006 cerraría en 3.21%, cifra ligeramente superior a la inflación a diciembre del año anterior (3.14%); mientras que la inflación promedio anual para el 2006 sería 3.21%.

Sin embargo hay que considerar que el nuevo Gobierno ofrece con el alza de sueldos, y esto automáticamente genera más inflación.

Por lo que se considera una **AMENAZA MEDIA**

### 2.1.2.- MICROAMBIENTE

<sup>33</sup> www.bce.fin.ec

### 2.1.2.1.- CLIENTES

Los clientes de la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, son muy fácil de identificar, y estos son todos los funcionarios a nivel nacional de la Procuraduría General del Estado, los funcionarios que laboran en la Procuraduría General del Estado, que se encuentran con nombramiento en total son 291 personas se identifican en el listado **Anexo No. 1**

Para identificar la percepción de los clientes, frente a los servicios que presta la Unidad de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado, se realizará mediante el muestreo estadístico, se tomará el listado de todos los funcionarios de la PGE, etc.<sup>34</sup>

$$n = \frac{z^2 \otimes p \otimes q \otimes N}{N \otimes e^2 + z^2 \otimes p \otimes q}$$

**Donde:**

n= Número de unidades de muestra o número de funcionarios que estarán considerados en la muestra.

N= Número de unidades muestrales en la población

Z= Desviación en una curva normal estadística.

Q= 1-P

e= Error estimado

**Solución**

n= por conocer

N= 291 personas

P=0.6, probabilidad de que ocurra

---

<sup>34</sup> Materia Tercer nivel Ing, Vicuña

$$Q= 1-P$$

$$e=0.05$$

$$z= 1.96$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.6 * 0.4 * 291}{291 * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.6 * 0.4}$$

**n= 101.2823 personas**

**TOTAL: 102 Encuestas al personal que hace uso de los servicios de la PGE**

A continuación se presenta los resultados obtenidos por las encuestas realizadas a los clientes de la Unidad de Recursos Humanos de la PGE.

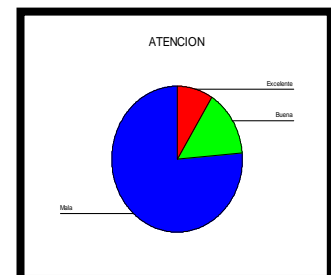
### Pregunta No 1

**Cómo considera usted la atención que le brinda el personal de la unidad de Recursos Humanos**

Excelente  Buena  Mala

### Gráfico N° 2-02

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	8.8
Buena	15	14.7
Mala	78	76.5
Total	102	100.0



Elaborado: Adriana Robles

En la pregunta uno, lo que se quiere medir en general, es la percepción de los clientes sobre la atención, de acuerdo a que si escuchan las peticiones de lo clientes con el debido tiempo, y logran satisfacer de manera cordial, y eficiente en servicio que requieren de la unidad de RRHH, y como conclusión se puede decir, que el 78%, dice que el

servicio, que presta la Unidad de RRHH, es malo. Siendo así una **AMENAZA ALTA**

### Pregunta No 2

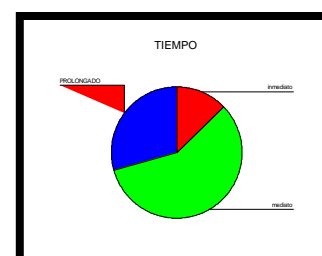
**Después de solicitar su trámite en ¿qué tiempo recibe la respuesta?**

Inmediato                       Mediato                       Prolongado  
 1 a 5 horas                      1 a 5 días                      más de 5 días

#### TIEMPO

**Gráfico N° 2-03**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	inmediato	13	12.7
	mediato	59	57.8
	prolongado	30	29.4
	Total	102	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Lo que se pretende en ésta pregunta, es analizar como perciben los usuarios el tiempo que destinan a un trámite los funcionarios de la unidad, para terminar y poder recibir la respuesta, según los datos obtenidos el 57,8% obtienen de forma mediata el trámite, esto quiere decir que no es como ellos quisieran que es la forma inmediata, siendo así una **AMENAZA MEDIA**

### Pregunta No 3

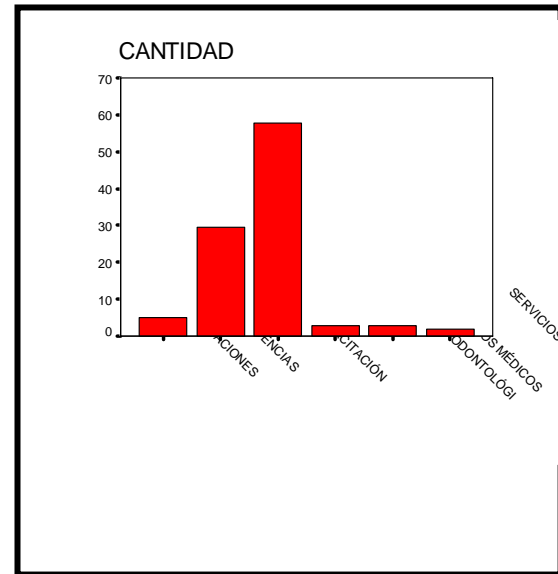
**El servicio de la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, que usted demanda con más frecuencia es:**

Vacaciones                       Licencias Personales                       Encargo                      de  
 Funciones  
 Permisos                       Capacitación                       Servicio Médico

Servicio Odontológico  Trabajo Social

**Gráfico N° 2-04**

	Frecuencia	Porcentaje
VACACIONES	5	4.9
LICENCIAS	30	29.4
CAPACITACIÓN	59	57.8
SERVICIOS ODONTOLÓGICOS	3	2.9
SERVICIOS MÉDICOS	3	2.9
SERVICIOS ASISTENCIALES	2	2.0
Total	102	100.0



Elaborado: Adriana Robles

**Y lo considera de calidad?**

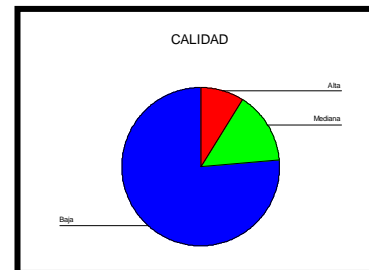
Alta

Mediana

Baja

**Gráfico N° 2-05**

	Frecuencia	Porcentaje
Alta	9	8.8
Mediana	15	14.7
Baja	78	76.5
Total	102	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Mediante la pregunta No3, los resultados a obtener, cuál es el servicio que más demandan y su calidad, es decir si lo perciben como bueno el servicio, y la respuesta en que el servicio que más demandan es el de capacitación, y que es de muy baja calidad, ya que el 76,5%, del total respondió de esa manera, convirtiéndose en una **AMENAZA ALTA.**

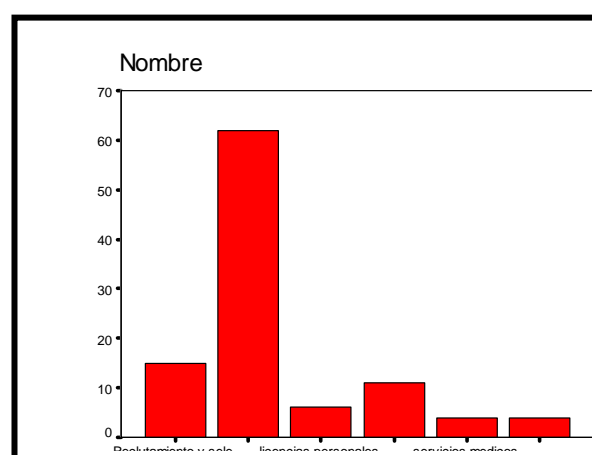
**Pregunta No 4**

**Cuál considera usted la función más importante del departamento de RRHH, por favor clasifique según su criterio en una escala de 1 al 11, donde 11 el más importante y 1 el menos importante.**

- Reclutamiento y selección  Planificación Estratégica de RRHH
- Capacitación  Evaluación y desempeño
- Distribución del RRHH  Formular el plan de capacitación
- Elaborar y registrar lo diferentes movimientos de personal
- Receptar y analizar adecuadamente los trámites solicitados
- Ejecutar y actualizar el distributivo de sueldos vigente
- Elaborar y ejecutar el programa anual de salud médico – odontológico
- Coordinar las actividades de los servicios asistenciales

**Gráfico N° 2-06**

	Frecuencia	Porcentaje
Reclutamiento y selección	15	14.7
Capacitación	62	60.8
licencias personales	6	5.9
Recepción y análisis de trámites	11	10.8
servicios médicos	4	3.9
servicios	4	3.9



odontológicos		
Total	102	100.0

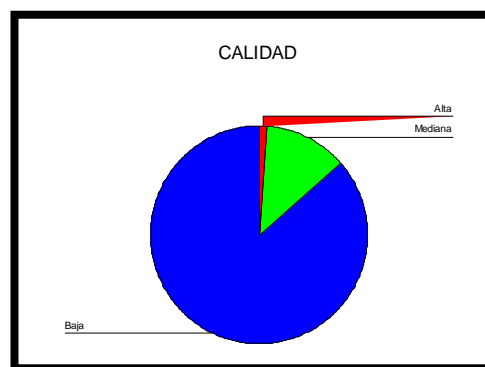
Elaborado: Adriana Robles

**Su conformidad de acuerdo a la calidad con la función más importante es?**

Alta  Mediana  Baja

**Gráfico N° 2-07**

	Frecuencia	Porcentaje
Alta	1	1.0
Mediana	13	12.7
Baja	88	86.3
Total	102	100.0



Elaborado: Adriana Robles

De acuerdo con el personal, dice que la función, más importante de RRHH, es la de capacitación, y que no se sienten el 86.3%, conformes con ésta función, convirtiéndose en una **AMENAZA ALTA**

### 2.1.2.2.- PROVEEDORES

Dentro de los proveedores, debemos considerar que la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, depende de la Dirección Nacional Administrativa y de Recursos Humanos, para obtener lo que necesita para su funcionamiento, por lo que no tiene proveedores. Sin embargo hay que



considerar que para el proceso de capacitación del personal, necesita de empresas que presten los servicios de cursos, seminarios etc. que cumplan con las necesidades del personal de la Procuraduría General del Estado; Esta base de datos ya se encuentra actualizada, y los proveedores son en total 10 que se enlistan en el **Anexo No 2**.

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada, refleja lo siguiente

### Pregunta No1

**¿Cómo considera usted el servicio que le brinda a la Procuraduría General del Estado?**

Excelente  Buena  Regular

**Gráfico N° 2-08**



	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	80.0
Buena	2	20.0
Total	10	100.0

Elaborado:  
Adriana Robles

En éste parámetro lo que se intenta medir, es cómo considera el curso de capacitación que brinda a la PGE, de acuerdo a la petición, y necesidad de la institución, y la respuesta obtenida dice, que el 80%, de las empresas brindan un servicio de excelencia, por lo que sería una **OPORTUNIDAD ALTA**

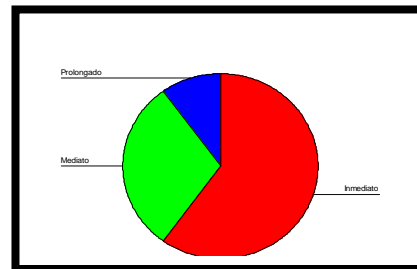
### Pregunta No2

**Después de pedir sus servicios ¿qué tiempo recibe la respuesta la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación?**

Inmediato  Mediato  Prolongado   
  
 1 a 5 horas 1 a 5 días más de 5 días

**Gráfico N° 2-09**

	Frecuencia	Porcentaje
Inmediato	6	60.0
Mediato	3	30.0
Prolongado	1	10.0
Total	10	100.0



Elaborado: Adriana Robles

El objetivo de la pregunta No2, es ver la rapidez, con que responden a la solicitud de un curso de capacitación, las empresas a la Unidad de RRHH. Y la respuesta es que el 60%, responde de forma inmediato, convirtiéndose en una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

**Pregunta No3**

**¿El convenio de pagos que tiene Ud. Con la Institución es:**

Antes del servicio  Durante el servicio  Después del Servicio

**Gráfico N° 2-10**

	Frecuencia	Porcentaje
Después del Servicio	10	100.0



Elaborado: Adriana Robles

La tabla nos indica que el 100% de las empresas tomadas en cuenta, el pago lo reciben al finalizar el servicio, y esto se da ya que no existe una planificación en la capacitación, de manera preventiva por lo que se convierte en una **AMENAZA ALTA**

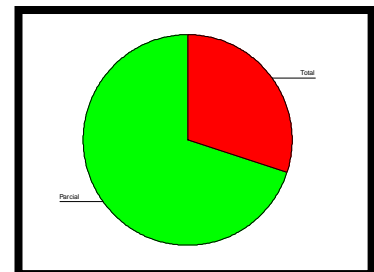
#### Pregunta No4

**Qué tipo de garantías ofrece Ud. Como proveedor, frente al servicio que presta.**

Total
  Parcial
  No tiene

#### Gráfico N° 2-11

	Frecuencia	Porcentaje
Total	4	30.0
Parcial	6	60.0
Total	10	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Para analizar el tipo de garantía, se tomo en cuenta, el aseguramiento por parte de las empresas capacitadoras, a que la información que van a proporcionar, es actualizada, como por ejemplo, para realizar el taller de auditoría, realizado por la empresa “Ediciones Legales”, o si garantizan que los alumnos van aprender de manera correcta, si utilizarán métodos didácticos de aprendizaje. Como conclusión se puede sacar que éstas empresas, afirman que el 30% su garantía es de forma total, convirtiéndose en una AMENAZA MEDIA.

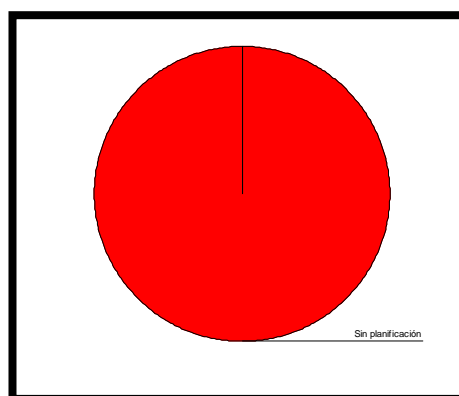
#### Pregunta No5

**El pedido de servicios que se realiza a su empresa es planificado de forma.**

Urgente
  Con anticipación
  Sin planificación

**Gráfico N° 2-12**

	Frecuencia	Porcentaje
Sin planificación	10	100.0



laborado: Adriana Robles

Lo que engloba la pregunta, es si la unidad les presenta a las empresas capacitadoras, un plan de cuándo, cómo y dónde se realizará el curso, con anterioridad prevista, para que ellos puedan prepararse de mejor manera.

Y el resultado de que el 100%, de las empresas capacitadoras, afirman, que el pedido de servicio de capacitación, no es planificado, es de manera urgente e imprevista, convirtiéndose en una **AMENAZA ALTA**, para la unidad de RRHH.

### 2.1.2.3.- COMPETENCIA

La Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, no tiene competidores ya que es una parte de la Procuraduría General del Estado, y su importancia en esta institución, por ley es indispensable de acuerdo a la Ley Orgánica de la PGE, expedida el Martes 13 de Abril del 2004; Registro oficial No 312; Capitulo III, Artículo 15, por lo que no existe otra unidad que pueda reemplazar las funciones y servicios que presta por lo que se convierte en una. **OPORTUNIDAD ALTA**

#### **2.1.2.4.- NORMATIVA**

La Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, por pertenecer a una entidad pública, autónoma; para poder funcionar de forma correcta, debe ajustarse a varias normas, leyes y reglamentos, los cuales se mencionarán a continuación, y de cada uno se dará un ejemplo en su incidencia.

#### **CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR**

Art. 35.- “El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales: Las relaciones de las instituciones comprendidas en los numerales 1, 2, 3 y 4, del Art. 118 y de las personas jurídicas creadas por ley para el ejercicio de la potestad estatal, con sus servidores, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública, salvo las de los obreros, que se regirán por el derecho del trabajo.

Que, mediante Leyes Nos. 2003-17 y Reformatoria No. 2004-30, promulgadas en el Suplemento del Registro Oficial. No. 184 de 6 de octubre del 2003 y 261 de 28 de enero del 2004, respectivamente, se expidieron la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA) y sus reformas.

Que, es necesario expedir normas reglamentarias que permitan la eficaz aplicación de los principios constitucionales y normas legales que regulan el Desarrollo Institucional, la Administración de los Recursos Humanos y las Remuneraciones del Sector Público.

La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES

## **REGLAMENTO A LEY ORGANICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA**

Art. 6.- Responsabilidades y sanciones por nepotismo.- La autoridad nominadora o su delegado, que contravenga esta norma y disponga el registro del nombramiento o contrato, será sancionado con la destitución de su puesto, sin perjuicio de las acciones civiles o penales a que hubiere lugar.

La inobservancia de la prohibición de nombrar o contratar en caso de nepotismo, dará lugar a la nulidad del acto administrativo y al establecimiento de la responsabilidad en contra de la autoridad nominadora o su delegado de ser el caso, que consistirá en la devolución de las remuneraciones y/o ingresos complementarios, pagados indebidamente, más sus respectivos intereses legales.

El responsable de la Unidad de Administración de Recursos Humanos y el servidor encargado de registrar el nombramiento o contrato, serán responsables solidariamente del pago indebido señalado en este artículo, siempre y cuando no haya advertido por escrito a la autoridad nominadora, a su delegado o a la SENRES, sobre la inobservancia de esta norma”<sup>35</sup>.

Reglamento interno de administración de recursos humanos de la procuraduría general del estado

### **Art. 3. Unidad Responsable**

La Dirección Nacional Administrativa y de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado es la unidad responsable de las funciones establecidas en el artículo 58 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, así como las previstas para dicha unidad en el Reglamento Orgánico Funcional de la

---

<sup>35</sup> Programa LEXIS

Procuraduría General del Estado. En conclusión, la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, debe someterse a varias leyes, reglamentos y normativa, para poder desarrollar sus actividades, por tanto cuando se generan nuevas leyes, cambian reglamentos, que afecten a el área de RRHH, también debe cambiar su funcionalidad. Convirtiéndose así en una

## OPORTUNIDAD MEDIA

### 2.2 ANÁLISIS INTERNO

A través del análisis del ambiente interno de la Unidad de RRHH, de la Procuraduría General del Estado, se trata de determinar las debilidades y fortalezas para ésta. Dentro del análisis se puede identificar los requerimientos y necesidades de los integrantes de la Unidad de RRHH, mediante la aplicación de encuestas para realizar un diagnóstico situacional.

La encuesta se realizó a todo el personal de la Unidad de RRHH de la Procuraduría General del Estado que son 12 personas.

A continuación se realizara un análisis de cada una de las preguntas realizadas al personal, siguiendo el mismo método de calificación.

### 2.3.3 CAPACIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### 2.2.1.1 Gestión de Planificación

##### Pregunta No1

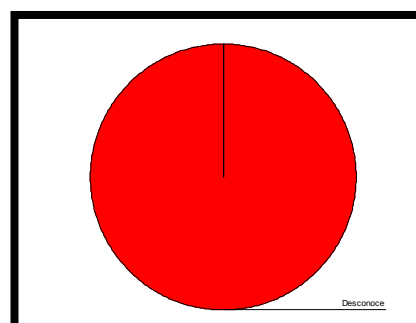
**¿Conoce Ud. La misión y visión de la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación?**

Totalmente  Medianamente  Desconoce

##### Gráfico N° 2-13

	Frecuencia	Porcentaje
Desconoce	12	100.0

Elaborado: Adriana Robles



Lo que se pretende en la primera pregunta es detectar si la unidad de RRHH, tiene una misión, y visión establecida; Según el resultado obtenido, se refleja que el 100% del personal desconoce la misión y visión de la unidad de RRHH, por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**

### Pregunta No2

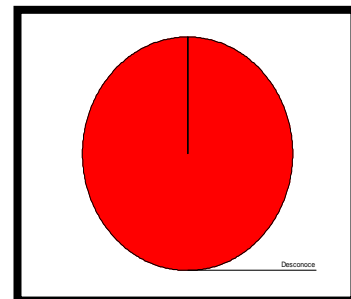
**¿Aplica usted la misión y visión de la Unidad de RRHH?**

Totalmente  Medianamente  No aplica

**Gráfico N° 2-13**

	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	12	100.0

Elaborado: Adriana Robles



Como consecuencia, de que no exista una misión ni una visión definida dentro de la unidad, genera que el 100% diga que no aplica también al misión, y visión de la unidad de RRHH. Convirtiéndose en una **DEBILIDAD ALTA**

### Pregunta No3

**Los principios que se aplican en la Unidad de RRHH son:**

Trabajo en equipo  Trabajo de Calidad

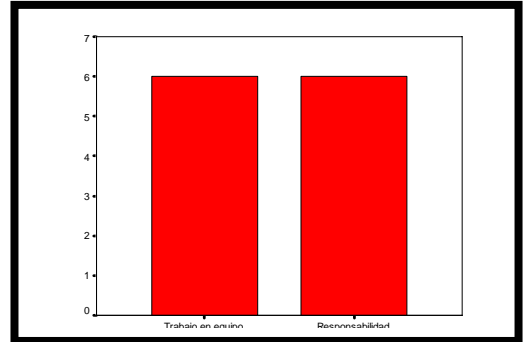


Alto nivel de desempeño  Responsabilidad

Compromiso con objetivos del al Unidad de RRHH

**Gráfico N° 2-14**

	Porcentaje
Trabajo en equipo	50.0
Responsabilidad	50.0
Total	100.0



Elaborado: Adriana Robles

En la pregunta No3, lo que se quiere identificar cuáles son los principios que se aplican en la en la Unidad de RRHH, y cómo resultados se obtuvo los principios son Trabajo en Equipo, y Responsabilidad. Siendo ésta una **FORTALEZA ALTA**

**Pregunta No4**

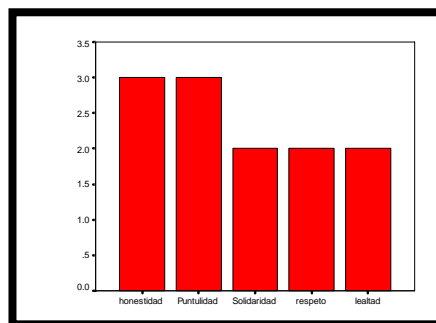
**Los valores que se aplican en la Unidad de RRHH son:**

Honestidad  Respeto  Puntualidad

Lealtad  Solidaridad

**Gráfico N° 2-14**

	Porcentaje
honestidad	25.0
Puntualidad	25.0
Solidaridad	16.7
respeto	16.7
lealtad	16.7
Total	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Con el objetivo, de ver que valores se aplican en la unidad de RRHH, se logró obtener que los propuestos, todos son aplicados en la unidad administrativa, convirtiéndose en una **FORTALEZA ALTA**

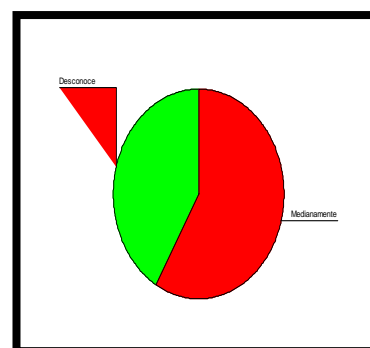
### Pregunta No5

**Los objetivos, las políticas, las estrategias, las conoce y aplica usted en su trabajo.**

Totalmente  Medianamente  Desconoce

**Gráfico N° 2-15**

	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente	7	58.3
Desconoce	5	41.7
Total	12	100.0



Elaborado: Adriana Robles

El propósito El 58.3% afirma, que medianamente conoce los objetivos y estrategias del trabajo, convirtiéndose en una

### 2.2.2 Gestión de Organización

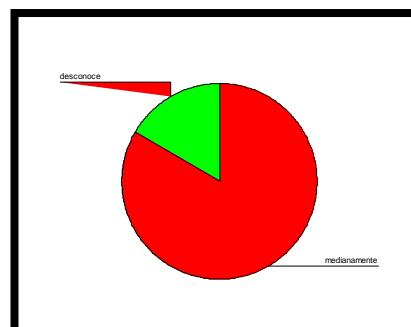
#### Pregunta No1

**El organigrama de la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación lo conoce y respeta en su trabajo.**

Totalmente  Medianamente  No respeta  Desconoce

**Gráfico N° 2-16**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	10	83.3
Medianamente	2	16.7
Total	12	100.0



Lo que se pretende lograr es, conocer si el personal conoce si existe el organigrama estructural, o funcional de la unidad y si respeta en sus labores cotidianas y la respuesta es que el 83,3% afirma que conoce totalmente y lo aplica también siendo una **FORTALEZA ALTA**, para la unidad

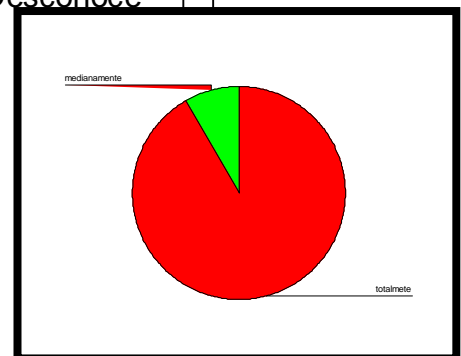
### Pregunta No2

**Las funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias asignadas a usted las conoce y aplica.**

Totalmente  Medianamente  Desconoce

**Gráfico N° 2-17**

	Frecuencia	Porcentaje
totalmente	11	91.7
medianamente	1	8.3
Total	12	100.0



El objetivo de la pregunta es identificar, si la jefatura, se preocupa de designar funciones, atribuciones responsabilidades a cada miembro de la unidad, como por ejemplo funciones de realizar procesos de selección etc.

Según los datos obtenidos se verifica que el 91.7%, sabe cuáles son sus funciones, atribuciones, responsabilidades asignadas. Siendo una **FORTALEZA ALTA**.

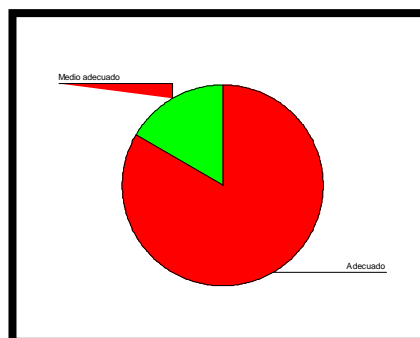
### Pregunta No3

**El espacio físico que usted ocupa para realizar su trabajo lo considera.**

Adecuado  Medio adecuado  No adecuado

**Gráfico N° 2-18**

	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	10	83.3
Medio adecuado	2	16.7
Total	12	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Mediante el estudio realizado, se pudo comprobar que el espacio físico si es adecuado, como también lo afirman las encuestas, que representan el 83,3% siendo ésta una **FORTALEZA ALTA.**

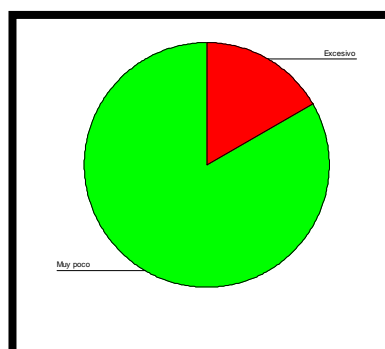
#### **Pregunta No4**

**La cantidad de trabajo que usted realiza durante su horario de trabajo lo considera.**

Excesivo  Normal  Muy poco

**Gráfico N° 2-19**

	Frecuencia	Porcentaje
Excesivo	4	33.3
Muy poco	8	66.7
Total	12	100.0



Elaborado: Adriana Robles

En este punto lo que se quiere analizar, es el cómo está distribuido la cantidad de trabajo al personal, y se puede ver que indican los dos polos, y nadie señala que tiene una carga de trabajo normal, por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**, de acuerdo al 33.3% señalado.

### 2.2.3 Gestión de Dirección

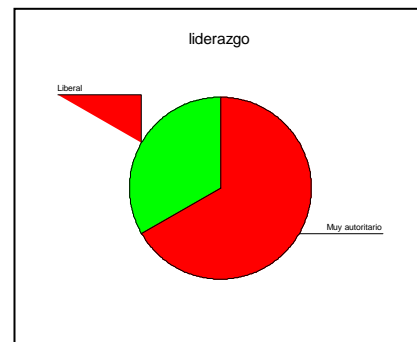
#### Pregunta No1

**El liderazgo que se aplica en su trabajo por parte de su jefe inmediato lo considera usted.**

Muy autoritario  Democrático  Liberal

**Gráfico N° 2-20**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy autoritario	8	66.7
Liberal	4	33.3
Total	12	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Las opciones que se colocan, son dos polos muy cambiantes, y un nivel medio si se elige cualquiera de los polo no es muy bueno, pero si eligen el nivel medio, significa que existe un buen liderazgo, según los datos obtenidos se puede ver que indican los dos polos, el muy autoritario 66.7%, siendo una **DEBILIDAD MEDIA**

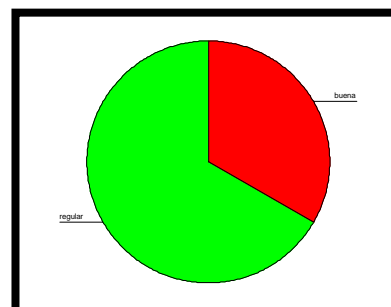
#### Pregunta No2

**La motivación que tiene Ud, para realizar su trabajo por parte de su jefe la considera usted.**

Excelente  Buena  Regular

**Gráfico N° 2-21**

	Frecuencia	Porcentaje
buena	4	33.3
regular	8	66.7
Total	12	100.0



Según esta respuesta los funcionarios de la Unidad de RRHH, consideran que la motivación, de trabajar en equipo, realizar un buen trabajo, de ser eficiente, que debe impulsar el jefe superior es en su regular siendo este porcentaje el 66.7%, convirtiéndose en una **DEBILIDAD MEDIA**

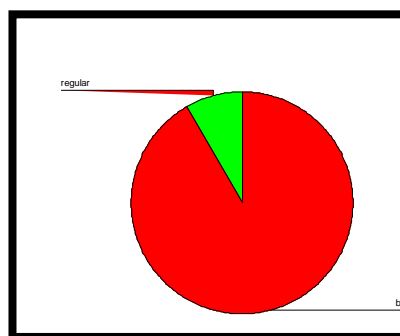
### Pregunta No3

**La comunicación que usted mantiene con su jefe inmediato es.**

Excelente  Buena  Regular

#### Gráfico N° 2-22

	Frecuencia	Porcentaje
buena	11	91.7
regular	1	8.3
Total	12	100.0



Según los resultados, el personal dice que la comunicación, en el sentido, de que cualquier problema que tienen, comunican al inmediato superior, y que entre compañeros se facilitan la información necesaria y comunican cualquier cambio para la ejecución eficiente de la unidad, según los datos obtenidos señalan que la comunicación es buena en una 91.7%, generando así una **FORTALEZA MEDIA**

## 2.2.4 Gestión de Control y Evaluación

### Pregunta No1

**Su trabajo requiere de control?**

#### Gráfico N° 2-23

	Frecuencia	Porcentaje
Esporádicamente	4	33.3
No requiere de control	8	66.7
Total	12	100.0



El control al que se refiere en la pregunta, es si en cada proceso designado a cada funcionario es el adecuado, por ejemplo en un trámite de vacaciones, la jefatura debe estar pendiente de que el usuario reciba, el trato adecuado, y a tiempo la información. En conclusión se puede decir que el 33,3% del personal, requiere de control en la ejecución de su trabajo. Convirtiéndose en una **DEBILIDAD MEDIA**

#### 2.2.1.4 Capacidad Financiera

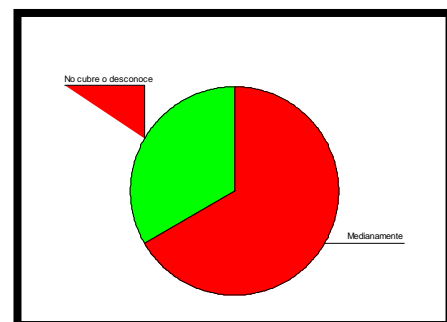
##### Pregunta No1

**El presupuesto que tiene la Unidad de Recursos Humanos considera Ud. Que cubre todos los requerimientos de la unidad.**

Totalmente  Medianamente  No cubre o desconoce

##### Gráfico N° 2-24

	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente	8	66.7
No cubre o desconoce	4	33.3
Total	12	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Cuando se analiza el presupuesto, se refiere a dinero designado a la unidad de RRHH, para que pueda cumplir con sus necesidades de recursos, como materiales de oficina, muebles etc. Con respecto a la

pregunta los resultados obtenidos señalan que el 33.3% del personal afirma que el presupuesto asignado no cubre los requerimientos de la unidad por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**

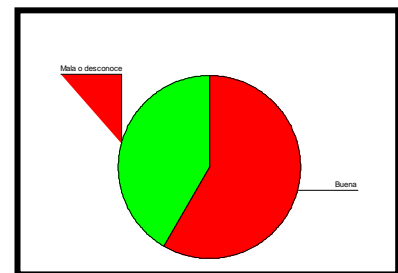
### 2.2.5 Capacidad de Servicio

#### Pregunta No1

**La capacidad de servicio que Ud. Proporciona, cómo la considera**  
 Excelente  Buena  Mala o desconoce

**Gráfico N° 2-25**

	Frecuencia	Porcentaje
Buena	7	58.3
Mala o desconoce	5	41.7
Total	12	100.0



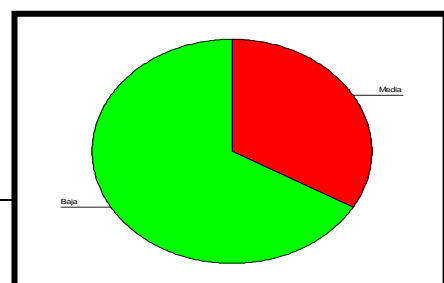
Elaborado: Adriana Robles

La capacidad está evaluada, según la posibilidad de ejercer bien las tareas recomendadas, para satisfacer plenamente a los usuarios, la respuesta obtenida, es que el 41.7%, dice que desconoce si es buena o mala su capacidad, siendo una **DEBILIDAD MEDIA** para la unidad.

#### Pregunta No2

**En que medida aporta sus actividades en el cumplimiento de los objetivos.**  
 Alta  Media  Baja

**Gráfico N° 2-26**





	Frecuencia	Porcentaje
Media	8	66.7
Baja	4	33.3
Total	12	100.0

Elaborado: Adriana Robles

Se refiere al trabajo que realiza cada uno, si no son tan necesarias, o si ayudan al cumplimiento eficaz de los objetivos de la unidad, y la respuesta es el 66.7%, afirma que su aporte a las actividades es media, ya que hay una dependencia o no existe un empoderamiento de procesos, convirtiéndose en una **DEBILIDAD MEDIA**

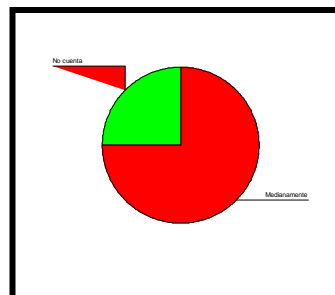
### Pregunta No3

**Cuenta con la información necesaria para desarrollar su trabajo**

Totalmente  Medianamente  No cuenta

### Gráfico N° 2-27

	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente	9	75.0
No cuenta	3	25.0
Total	12	100.0



Elaborado: Adriana Robles

La información, viene a ser la que necesita de sus compañeros para realizar su trabajo, por ejemplo, para realizar el distributivo de sueldos, ya se debe realizar un proceso de selección aprobado, y luego ésta información pasar a otro compañero que la requiere. Como resultado se obtiene que el 75% cuenta medianamente con la información, llegando así obtener una **FORTALEZA MEDIA**

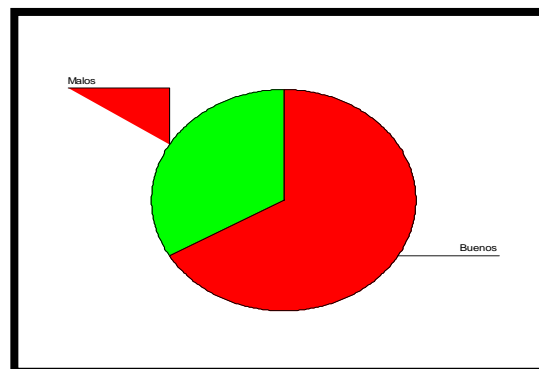
### Pregunta No4

**Los servicios que realiza la unidad los considera:**

Excelentes  Buenos  Malos

**Gráfico N° 2-28**

	Frecuencia	Porcentaje
Buenos	8	66.7
Malos	4	33.3
Total	12	100.0



Elaborado: Adriana Robles

Lo que se pretende es que, los funcionarios evalúen en general la calidad de servicio que prestan, en consecuencia sacaron que el 33.3%, dicen que los servicios que generan no son de muy buena calidad, siendo una DEBILIDAD MEDIA para la unidad.

### 2.2.5 Capacidad Tecnológica

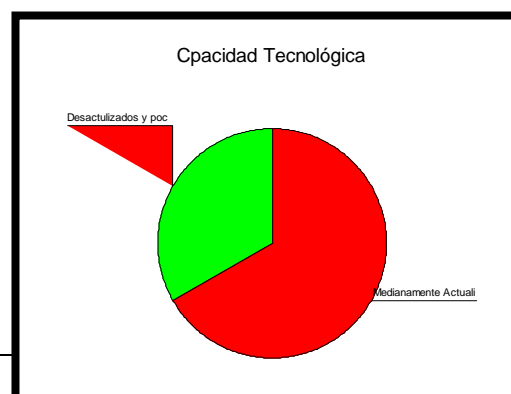
#### Pregunta No1

**Los equipos, hardware y software con que cuenta la Unidad de RRHH, los considera:**

Actualizados y muy útiles   
 Medianamente actualizados   
 Desactualizados y poco útiles

**Gráfico N° 2-29**

	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente Actualizados	8	66.7



Desactualizados y poco útiles	4	33.3
Total	12	100.0

Elaborado: Adriana Robles

Equipos actualizados, y muy útiles se refiere a que la unidad cuenta con la última tecnología, medianamente es aquella que se encuentra fácilmente, y cumple con los objetivos, y desactualizados, son aquellos, que ya no sirven para desarrollar eficientemente las funciones de la unidad, como resultado se obtuvo que el 33.3%, dijo que la unidad tiene, equipos poco útiles, siendo una **DEBILIDAD MEDIA**.

## 2.4 ANÁLISIS FODA

---

### 2.4.1 MATRICES DE IMPACTO

---

Presenta en forma resumida todas aquellas actividades o atributos que se derivan del análisis interno de la empresa como aquellos eventos, hechos o tendencias resultado del análisis externo de la compañía. Todas las variables de estudio serán calificadas como fortalezas o debilidades en el primer caso, y como oportunidades o amenazas en el segundo. Está calificada en un rango de 1 a 5, siendo;

- 1      Bajo
- 3      Medio
- 5      Alto

A continuación se procede a detallar el impacto de cada uno de los diferentes aspectos encuestados, para lo cual han sido representados en ésta matriz.

## Imagen N° 2.04




### Matriz de Impacto Externo

	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	alta	media	baja	baja	media	alta	5	3	1
<b>Macroambiente</b>									
<b>Factores Legales Políticos</b>									
Nuevo Gobierno						X	5a		
Nuevo Mandatario en la PGE						X	5a		
Nuevas Leyes						X	5a		
Primera Pregunta Consulta Popular		X						3o	
Segunda Pregunta Consulta Popular		X						3o	
Tercera Pregunta Consulta Popular					X			3a	
<b>Factores Económicos</b>									
Inflación					X			3a	
<b>Factores Sociales</b>									
Emigración				X					1a
Factores Tecnológicos	X						5o		
<b>Microambiente</b>									
<b>Clientes</b>									
Atención del servicio						X	5a		
Tiempo de respuesta del servicio					X			3a	
Servicios con más frecuencia						X	5a		
Función más importante de RRHH						X	5a		
<b>Proveedores</b>									
Calidad de servicio proveedores	X						5o		
Tiempo de respuesta proveedores		X						3o	
Convenio de pago con proveedores				X			5a		
Tipo de Garantías de proveedores		X						3o	
Planificación del servicio						X	5a		
Competencia para la unidad	X						5o		
Normativa		X						3o	

**Imagen N° 2.05**

### Matriz Impacto Interno

	fortaleza			debilidad			Impacto		
	alta	media	baja	baja	media	alta	5	3	1
<b>Capacidad de Gestión administrativa</b>									
Conoce Misión y Visión						x	5d		
Aplica Misión y visión						x	5d		
Principios	x						5f		
Valores	x						5f		
Objetivos, y políticas					x		3d		
<b>Gestión de Organización</b>									
Organigrama	x						5f		
Las funciones, atribuciones, responsabilidades asignadas	x						5f		
El espacio Físico que usted ocupa	x						5f		
Cantidad de trabajo que realiza					x		3d		
<b>Gestión de Dirección</b>									
Liderazgo que se aplica en su trabajo					x		3d		
Motivación para realizar el trabajo					x		3d		
Comunicación		x					3f		
<b>Gestión de Control y evaluación</b>									
Trabajo requiere de control					x		3d		
Capacidad Financiera					x		3d		
Presupuesto asignado					x		3d		
<b>Capacidad de servicio</b>									
Capacidad de servicio					x		3d		
En que medida aporta para el cumplimiento de objetivos					x		3d		
Cuenta con información necesaria					x		3d		
Le entregan a tiempo la información					x		3d		
Los servicios que realiza la unidad los considera					x		3d	141	
<b>Capacidad Tecnológica</b>					x		3d		


## 2.4.2 -MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

“Es una técnica de análisis estratégico, hace énfasis a las oportunidades y fortalezas como base de la formulación de estrategias.”<sup>36</sup>

La Matriz es una herramienta en la cual se puede llegar a determinar cuales son las oportunidades que el medio le ofrece y que la Unidad de RRHH, debe aprovecharlas basándose en las fortalezas que posee

Imagen N° 2-06

### MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

	Oportunidades	consulta popular 2006 primera pregunta	consulta popular 2006 segunda pregunta	Factores Tecnológicos	Proveedor calidad de servicio	Proveedor tiempo de respuesta del servicio	Tipo de garantías Proveedores	Competencia para la unidad	Normativa		
Fortalezas		3	3	5	5	3	3	5	3		
Principios Aplicados	5	3	3	5	5	3	5	3	5	32	4
Valores Aplicados	5	3	3	5	5	3	5	3	5	32	3
Organigrama Conocido	5	3	3	3	5	3	3	5	5	30	
Conocimiento de funciones y asignaciones	5	3	3	5	5	5	5	1	5	32	2
Espacio físico adecuado	5	3	3	5	5	3	5	5	5	34	1
Comunicación en el trabajo	3	3	3	5	5	3	3	5	3	30	
		18	18	28	30	20	26	22	28	190	
				2	1		4		3		

Promedio Fortalezas = 190/6

<sup>36</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/negocios/negocios.shtml#CONCEP>

Promedio Oportunidad= 190/8

23,75


### 2.3.3.-MATRIZ DE VULNERABILIDAD

“Es una técnica de análisis estratégico, hace énfasis a las amenazas y debilidades como base de la formulación de estrategias”<sup>37</sup>

Mediante esta matriz se puede llegar a determinar cuales son los aspectos que más pueden ser vulnerables ante las amenazas del medio y al mismo tiempo de la unidad de RRHH; por lo tanto determinará cuales son estos aspectos, que debe reforzar o dedicar todos los esfuerzos para que a su vez dejen de ser una debilidad y pasen a convertirse en una fortaleza.

#### Imagen N° 2-07

Matriz de Vulnerabilidad

	Amenazas																	
	Nuevo Gobierno	Nuevo Procurador	Nuevas leyes	Tercera Pregunta consulta popular	Inflación	Emigración	tiempo del servicio a clientes	Atención del servicio	Tiempo de respuesta del servicio	Servicio con más frecuencia	Función más importante	Convenio de pago con proveedores	Planificación del servicio					
<b>Debilidades</b>	5	5	5	5	3	3	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5		
Misión Visión	5	5	5	5	3	1	1	5	5	5	5	5	1	5	51	1		
Aplica Misión Visión	5	5	5	5	3	1	1	5	5	5	5	5	1	5	51	2		
Objetivos y Políticas	3	5	5	5	3	1	1	3	5	5	5	5	1	5	49	3		
Cantidad de Trabajo	3	5	5	5	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	51	4		
Liderazgo que aplica control en el trabajo	3	5	5	5	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	51	5		
Motivación en el trabajo	3	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	39			
Presupuesto asignado	3	5	5	5	3	3	1	3	3	1	1	1	3	1	35			
Capacidad de servicio	3	5	5	5	1	1	1	3	5	5	5	5	3	5	49	7		
Cumplimiento de objetivos	3	5	5	5	1	3	1	3	5	5	5	5	3	5	51	8		
Información necesaria	3	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	3	5	37			
Entrega a tiempo información	3	5	5	5	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	51	9		
Servicio de calidad	3	3	3	3	1	1	1	3	5	5	5	5	3	5	43			
Capacidad Tecnológica	3	3	3	3	1	1	1	3	5	5	5	5	3	5	43			
		58	58	58	22	18	14	46	68	66	66	66	46	66	652			
		1	2	3					4	5	6	7		8				

Promedio Debilidades= 652/14

47

Promedio Amenazas=652/13

50

<sup>37</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/negocios/negocios.shtml#CONCEP>

### 2.3.4.-MATRIZ DE ESTRATEGIAS F.O.D.A

Según H. Koontz las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

“La estrategia se desarrolla con base a un análisis de los ambientes internos y externos. Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las elecciones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados”.<sup>38</sup>

La estrategia entonces contempla la utilización de recursos para desarrollar actividades que permitirán obtener resultados, tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una empresa y el programa para hacerle frente.


#### Imagen N° 2-08



MATRIZ RESUMEN FODA	
Ámbito Interno	Ámbito Externo
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
1F.- Buena aplicabilidad de Principios	1O.- Mejor y mayor tecnología del entorno
2F.- Buena aplicabilidad de Valores	2O.- Buena Calidad de Servicio de Proveedores
3F.- Espacio Físico adecuado	3O.- Gestión Administrativa indispensable en la institución
4F.- Conocen las funciones asignadas a c/u	4O.- Normativa que se aplica en la unidad
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
1D.- No conocen Misión Visión	1A.- Queja en los servicios más utilizados por los clientes
2D.- No aplican Misión Visión	2A.- Queja en los servicios más importantes por los clientes
3D.- No conocen ni aplican Objetivos y Políticas	3A.- Queja en la planificación de los servicios de capacitación
4D.- No existe un buen liderazgo	4A.- Mala atención del personal
5D.- No existe buena Capacidad de servicio	5A.- Nuevo Gobierno
6D.- No hay Cumplimiento de objetivos	6A.- Nuevo Procurador
7D.- No hay un servicio de calidad	7A.- Nuevas Leyes
8D.- No hay empoderamiento de procesos	8A.- Queja en tiempo de servicio a clientes
9D.- Cantidad de Trabajo no distribuido adecuadamente	



## Imagen N° 2-09

	Matriz Estrategias FODA	
	Oportunidades	Amenazas
	1O.- Mejor y mayor tecnología del entorno	1A.- Queja en los servicios más utilizados por los clientes
	2O.- Buena Calidad de Servicio de Proveedores	2A.- Queja en los servicios más importantes por los clientes
	3O.- Gestión Administrativa indispensable en la institución	3A.- Queja en la planificación de los servicios de capacitación
	4O.- Normativa que se aplica en la unidad	4A.- Mala atención del personal
		5A.- Nuevo Gobierno
		6A.- Nuevo Procurador
		7A.- Nuevas Leyes
		8A.- Queja en tiempo de servicio a clientes
<b>Fortalezas</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
1F.- Buena aplicabilidad de Principios	4F,4O.- Aprovechar la normativa que influye en la Unidad de RRHH, y actualizar las asignaciones de funciones a cada miembro, que por ley corresponde.	1F,1A,2A- Con una mayor difusión de los principios, en la Unidad de RRHH, permitirá reducir las quejas en los usuarios de los servicios más demandados, e importantes
2F.- Buena aplicabilidad de Valores	1O,4F.- Gracias al aprovechamiento del avance tecnológico, y al conocimiento de las funciones asignadas a cada uno de los funcionarios de la unidad de RRHH, permitirá agilizar en menor tiempo los trámites requeridos por los usuarios.	2F,1A.-Con una mayor difusión de los valores, en la Unidad de RRHH, permitirá reducir las quejas en los usuarios de los servicios más demandados e importantes.
3F.- Espacio Físico adecuado	1O,4F.- Con el conocimiento de cada uno sobre sus funciones, y una mejor tecnología se podrá lograr una mayor eficiencia en su rendimiento y atención al cliente.	4F,4A.- Con el conocimiento de cada uno sobre sus funciones asignadas, lograr un mayor compromiso y así disminuir la mala atención a los usuarios, identificando responsables por cada proceso.
4F.- Conocen las funciones asignadas a c/u		5A,6A,7A,1F.- Con una buena aplicabilidad de principios y valores, se podrá reducir el impacto negativo que pueda surgir por conflictos que pueda existir entre los poderes políticos

## Imagen N° 2-10

Debilidades	DO	DA
1D.- No conocen Misión Visión	1D,2D,4O.- Mediante la normativa vigente para la Unidad de RRHH, crear bajo sus parámetros la Misión y Visión de la Unidad, y así lograr su difusión, y aplicación.	1D,2D,3D,1A,2A,4A.- Mediante el conocimiento, difusión y aplicación de la Misión, Visión, Objetivos y Políticas; se logrará en los funcionarios de la Unidad de RRHH, reducir las quejas en los servicios, más utilizados y con mayor importancia, gracias a su comprometimiento.
2D.- No aplican Misión Visión	3D,4O.- Mediante la normativa vigente para la Unidad de RRHH, crear objetivos y políticas difundir y aplicar, para lograr mayor comprometimiento de cada uno de los que integran la unidad de RRHH.	3A,5D,1A,3A,4A.- Identificando el proceso de capacitación adecuado para la Institución, planificarlo con anterioridad, se logrará una mejor capacidad y calidad en los servicios que presta la unidad de RRHH, y así se disminuirá los reclamos.
3D.- No conocen ni aplican Objetivos y Políticas	5D,7D,1O.- Adquirir mejor tecnología del entorno, para mejorar la capacidad de servicio brindado, y también su calidad.	
4D.- No existe un buen liderazgo	6D,1O,2O.- Gracias al mejoramiento tecnológico, y la buena calidad de servicio de las empresas capacitadoras, lograr un mayor cumplimiento en los objetivos para la Unidad de RRHH.	
5D.- No existe buena Capacidad de servicio	7D,1O,2O.- Con una mayor tecnología, una mayor normativa se podrá distribuir el trabajo de mejor manera	
6D.- No hay Cumplimiento de objetivos		
7D.- No hay un servicio de calidad		
8D.-No hay empoderamiento de procesos		
9D.- Cantidad de Trabajo no distribuido adecuadamente		

Elaborado: Adriana Robles

## 2.4 SÍNTESIS F.O.D.A

### Estrategias Ofensivas:

### ESTRATEGIAS FO:

Se aplicó la combinación de las Fortalezas y Oportunidades

4F,4O.- Aprovechar la normativa que influye en la Unidad de RRHH, y actualizar las asignaciones de funciones a cada miembro, que por ley corresponde.

1O,4F.- Gracias al aprovechamiento del avance tecnológico, y al conocimiento de las funciones asignadas a cada uno de los funcionarios de la unidad de RRHH, permitirá agilizar en menor tiempo los trámites requeridos por los usuarios.

1O,4F.- Con el conocimiento de cada uno sobre sus funciones, y una mejor tecnología se podrá lograr una mayor eficiencia en su rendimiento y atención al cliente.

### **ESTRATEGIAS DO:**

Se aplicó la combinación de las Debilidades y Oportunidades :

1D,2D,4O.- Mediante la normativa vigente para la Unidad de RRHH, crear bajo sus parámetros la Misión y Visión de la Unidad, y así lograr su difusión, y aplicación.

3D,4O.- Mediante la normativa vigente para la Unidad de RRHH, crear objetivos y políticas difundir y aplicar, para lograr mayor comprometimiento de cada uno de los que integran la unidad de RRHH.

5D,7D,1O.- Adquirir mejor tecnología del entorno, para mejorar la capacidad de servicio brindado, y también su calidad.

6D,1O,2O.- Gracias al mejoramiento tecnológico, y la buena calidad de servicio de las empresas capacitadoras, lograr un mayor cumplimiento en los objetivos para la Unidad de RRHH.

## **Estrategias Defensivas :**

### **ESTRATEGIAS FA:**

Se aplicó la combinación de las Fortalezas y Amenazas :

1F,1A,2A- Con una mayor difusión de los principios, en la Unidad de RRHH, permitirá reducir las quejas en los usuarios de los servicios más demandados, e importantes

2F,1A.-Con una mayor difusión de los valores, en la Unidad de RRHH, permitirá reducir las quejas en los usuarios de los servicios más demandados e importantes.

4F,4A.- Con el conocimiento de cada uno sobre sus funciones asignadas, lograr un mayor compromiso y así disminuir la mala atención a los usuarios, identificando responsables por cada proceso.

7D,10.2O- Con una mayor tecnología, una mayor normativa se podrá distribuir el trabajo de mejor manera

### **ESTRATEGIAS DA:**

Se aplicó la combinación de las Debilidades y Amenazas:

1D,2D,3D,1A,2A,4A.- Mediante el conocimiento, difusión y aplicación de la Misión, Visión, Objetivos y Políticas; se logrará en los funcionarios de la Unidad de RRHH, reducir las quejas en los servicios, más utilizados y con mayor importancia, gracias a su comprometimiento.

3A,5D,1A,3A,4A.- Identificando el proceso de capacitación adecuado para la Institución, planificarlo con anterioridad, se logrará una mejor capacidad y calidad en los servicios que presta la unidad de RRHH, y así se disminuirá los reclamos.

# **CAPÍTULO**

## **II**

# **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

“**E**s el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro. El direccionamiento estratégico hace referencia a la formulación de los grandes propósitos, al análisis estratégico que adelanta la organización, al proceso de planeación, el seguimiento a ese direccionamiento y las formas de trabajo que se establecen para lograr los propósitos, de igual manera que los planes operativos.”<sup>39</sup>

En el direccionamiento se encuentra lo siguiente:

1. principios y valores
2. visión,
3. misión,
4. objetivos,
5. políticas,
6. estrategias y cultura corporativa.

### Principios y Valores

“Un principio representa la mejor guía posible en la selección de alternativas que conducen a las cualidades deseadas en una organización.”<sup>40</sup>

Los valores no son más que una creencia bastante sólida respecto de lo que es bueno o malo y que guía las acciones y la conducta de los empleados durante su desempeño en pos de los objetivos de la organización. De esta manera se puede considerar que los valores conforman una ideología que impregna las decisiones de todos los días.”

---

<sup>39</sup>

<sup>40</sup> KOONTZ, Harold 1986. Pág. 15

Por lo que se puede decir que los principios y valores son generadores de compromisos, que vienen a conformar una parte muy importante en la cultura organizacional en la Institución, y que siempre se busca o desea consolidar y fortalecer en el corto, medio y largo plazo.

Los principios y valores que emplea en la Unidad de RRHH de la PGE, en sus actividades cotidianas son:

1. Trabajo en equipo
2. Responsabilidad
3. Honestidad
4. Puntualidad
5. Respeto
6. Lealtad
7. Solidaridad

### **3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA**

---

“La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores. Para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de alta gerencia debe definir:

- a) Los principios y valores corporativos
- b) Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa”.<sup>41</sup>

En la siguiente matriz se establece una relación entre los grupos de referencia, que están relacionados directamente con la institución y los principios que forman parte importante de las actividades de la empresa:

---

<sup>41</sup> SERNA G. Humberto, ... Ob. Cit...pág 89

## UNIDAD DE RRHH DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO

### MATRIZ AXIOLÓGICA

**Imagen N° 3-01**

Grupo de referencia Principios	Usuarios	Autoridades	Proveedores	Empleados	El Estado	Medio Ambiente
<b>Respeto</b>	x	X	X	x	x	X
<b>Calidad</b>	x	X	-	x	x	-
<b>Trabajo en Equipo</b>	-	X	-	x	-	-
<b>Responsabilidad</b>	x	X	X	x	x	-
<b>Solidaridad</b>	x	X	-	x	-	-
<b>Puntualidad</b>	x	X	X	x	x	-
<b>Lealtad</b>	-	X	-	x	x	-
<b>Honestidad</b>	x	X	X	x	x	-

Elaborado por: Adriana Robles

### **Respeto**

Las actividades diarias de la Unidad de RRHH de la Procuraduría General del Estado, se inspiran en el respeto hacia todos los grupos de referencia como, los usuarios, autoridades, proveedores, empleados, el Estado y el medio ambiente. La unidad respeta las creencias, derechos, valores y obligaciones que rigen a cada persona, así como el respeto a las leyes y normas que expide el Gobierno y son



el marco de referencia para el funcionamiento de la Unidad de RRHH de la PGE.

### **Calidad**

La calidad total en la organización es compromiso y responsabilidad de todos los funcionarios de la Unidad de RRHH de la PGE. Y debe presentarse ante los usuarios para que y así ellos se encuentren completamente satisfechos; y sobre todo brindar calidad humana para el desarrollo de las actividades diarias.

### **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es un principio indispensable que debe practicar todo el personal que integra la unidad de RRHH de la PGE. Éste principio permitirá que el alcance de ventajas competitivas y servir de guía para las demás unidades y direcciones de la PGE, logrando guiar sus actividades al cumplimiento de la misión y visión de la unidad administrativa

### **Responsabilidad**

Tiene la responsabilidad de brindar el mejor servicio y ayuda a todos los usuarios con la debida prontitud a fin de satisfacer sus necesidades atendiendo las solicitudes y requerimientos y contribuyendo en la medida de sus capacidades a generar un valor agregado al servicio que presta. Además responsabilidad con las autoridades, proveedores, medio ambiente para no contaminarlo, con el Estado en los requerimientos que pida, o cualquier institución pública que tenga por ley el derecho de exigir, alguna información.

### **Solidaridad**

Contribuir al mejoramiento y bienestar de los compañeros de trabajo, como también con todos los funcionarios de la PGE, ya sean las

autoridades o los usuarios que se encuentren necesitados, solidarizándose con la sociedad en general

### **Honestidad**

La honestidad es un valor importante que todo funcionario debe proyectar en cada una de sus actitudes, tanto en las actividades que realiza, así como con los usuarios, proveedores en el pago de sus servicios y empleados para mostrar la transparencia en las operaciones, y esto permitirá a la unidad mostrar a la institución y al Estado una manera íntegra de trabajo.

### **Puntualidad**

La puntualidad que deben aportar todos los miembros de la Unidad de RRHH y compromete a todos por igual, y que sirva como ejemplo para la Institución, considerando también que ésta es quien controla la puntualidad a nivel nacional sobre todo el personal que trabaja en la Procuraduría General del Estado.

Como también ser puntual en el trabajo que requieren las autoridades, usuarios, proveedores etc., para ofrecerles un servicio con calidad y rapidez. El reto diario del personal es trabajar para el logro de los objetivos y garantizando la puntualidad en la entrega del trabajo requerido.

## **3.2 MISIÓN**

---

“La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál su responsabilidad social”.<sup>42</sup>

### **MISIÓN PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**

Como la unidad no tiene definida ni documentada su misión, se presenta la siguiente propuesta:

*La Unidad de Recursos Humanos y Capacitación es una dependencia de la Procuraduría General del Estado, encargada de proporcionar a la Institución el talento humano, necesario, y capaz de desarrollar todas las actividades designadas por Ley a la Procuraduría General del Estado*

### **3.3 VISIÓN**

---

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el

---

<sup>42</sup> SERNA G. Humberto, ... Ob. Cit...pág 22

camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.”<sup>43</sup>

### **Elementos de una visión**

Para que una visión esté formulada correctamente debe contener los siguientes elementos:

Es formulada para los líderes de la organización

- Dimensión de tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista-posible
- Debe ser consistente
- Debe ser difundida interna y externamente

### **VISIÓN PROPUESTA PARA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**

***La Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, para el año 2011 será una dependencia que provea Recurso Humano altamente capacitado y motivado para que sus servicios sean eficientes, logrando satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios, alcanzando así el reconocimiento, de las demás unidades y direcciones, por su excelencia en la Procuraduría General del Estado.***

---

<sup>43</sup> SERNA G. Humberto, ... Ob. Cit...pág 175

## 3.4 OBJETIVOS

---

“Los objetivos se pueden definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.”<sup>44</sup>

### 3.4.1 Objetivo General

***Mejorar los servicios que presta la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación en los trámites designados por Ley, que requiera el Estado, autoridades y funcionarios de la Procuraduría General del Estado, basados en leyes, normas y reglamentos que depende para su buen y legítimo funcionamiento.***

### 3.4.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos responden a las preguntas, QUE? Y PARA QUE?, CUÁNDO?, CUÁNTO? Y DÓNDE? . Y son de tres tipos: de supervivencia, mantenimiento y disminución.

#### **Objetivos de supervivencia**

Aplicar en la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, para el año 2007, la misión, visión, objetivos y políticas de Unidad de RRHH, para

---

<sup>44</sup> DAVID, Fred... ob cit...Pág. 10

lograr disminuir el tiempo de atención al cliente en un 40% a partir del 2007, en cada uno de los trámites de personal, para lograr calidad en el servicio.

Obtener un sistema de Administración de Recursos Humanos para el año 2008 que se ajuste a las necesidades de la unidad para obtener información oportuna y confiable.

Adecuar la estructura organizacional en el marco de proceso de modernización y mejorar los sistemas y procedimientos de carácter administrativo, a fin de optimizar la gestión hasta finales del año 2009.

Elevar la eficiencia y capacidad del personal mediante programas de capacitación y especialización que se ofrecerán en las instalaciones de la institución cada trimestre desde 2009 hasta finales del 2011 para brindar el mejor servicio a nuestros clientes.

Implantar el uso de índices de gestión e indicadores de desempeño desde 2008 hasta el 31 de diciembre del 2009, para medir el grado de eficiencia y eficacia de los procesos de la Unidad de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado.

Mejorar imagen de la unidad de RRHH, mediante la prestación de los servicios, puesto que la percepción que se tiene sobre la eficacia del servicio brindado crea una ventaja y estímulo para la Institución a partir del 2008.

Aumentar la delegación de responsabilidades, a los integrantes de la unidad en desde el año 2008 en adelante, para disminuir tiempos, de ejecución y solución de trámites.

Mejorar el clima organizacional, para lograr un mejor trabajo en equipo en el año 2011, y ser ejemplo para las demás unidades.

### **Objetivo de mantenimiento**

Desarrollar una planificación de servicios y funciones designadas a cada persona que labora en la unidad, para aclarar responsabilidades. A finales del primer trimestre de año 2010.

Mantener el trato amable y cordial del personal hacia el usuario en todo momento para asegurar su satisfacción, y calificación frente para la unidad.

Mantener relaciones justas y transparentes con los proveedores, para promover un mutuo desarrollo en el primer trimestre del 2009.

### **Objetivo de Disminución**

Disminuir los errores en los procesos y actividades en tiempos costos, y los tiempos en los procesos productivos en un 15% durante el 2007, permitiendo disminuir las quejas por parte de quien solicita el servicio dentro de la institución.

Disminuir los tiempos en la planificación en el proceso de capacitación, y medir su efecto, en la institución en el 2011.

Disminución de los procesos menos importantes, para ayudar en eficiencia a la unidad de RRHH de la PGE, a partir del 2009

Racionalizar la distribución de trabajo, para lograr una mejora en el funcionamiento, del equipo de personas a partir del 2008.

## **3.5 POLÍTICAS**

---

“Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.”<sup>45</sup>

Las políticas que se proponen a continuación se encuentran planteadas por áreas y contribuirán para la implementación de las distintas estrategias ya que delinear lo que la organización espera de todos sus miembros.

### **Políticas para Aplicar en la Unidad de RRHH de la PGE**

La jornada de trabajo será de 8 horas diarias, de lunes a viernes, en un horario de 8:30 – 13:00 y de 13:45 – 17:00; su horario de almuerzo, puede ser movido de acuerdo a los requerimientos de autoridades.

El personal debe asistir con el respectivo uniforme brindado por la institución, y de acuerdo a lo establecido en el reglamento interno de la PGE.

Su atención, debe ser cordial, amable y eficiente, que pueda satisfacer cualquier duda de los clientes, informándoles cómo es el trámite, cuanto tiempo aproximado se tarda etc.

Tendrá derecho a vacaciones de acuerdo a lo que establece la Ley para lo cual el área operativa de RRHH, elaborar un cronograma de vacaciones del personal anualmente, para ser aprobado por la Dirección Nacional de RRHH.

---

<sup>45</sup> HAROLD ,Koontz; HEINZ Wehrich, *Administración una perspectiva global*, 11ª. Edición, Mc Graww Hill., pag 783



Si el trabajador comete errores ya sea por descuido, desaprensión, mala práctica o cualquier otra razón, tendrá que asumir sus consecuencias de acuerdo a su gravedad, que por Ley le sea concebido.

Colaborar o ejercer otras actividades que con relación a la naturaleza de su cargo, le asigne sus superiores, para cumplir con objetivos.

### **3.6 ESTRATEGIAS**

---

Las estrategias están establecidas en el Capítulo II en la Matriz de Análisis FODA.

A continuación se muestra el Plan Operativo Anual 2007 para La unidad de Recursos Humanos de la Procuraduría General del Estado.

#### **3.6.1 Plan Operativo Anual 2007**

“El plan Operativo Anual es una herramienta que permite el cumplimiento de los objetivos de los Planes de Desarrollo, los mismos que se manifiestan en la ejecución de las políticas, programas, y proyectos. El Plan Operativo como agenda de trabajo facilita al reajustarse de las políticas y acciones estratégicas a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, así como a los cambios en variables imposibles de prever en el largo plazo.”<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> <http://www.senplades.gov.ec/modulos.asp?id=206>



Imagen Nº 3-02



Plan Operativo Anual 2007

Nº	Actividades	Meses												Responsables		
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
1	<b>Administrar los subsistemas de planificación de RRHH</b>															Todo el Personal
a	<i>Clasificación de puestos</i>															Supervisor de RRHH
b	<i>Reclutamiento</i>															Jefe de RRHH y Analista 3
c	<i>Desarrollo profesional</i>															y Especialista 1
d	<i>Evaluación de Desempeño</i>															Jefe de RRHH y Analista 2
e	<i>Formular el plan de Capacitación sobre la base de una investigación previa</i>															Especialista 1
f	<i>Elaborar y mantener actualizado el banco de Instituciones y capacitadoras, tanto públicos como privados.</i>															Especialista 1
2	<b>Elaborar y registrar los diferentes movimientos de personal</b>															Asistente Administrativo
a	<i>Tramitar las sanciones disciplinarias de los empleados de conformidad con el régimen vigente</i>															Analista 2
b	<i>Facilitar Archivos, información y materiales</i>															Asistente de servicios
3	<b>Elaborar y Realizar trámites relativos a Licencias</b>															Analista 3
a	<i>Licencias comisiones</i>															Analista 3
b	<i>Licencias generales</i>															Analista 3
c	<i>Licencias Vacaciones</i>															Analista 3
	<b>Elaborar el proyecto distributivo de sueldos para la proforma presupuestaria</b>															Especialista 1
3	<b>Mantener actualizadas las actas de posesión de los servidores</b>															Analista 2
a	<i>Informar Periódicamente a la SENRES</i>															Analista 3
4	<b>Elaborar y ejecutar el programa anual de salud médico-odotológico de la PGE</b>															Supervisor
	<b>Coordinar las actividades de los servicios asistenciales</b>															
5	<b>e informar novedades</b>															Trabajador Social

### 3.6.2 MAPA ESTRATÉGICO 2007-2011

“El Mapa Estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Cuadro de Mando Relacional. Su configuración requiere un buen análisis para señalar los Objetivos Relacionales que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, estén en sintonía con la Estrategia Relacional. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, manteniendo un componente importante de esfuerzo y creatividad. Al plasmar un Mapa Estratégico, todos los Objetivos Relacionales definidos forman parte de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO que van pasando de Perspectiva a Perspectiva”<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> [http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/estrategia\\_correcta.aspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/estrategia_correcta.aspx)

## Misión

La Unidad de Recursos Humanos y Capacitación es una dependencia de la Procuraduría General del Estado, encargada de proporcionar a la Institución el talento humano, necesario, y capaz de desarrollar todas las actividades designadas por Ley a la Procuraduría General del Estado

2007

### Objetivos

- 1.- Aplicar la misión y visión de RRJH
- 2.- Aplicar valores
- 3.- Disminuir tiempo de procesos brindados

### Estrategias

- 1.- Creación y difusión, de la misión y visión.
- 2.- Creación de campaña sobre importancia de valores.
- 3.- Mejoramiento continuo de los Procesos de RRJH

### Políticas

- 1.- Se realizará folletos de que contengan la misión y visión de RRJH.
- 2.- Se conformará grupos de trabajo sobre la importancia de los valores
- 3.- Los procesos serán mejorados en forma continua

# Mapa Estratégico Para La Unidad de Recursos Humanos de La Procuraduría General del Estado 2007-2011



2011

2010

### Objetivos

- 1.- Mantener un trato cordial y amable del personal
- 2.- Mejora y mantener relaciones justas y transparente con los proveedores
- 3.- Desempeñar una capacitación excelente para la institución

### Estrategias

- 1.- Difusión de la importancia de un buen trato a los clientes.
- 2.- Difusión de la importancia de una buena comunicación en la unidad
- 3.- Planificación a tiempo y adecuada de la capacitación

### Políticas

- 1.- Se realizará un buzón de quejas y opiniones de todos los funcionarios.
- 2.- Se realizará charlas de unión y motivación entre el personal.
- 3.- Se realizará la planificación con más anticipación

2009

### Objetivos

- 1.- Adecuar la estructura organizacional en el marco de de procesos de modernización
- 2.- Elevar la eficiencia y capacidad del personal.
- 3.- Disminuir procesos menos importantes para la unidad

### Estrategias

- 1.- Reestructuración de la organización
- 2.- Mejoramiento de la planificación de RRJH
- 3.- Investigación de los procesos obsoletos

### Políticas

- 1.- Se realizará reuniones para alcanzar analizar cual es la mejor estructura.
- 2.- Se desarrollará una planificación por áreas, y responsables absolutos de procesos
- 3.- Se eliminará funciones que no estén de acuerdo con el buen funcionamiento de la unidad

2008

### Objetivos

- 1.- Obtener un mejor sistema informático de Administración de RRJH.
- 2.- Aumentar la delegación de responsabilidades al personal
- 3.- Implantar índices de gestión e indicadores

### Estrategias

- 1.- Adquisición de una mejor tecnología del entorno.
- 2.- Generación de más confianza por parte de la jefatura hacia el personal.
- 3.- Implantación y capacitación sobre índices de gestión e indicadores

### Políticas

- 1.- Se realizará exigencias y trámites respectivos, a autoridades para lograr mejor tecnología.
- 2.- Se evaluará la capacidad de cada uno de los integrantes, y se creará conciencia de su responsabilidad
- 3.- Se logrará la implantación mediante la concientización de los integrantes

Elaborado: Adriana Robles

# CAPÍTULO

# III

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### CAPÍTULO

**IV**

**ANÁLISIS DE  
PROCESOS**

**CAPÍTULO**

**V**

**MEJORAMIENTO DE  
PROCESOS**

**CAPÍTULO**



# VI

## PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

# **CAPÍTULO**

## **VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

---

## 5.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS:

**E**l presente capítulo se elabora una mejora en base al análisis de los procesos seleccionados en el capítulo anterior, determinando eficiencias tanto en tiempos y costos así como los problemas que existen en las distintas actividades que conforman un proceso.

Por lo tanto tiene la finalidad de proponer soluciones creativas a los problemas detectados y así mejorar los procesos e integrar el área de RRHH y Capacitación de la Procuraduría General del Estado.

### 5.1.1 Procesos mejorados

#### Algunos conceptos:

*Edward Deming Cita (1996)*, “La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”

*James Harrington Cita (1993)* “Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente, y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.”

Para el mejoramiento de los procesos se pueden utilizar cuatro formas que se dan a conocer a continuación:

- **Mejoramiento:** de las actividades y del proceso, en general reduciendo los tiempos y costos.

- **Fusión:** de actividades o de procesos cuando el caso así lo amerite.
- **Eliminación o supresión:** de actividades o de procesos, cuando las actividades no sean necesarias.
- **Creación:** de actividades o de procesos, cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento de la empresa y para la consecución de sus objetivos.

Para mejorar procesos se utilizarán tres herramientas, las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados.

1.- HOJAS ISO

2.- FLUJODIAGRAMACION

3.- HOJA DE MEJORAMIENTO

4.- MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

### 5.1.2 HOJA ISO

“La Hoja ISO es una herramienta que permite visualizar mejor los cambios que se realiza en los procesos, en las que se detalla el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, indicando los formularios y comités, la terminología a utilizarse y los cambios que se incorporan en el proceso.”<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> <http://www.miliarium.com/Páginas/Normas/pfa.htm>

Esta hoja establece ciertos parámetros de normalización para realizar la mejora del proceso y son los siguientes:

**Proceso.-** Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.

**Logotipo.-** De la Institución que se beneficiará con el cambio

**Código.-** Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso, el mismo que está dado por el área o departamento que lo realiza.

**Objetivo.-** Se refiere al objetivo del proceso a desarrollarse, y éste es el que guiará en la realización de la mejora.

**Alcance.-** Se refiere a la trayectoria del proceso, desde donde empieza hasta donde termina.

**Responsables.-** Aquí se encuentran las personas que deben realizar la actividad en mención.

**Actividades.-** Son las gestiones u operaciones que se realizan y que en conjunto formarán todo el proceso.

**Terminología.-** Al detallar el proceso mejorado puede encontrarse palabras no usuales, las mismas que serán explicadas y detalladas.

**Relación.-** Es la relación que tiene el proceso con el que le antecede y con el que le sigue.

**Formularios.-** Aquí se listan los formatos o registros que se utilizan en el proceso.

**Elaborado por.-** Está el nombre de la persona que prepara la Hoja ISO.

**Revisado por.-** Se coloca el nombre de la persona que ha revisado la hoja.

**Aprobado.-** Es la persona que aprueba la hoja con sus mejoras.

**Cambios.-** Aquí se colocan los cambios realizados en el proceso dependiendo si son mejoras, supresión, fusión o creación en las diferentes actividades.

El formato a utilizarse en la Unidad de RRHH de la PGE es el siguiente:

**Imagen N° 5-01**

## HOJA ISO

Proceso:

Código:

Fecha:

Objetivo:

Alcance:

Nº	Responsable	Actividad

Terminología:

Procesos que Tienen Relación:

Formularios:

Cambios	Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Mejora			
Fusión			
Creación			
Eliminación			

**Imagen Nº 5-02**

## HOJA ISO

**Proceso:** Convocatoria a Candidatos Idóneos

**Código:** PRHRC001

**Fecha:** Enero 2007

**Status:** Mejorado

**Objetivo:** Convocar a todos los ecuatorianos, que cumplan con los requisitos, de manera justa, y adecuada para que todos tengan opción de formar parte de la institución

**Alcance:**  
**Desde.-**Envío de convocatoria a medios de de publicación escrita sobre el informe de solicitud y requisitos necesarios para posibles aspirantes  
 Llamar a los candidatos  
**Hasta.-** La jefatura aprueba y sumilla

Nº	Responsable	Actividad
1	Asistente de Servicios	Envío de convocatoria a medios de comunicación
2	Asistente de Servicios	Recepta carpetas de aspirantes
3	Asistente de Servicios	Clasifica carpetas de aspirantes
4	Analista 3	Analiza carpetas de aspirantes
5	Analista 3	Enlista los posibles candidatos
6	Analista 2	Llama a los candidatos
7	Analista2	Realiza un informe sobre la última lista definitiva
8	Jefe de RRHH	Presenta a jefatura para su supervisión
9	Jefe de RRHH	Aprueba y sumilla

**Terminología:** Personas ecuatorianas de nacimiento que cumplen con Aspirantes: requisitos y desean entrar a la PGE

**Procesos que Tienen Relación:** No le antecede ningún proceso, y le sigue el proceso de determinación de aptitud del aspirante

**Formularios:** Formato de convocatoria para difundir en medios de comunicación

Cambios	Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Mejora 4	Adriana Robles	Giovanny Taimal	Ana María Loaiza
Fusión 0			
Creación 3			
Eliminación 10			





**PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**  
**Unidad de Recursos Humanos y Capacitación**  
**Convoca a Personal Capacitado e Idóneo para Selección de Puestos**

**Dirigido A:**

**Requisitos:**


**Lugar y Fecha:**

**Lugar:**

**Fecha**

**Informes:**

## Imagen N° 5-03

		<b>HOJA ISO</b> <b>Proceso: Determinación de Aptitud y Selección de Aspirantes</b>	
		<b>Código:</b>	PRHSD002
		<b>Fecha:</b>	Enero 2007
		<b>Status:</b>	Mejorado
<b>Objetivo:</b>	Determinar de manera clara, y eficiente la capacidad de cada uno de los aspirantes a ser seleccionados a ocupar puestos en la PGE		
<b>Alcance:</b>	<b>Desde.-</b> Toma de pruebas a candidatos idóneos Para ocupar puesto área jurídica <b>Análisis</b> Hojas de vida de los tres seleccionados por puesto, de acuerdo a experiencia <b>Hasta.-</b> Paso de informe a autoridades para sumilla y aprobación		
<b>N°</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	
1	Analista 3	Toma pruebas a candidatos idóneos Para ocupar puesto área operativa	
2	Analista 3	Toma pruebas a candidatos idóneos Para ocupar puesto área administrativa	
3	Analista 3	Ingresa resultados al computador	
4	Supervisor y Especialista 1 de RRHH	Analiza Resultados 3 aspirantes por cada puesto	
5	Supervisor y Especialista 1 de RRHH	Selecciona 3 candidatos por cada puesto	
6	Jefe de RRHH	Realizan informe de Resultados	
7	Jefe de RRHH	Pasan informe para aprobación	
8	Analista 3	Pide al Procurador de Necesidad de Selección de Personal, por medio de correo electrónico	
9	Analista 3	Pide al Procurador de Necesidad de Selección de Personal, por medio de un escrito	
10	Analista 3	Pide al Financiero fondos para crear puesto, llamada de teléfono	
11	Analista 3	Pide al Financiero fondos para crear puesto, forma escrita	
12	Supervisor y Especialista 1 de RRHH	Analizan Hojas de vida de los tres seleccionados por puesto, de acuerdo a experiencia y logros obtenidos	
13	Supervisor y Especialista 1 de RRHH	Seleccionan el mejor candidato	
14	Supervisor y Especialista 1 de RRHH	Verificación de la veracidad del contenido sobre la documentación presentada	
15	Analista 3	Realización de Informe	
16	Jefe de RRHH	Paso de informe a autoridades para sumilla y aprobación	
<b>Terminología:</b>	Área Operativa.-Son todas las personas que trabajan, en el área jurídica de la institución, como asesores, abogados de la PGE, etc. Selección.- Es elegir adecuadamente, y de acuerdo a leyes normas, reglamentos al personal idóneo, que cumpla con todos los requisitos para un puesto dentro de la Institución Puesto.- Es la cantidad de funciones asignadas a una persona, que son necesarias para llevar a cabalidad las actividades de la Institución. Hoja de Vida.- Es toda la descripción, de los acontecimientos más importantes y relevantes de una persona, que sean necesarias describir, y que debe constar		
<b>Procesos que Tienen Relación:</b>	Le antecede el proceso de reclutamiento, y le sigue el proceso de contratación		
<b>Formularios:</b>	Formatos de evaluación		
<b>Cambios</b>	Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Mejora 5	Adriana Robles	Mercedes Navas	Ana María Loaiza
Fusión 1			
Creación 5			
Eliminación 13			





**PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**  
**Unidad de Recursos Humanos y Capacitación**  
**Evaluación a Personal Capacitado e Idóneo para Selección de Puestos**

**Objetivo General:**

**Cuestionario:**

**Preguntas De Conocimiento**

1.-

2.-

4.-

5.-

**Preguntas De Psicológicas**

1.-

2.-

4.-

5.-

6.-

7.-

**Responsable:**

## Imagen N° 5-04

	<b>HOJA ISO</b> <b>Proceso:</b> Elaboración del Plan Anual de Capacitación
<b>Objetivo:</b>	<p><b>Código:</b> PRHCP001 <b>Fecha:</b> Enero 2007 <b>Status:</b> Mejorado</p> <p>Elaborar un buen plan de capacitación, para lograr satisfacer las necesidades de conocimientos de los funcionarios de la PGE, y debe ser oportuno y eficiente</p> <p><b>Alcance:</b> <b>Desde.-</b> Recibe Pedido de autoridades sobre el plan de Capacitación</p>

Detección de necesidades a cada funcionario, mediante un formulario es enviado de manera electrónica  
**Hasta.-** Difusión a las empresas capacitadoras mediante correo electrónico

Nº	Responsable	Actividad
1	Asistente Administrativo	Recibe Pedido de autoridades sobre el plan de Capacitación
2	Especialista de RRHH	Especialista de RRHH, recepta petición
3	Especialista de RRHH y Analista 2	Se reúnen para distribuirse responsabilidades
4	Especialista de RRHH y Analista 2	Aviso a todos los funcionarios mediante correo electrónico sobre cómo llenar el formulario
5	Especialista de RRHH y Analista 2	Detectan las necesidades a cada funcionario, mediante un formulario es enviado de manera electrónica
6	Analista2	Se enlista los cursos necesarios
7	Analista2	Se enlista los capacitadores
8	Analista2	Se realiza un informe y paso a la jefatura
9	Jefe de RRHH	Realiza el presupuesto necesario
10	Jefe de RRHH	Pide a autoridades sobre necesidad presupuestaria para la capacitación
11	Especialista de RRHH	Realiza un Informe sobre lista de cursos, quienes asistirán cuándo se realizará
12	Jefe de RRHH	Paso para la aprobación a autoridades
13	Analista2	Difusión a toda la institución por medio de correo electrónico
14	Analista2	Difusión a las empresas capacitadoras mediante correo electrónico
<p><b>Terminología:</b></p> <p>Plan de Capacitación.- Es el detalle anual a llevarse de todos los cursos de capacitación, donde consta cuándo se realiza, en que lugar y quién asistirá a al curso.</p> <p>Capacitadores.- Empresas, o personas de naturales que brindan servicios profesionales en especialización por áreas que están legalmente constituidos y quieren ofrecer sus servicios a la PGE</p> <p>Correo Electrónico.- Son los mensajes internos que se realiza por medio de una red electrónica que utiliza la institución para comunicados urgentes a todos los funcionarios</p>		

Curso.- Son los temarios necesarios, para lograr una mayor competitividad profesional dentro de la institución,			
<b>Procesos que Tienen Relación:</b>		Le antecede el proceso de selección, y le sigue el proceso de ejecución del plan de capacitación	
<b>Formularios:</b>		Formatos de detección de necesidades	
<b>Cambios</b>	Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Mejora 8	Adriana Robles	Patricio Vasco	Ana María Loiza
Fusión 1			
Creación 2			
Eliminación 9			

Pag 1 de 1

**Elaborado: Adriana Robles**



**PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**  
**Unidad de Recursos Humanos y Capacitación**  
**Detección de Cursos Idóneos para la Capacitación del**  
**Recurso Humano para la Procuraduría Genral del Estado**

**Objetivo General:**

**Dependencia:**

**Nombre de la Dirección**

Unidad a la que Pertenece

Cargo que Ocupa

Grado Ocupacional

Nombres y Apellidos

**Cuestionario:**

1.-

2.-

3.-


4.-

**Observaciones:**

**Responsable:**



## Imagen N° 5-05

		<b>HOJA ISO</b> <b>Proceso: Ejecución del Plan de Capacitación</b>	
<b>Objetivo:</b> Ejecutar eficazmente, y en su totalidad el plan de anual de capacitación, para lograr un mejor desempeño por parte de quienes conforman la Institución		<b>Código:</b> PRHCE001 <b>Fecha:</b> Enero 2007 <b>Status:</b> Mejorado	
<b>Alcance:</b> <p><b>Desde.-</b>Elabora Plan de contenido del curso  Realiza y confirma invitaciones a los participantes de anera formal  <b>Hasta.-</b> Entrega de Informe a la autoridades</p>			
Nº	Responsable	Actividad	
1	Especialista de RRHH	Elabora Plan de contenido del curso	
2	Especialista de RRHH	Pide autorización del plan de contenido del curso	
3	Especialista de RRHH	Pide a la Administración suministros, materiales y equipos necesarios para la capacitación	
4	Especialista de RRHH	Pide recursos monetarios para pagar, viáticos, salón de recepción, y empresa que capacitará	
5	Analista 2 de RRHH	Realiza y confirma invitaciones a los participantes de manera formal	
6	Analista 2 de RRHH	Realiza y confirma invitaciones a los capacitadores de manera formal	
7	Asistente de Servicios	Entrega las invitaciones	
8	Supervisor de RRHH	Designa quién irá a supervisar el curso	
9	Supervisor de RRHH	Inauguración del Curso	
10	Supervisor de RRHH	Realiza examen de evaluación de la empresa capacitadora	
11	Supervisor de RRHH	Evalúa desempeño y logística del curso.	
12	Especialista de RRHH	Realiza informe del curso	
13	Especialista de RRHH	Entrega de Informe a la autoridades	
<b>Terminología:</b> <p>Contenido del curso.- Es todo el temario principal y necesario que debe aportar la empresa capacitadora, en el curso a desarrollar.</p> <p>Evaluación del curso.- Lo realizará la empresa capacitadora, para saber si todo lo enseñado, fue captado y aprendido por los participantes</p> <p>Evaluación de desempeño.- Lo realiza el supervisor de RRHH, para saber si el curso se desarrolló, con normalidad si pudo satisfacer sus necesidades, y que todos lo instrumentos, lugar y materiales fueron eficientes para desarrollar el curso.</p>			
<b>Procesos que Tienen Relación:</b>		Le antecede el proceso de Elaboración del Plan Anual de Capacitación, y no le sigue ningún proceso.	
<b>Formularios:</b>		Formulario de evaluación de desempeño	
<b>185</b>			
<b>Cambios</b>		Elaborado por:	Supervisado por:
Mejora	3	Adriana Robles	Patricio Vasco
Fusión	0		
Creación	1		
Eliminación	4		
		Autorizado por: Mercedes Navas	



**PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**  
**Unidad de Recursos Humanos y Capacitación**  
**Formularios de Desempeño del Curso de Capacitación**

Fecha:

Tema del Curso:

**Objetivo General:**

**Datos Generales**

**Nombre de la Dirección**

Unidad a la que Pertenece

Cargo que Ocupa

Empresa Capacitadora

**Cuestionario:**

1.-

2.-


3.-

4.-

**Observaciones:**

**Responsable:**

## Imagen N° 5-06

		<b>HOJA ISO</b> <b>Proceso:</b> Elboración Plan Anual de Distribución Recurso Humano a Nivel Institucional	
<b>Objetivo:</b> Determinar la situación histórica, actual y proyectada de los recursos humanos, a fin de garantizar su cantidad y calidad en función de la estructura administrativa correspondiente		<b>Código:</b> PRHPP001 <b>Fecha:</b> Enero 2007 <b>Estatus:</b> Mejorado	
<b>Alcance:</b> <p><b>Desde.</b>-Inspecciona a unidades, departamentos, direcciones y regionales la distribución de personal</p> <p>Identifica la necesidad de trasladar, personas, a otras unidades</p> <p><b>Hasta.</b>- Revisa y sumilla por autoridades</p>			
Nº	Responsable	Actividad	
1	Especialistas 3	Inspecciona a unidades, departamentos, direcciones y regionales la distribución de personal	
2	Especialistas 3	Analiza resultados Obtenidos, por medio de visitas, y evaluación obtenida en el anterior proceso	
3	Especialistas 3	Identifica la necesidad de crear, suprimir y fusionar puestos en la Institución	
4	Especialistas 3	Identifica la necesidad de trasladar, personas, a otras unidades	
5	Especialistas 3	Realiza Informe final	
6	Especialistas 3	Pasa informe a Inspección	
7	Jefe de RRHH	Revisa y sumilla	
<b>Terminología:</b> Inspección.- Revisar a cada dependencia de la institución, que la cantidad destinada por cada proceso es el correcto, necesario.			
<b>Procesos que Tienen Relación:</b>		Le antecede el proceso de evaluación a todo el personal, y le sigue el proceso de elaboración de distributivo	
<b>Formularios:</b> Formulario para inspeccionar la distribución de personal			
<b>Cambios</b>		Elaborado por:	Supervisado por:
Mejora	3	Adriana Robles	Giovanny Taimal
Fusión	0		
Creación	1		
Eliminación	4		
		Autorizado por: Ana María Loaliza	



**PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**  
**Unidad de Recursos Humanos y Capacitación**  
**Formulario de Distribución del Recurso Humano**

Fecha:

**Objetivo General:**

**Informe Resumido:**

**Nombre de la Dirección**

Unidad:

Creación de Puestos

Supresión de Puestos

Traslados

**Cuestionario:**

1.-

2.-


3.-

4.-

**Observaciones:**

**Responsable:**

## Imagen N° 5-07

		<b>HOJA ISO</b> <b>Proceso:</b> Elaboración de la Planificación Semanal de RRHH	
<b>Objetivo:</b> Elaborar un buen plan semanal de la unidad de RRHH de la PGE, para disponer de mejor manera la funciones de cada uno, y cumplir objetivos propuestos por autoridades		<b>Código:</b>	PRHAP001
		<b>Fecha:</b>	Enero 2007
<b>Alcance:</b> <b>Desde.-</b> Apuntes de las actividades más importantes en la semana  Aceptación de responsabilidad por cada uno sobre las tareas encomendadas <b>Hasta.-</b> Difusión a todo el personal sobre las decisiones tomadas, mediante correo electrónico		<b>Status</b>	Mejorado
Nº	Responsable	Actividad	
1	Todos	Realizan apuntes de las actividades más importantes en la semana	
2	Todos	Presentan lluvia de ideas voluntarias	
3	Todos	Realizan análisis por áreas y cargos	
4	Todos	Determinan las actividades que van a realizar durante la semana	
5	Todos	Aceptan la responsabilidad sobre las tareas encomendadas	
6	Todos	Elaboran el Plan Semanal de actividades	
7	Jefe de RRHH	Aprueba la planificación semanal	
8	Asistente Administrativo	Difusión a todo el personal sobre las decisiones tomadas, mediante correo electrónico	
<b>Terminología:</b>		Apuntes.- Son anotaciones sobre las nuevas recomendaciones por parte de las autoridades a realizar en la semana, por ejemplo el proveer de uniformes al personal.  Lluvia de ideas.- Es la colaboración de todos, sobre cómo sería a mejor manera de desarrollar las peticiones.	
<b>Procesos que Tienen Relación:</b>		Le antecede petición por parte de autoridades, y le sigue el proceso de Ejecución de la Planificación	
<b>Formularios:</b>			
<b>Cambios</b>			
Mejora	1	Elaborado por:	Supervisado por:
Fusión	0	Adriana Robles	Ana María Loaiza
Creación	2		
Eliminación	3		
		Autorizado por:	

**Imagen N° 5-08**

## HOJA ISO

Proceso: Recepción de Trámite

**Código:** PRHAI001  
**Fecha:** Enero 2007  
**Status:** Mejorado

**Objetivo:** Recepar debidamente el trámite, que cualquier dependencia o funcionario de la PGE, de manera correcta anunciando y registrando su ingreso.

**Alcance:**  
**Desde.-** Recibe Solicitud de Trámite  
Registra en el computador el trámite  
**Hasta.-** Distribución en Cubículos

Nº	Responsable	Actividad
1	Asistente Administrativo	Recibe Solicitud de Trámite
2	Asistente Administrativo	Verifica contenido
3	Asistente Administrativo	Sumilla recepción de trámite
4	Asistente Administrativo	Registra en el computador el trámite
5	Asistente Administrativo	Distribución en Cubículos

**Terminología:**  
Solicitud de Trámite.- Son Memos que ingresan a la Unidad de RRHH, que por lo general piden traslados administrativos, permisos, o vacaciones  
Sumilla.- Son los sellos que debe colocar el Asistente Administrativo, donde conste la hora, fecha y quien recibe, para que quede constancia de la llegada de trámite

**Procesos que Tienen Relación:** No le antecede ningún proceso y le sigue el proceso de Elaboración de Informe de Trámite

**Formularios:**

Cambios	Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Mejora 1	Adriana Robles	Marco Coronel	Ana María Loaiza
Fusión 0			
Creación 1			
Eliminación 4			

**Imagen N° 5-09**



## HOJA ISO

Proceso: Análisis de Trámite

**Código:** PRHAA003

**Fecha:** Enero 2007

**Status:** Mejorado

**Objetivo:** Analizar adecuadamente el trámite y su contenido, para un buena ejecución del servicio que presta la Unidad de RRHH a los Funcionarios de la PGE y otros

**Alcance:** **Desde.-** Recibe el trámite del Asistente Administrativo  
Cada funcionario de la unidad, revisa el cubículo que le corresponde periódicamente

**Hasta.-** Pasa al proceso de ejecución del trámite

Nº	Responsable	Actividad
1	Asistente de Servicios	Recibe el trámite del Asistente Administrativo
2	Asistente de Servicios	Distribuye en cubículos trámite entrante.
3	Todos	Cada funcionario de la unidad, revisa el cubículo que le corresponde periódicamente


**Terminología:** Cubículos.- Cajones de madera, que sirven para archivar o distribuir adecuadamente los trámites y evitar pérdidas

**Procesos que Tienen Relación:** Le antecede Recepción del trámite y le sigue el proceso de Ejecución del trámite

**Formularios:**

Cambios	Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Mejora 0	Adriana Robles	Fanny Chávez	Ana María Loaiza
Fusión 0			
Creación 3			
Eliminación 5			

## Imagen N° 5-10

		<b>HOJA ISO</b> <b>Proceso: Informe de Trámite de Movimiento de Personal</b>																			
		<b>Código:</b>	PRHAI001																		
		<b>Fecha:</b>	Enero 2007																		
		<b>Status:</b>	Mejorado																		
<b>Objetivo:</b>	Realizar informes de movimientos o licencias de personal que satisfaga a los funcionarios y a la planificación de personal de la Institución																				
<b>Alcance:</b>	<b>Desde.-</b> Ingresan datos del funcionario en el programa EVOLUTION Sumilla el informe de movimiento <b>Hasta.-</b> Entrega de Trámite																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 50%;">Responsable</th> <th style="width: 40%;">Actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Especialista de RRHH o Analista</td> <td>Ingresan datos del funcionario en el programa EVOLUTION</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Especialista de RRHH o Analista</td> <td>Pasa a jefatura para sumilla y revisión</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Jefe de RRHH</td> <td>Sumilla el informe de movimiento</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Jefe de RRHH</td> <td>Pasa a Asistente de Servicios</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Asistente de Servicios</td> <td>Entrega de Trámite</td> </tr> </tbody> </table>				N°	Responsable	Actividad	1	Especialista de RRHH o Analista	Ingresan datos del funcionario en el programa EVOLUTION	2	Especialista de RRHH o Analista	Pasa a jefatura para sumilla y revisión	3	Jefe de RRHH	Sumilla el informe de movimiento	4	Jefe de RRHH	Pasa a Asistente de Servicios	5	Asistente de Servicios	Entrega de Trámite
N°	Responsable	Actividad																			
1	Especialista de RRHH o Analista	Ingresan datos del funcionario en el programa EVOLUTION																			
2	Especialista de RRHH o Analista	Pasa a jefatura para sumilla y revisión																			
3	Jefe de RRHH	Sumilla el informe de movimiento																			
4	Jefe de RRHH	Pasa a Asistente de Servicios																			
5	Asistente de Servicios	Entrega de Trámite																			
<b>Terminología:</b>	Programa EVOLUTION.- Es un programa informático diseñado para la unidad de RRHH de la PGE especialmente, para desarrollar la planificación de RRHH de la Institución, donde consta todos los movimientos que realiza cada persona, como vacaciones, licencias por enfermedad, hora de ingreso y salida etc, durante todo el año																				
<b>Procesos que Tienen Relación:</b>	Le antecede Análisis del trámite y no le sigue ningún proceso																				
<b>Formularios:</b>	Formularios, de vacaciones, licencias																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"><b>Cambios</b></th> <th style="width: 30%;">Elaborado por:</th> <th style="width: 30%;">Supervisado por:</th> <th style="width: 25%;">Autorizado por:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mejora 2</td> <td rowspan="4" style="text-align: center;">Adriana Robles</td> <td rowspan="4" style="text-align: center;">Fanny Chávez</td> <td rowspan="4" style="text-align: center;">Ana María Loaiza</td> </tr> <tr> <td>Fusión 1</td> </tr> <tr> <td>Creación 3</td> </tr> <tr> <td>Eliminación 4</td> </tr> </tbody> </table>				<b>Cambios</b>	Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:	Mejora 2	Adriana Robles	Fanny Chávez	Ana María Loaiza	Fusión 1	Creación 3	Eliminación 4							
<b>Cambios</b>	Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:																		
Mejora 2	Adriana Robles	Fanny Chávez	Ana María Loaiza																		
Fusión 1																					
Creación 3																					
Eliminación 4																					


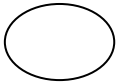

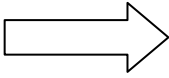

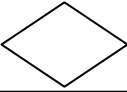






### 5.1.3 FLUJODIAGRAMACIÓN

“La Flujo diagramación permite representar gráficamente las actividades que conforman un proceso. Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la unidad de RRHH de la PGE. Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuáles los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clarificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problemas.”<sup>49</sup>

Los símbolos a utilizar son los siguientes:

---

<sup>49</sup> <http://www.miliarium.com/Páginas/Normas/pfa.htm>

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Inicio o Término.-</b> Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	<b>Operación.-</b> Fases del proceso, método o procedimiento
	<b>Inspección y Medición.-</b> Representa el hecho de verificar la naturaleza calidad y cantidad de los insumos o producto.
	<b>Transportación.-</b> Indica el movimiento de personas, material o equipo
	<b>Demora.-</b> Indica el retraso en el desarrollo del proceso , método o procedimiento.
	<b>Decisión.-</b> Representa el hecho de efectuar una selección o decisión una alternativa específica de acción.
	<b>Archivo.-</b> Representa la acción de guardar o archivar algo
	<b>Documento.-</b> Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Conector.-</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo
	<b>Enlace.-</b> Enlace cuando pasa a otra hoja
	<b>Conector.-</b> Pasa a otro proceso
	<b>Uso del computador.-</b> Se utiliza cuando se incluye el uso de equipos de computación, en el proceso

La flujo diagramación contiene la siguiente información:

**Logotipo:** Es la representación gráfica de la institución en el ejemplo de la PGE.

**Proceso:** Nombre que identifica el proceso analizado.

**Ingresa:** Identifica con qué inicia el proceso.

**Egresa:** Identifica la finalización del proceso.

**Simbología:** Identifica la naturaleza de la tarea o paso que se lleva a cabo.

**Código:** Permite reconocer el área responsable, el número y nombre del proceso.

**No.:** Representa el número secuencial de actividades del proceso.

**Frecuencia:** Es el número de veces que se efectúa cada proceso, ya sea ésta diaria, semanal, quincenal, mensual, anual.

**Volumen:** Es la cantidad de veces que se ejecuta el proceso.

**Costo:** Representa el costo total del proceso mejorado en el que se incluye tanto los costos que agregan valor AV, como los que no agregan valor NAV.

**Tiempo:** Identifica el tiempo total del proceso mejorado, incluyen tanto los tiempos que agregan valor AV, como los que no agregan valor NAV.

**Actividad:** Son las tareas o pasos que se debe seguir para conseguir los resultados en el proceso.

**Responsable:** Persona encargada de llevar a cabo las actividades.


**Observaciones:** Son los comentarios y recomendaciones realizadas con el propósito de alcanzar mejoras en los procesos.

**Totales:** Es la sumatoria de tiempos y costos que agregan valor y que no agregan valor.

**Eficiencia:** Es el porcentaje de eficiencia en función de los tiempos y costos.

El formato de Flujo diagramación para la unidad de RRHH es el siguiente:

**Imagen N° 5-11**

 <b>FIUJO DIAGRAMACIÓN</b> Proceso									
Ingresa	Responsable				Frecuencia				
Egresa	Tiempo Minutos				Volumen				
Fecha	Costo				Eficiencia en Tiempo				
					Tiempo Min		Costo en \$		Observaciones
Nº	ACTIVIDADES	ACTORES			AV	NAV	AV	NAV	
1									
2									
3									
4									
				Totales					
				Eficiencia en Tiempo					
				Eficiencia en \$					

**Imagen Nº 5-12**


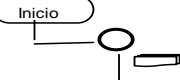









 <p style="text-align: center;"><b>FLUJO DIAGRAMACIÓN</b></p> <p style="text-align: center;">Proceso Convocatoria a Candidatos Idóneos</p>										
<b>Ingresa</b>	Vacante de Puesto	<b>Responsable</b>	Analista 3		<b>Frecuencia</b>	Anualmente				
<b>Egresa</b>	Convocatoria a Candidatos Idóneos	<b>T. Minutos</b>	1130		<b>Volumen</b>	1				
<b>Fecha</b>	Enero 2007	<b>Costo</b>	270.5924731		<b>Eficiencia en Tiempo</b>	93.81%				
					<b>Eficiencia en Costo</b>	93.60%				
Nº	Actividad	Jefatura	Analista 3	Analista 2	Asistente de Servicios	Tiempo Min		Costo en \$		Observaciones
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Envío de convocatoria a medios de de publicación escrita sobre el informe de solicitud y requisitos necesarios para posibles aspirantes					30		4.27		No realiza una sola persona el proceso, se dispone a varios responsables, que pueden realizar de manera muy eficiente y en menor tiempo parte del proceso
2	Recepta carpetas de aspirantes					60		8.54		Se cambia en gran parte el proceso, para no tener problemas posteriores con la Ley, y según lo pide la SENRES
3	Clasifica carpetas de aspirantes					60	20	8.54	2.85	
4	Analiza carpetas de aspirantes					240		60.98		Al momento de incluir otras personas en proceso , todas se presionarán para ejecutar en menor tiempo y mejor, ya cada una revisará si lo que recibe está bien ejecutado y así al finalizar el proceso no se necesitará de un gran tiempo en la revisión total.
5	Enlista los posibles candidatos					60		15.24		
6	Llama a los candidatos					600		153.2		Se disminuye el palanqueo y padrinazgo, al momento de receptar carpetas.
7	Realiza un informe sobre la última lista definitiva					10		2.55		
8	Presenta a jefatura para su supervisión						20		4.60	
9	Aprueba y sumilla						30		9.88	Pasa al proceso de determinación de aptitud del aspirante
										
<b>Totales</b>						1060	70	253.272	17.3206	
<b>Eficiencia en Tiempo</b>						93.81%				
<b>Eficiencia en \$</b>								93.60%		

Imagen Nº 5-13


 <b>FLUJO DIAGRAMACIÓN</b> Proceso Determinación de Aptitud y Selección de Aspirantes										
Ingresa Convocatoria a Candidatos Idóneos Egresas Determinación de Aptitud de Aspirantes Fecha Enero 2007		Responsable Supervisor de RRHH T. Minutos 672 Costo 319.4320504		Frecuencia 672 Volumen Eficiencia en Tiempo Eficiencia en Costo		Anualmente 1 92.56% 94.45%				
Nº	Actividad	Jefatura	Supervisor de RRHH	Especialista de RRHH	Analista 3	Tiempo Min		Costo en \$		Propuesta de Mejora
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Toma pruebas a candidatos idóneos Para ocupar puesto área operativa				Inicio	120		71.54		Se debe tener realizados los formatos de cuestionarios, para cada puesto de acuerdo a sus requisitos
2	Toma pruebas a candidatos idóneos Para ocupar puesto área administrativa					120		30.49		Se dispondrá del aula vacía del séptimo piso, para éstos eventos ya que es un espacio asignado a la unidad, y no se lo utiliza
3	Ingresa resultados al computador					60		15.24		
4	Analiza Resultados 3 aspirantes por cada puesto					60		35.77		
5	Selecciona 3 candidatos por cada puesto					60		35.77		
6	Realizan informe de Resultados					30		17.88		Serán dos personas encargadas de realizar el análisis, ya que son más eficientes y se disminuye el tiempo
7	Pasan informe para aprobación						30		10.6427	
8	Pide al Procurador de Necesidad de Selección de Personal, por medio de correo electrónico					20		11.92		La petición se realiza mediante correo electrónico, para que el Procurador revise en menor tiempo, y su respuesta sea más rápida
9	Pide al Procurador de Necesidad de Selección de Personal, por medio de un escrito					20		5.08		Luego se envía de manera escrita, pero ya sabiendo la confirmación de su respuesta con anterioridad
10	Pide al Financiero fondos para crear puesto, llamada de teléfono					2		0.51		La petición al financiero para que sea de manera más rápida, se realizará mediante una llamada telefónica, para saber su respuesta antes de ejecutar el proceso.
11	Pide al Financiero fondos para crear puesto, forma escrita					10		5.96		
12	Analizan Hojas de vida de los tres seleccionados por puesto, de acuerdo a experiencia y logros obtenidos					60		35.77		
13	Seleccionan el mejor candidato					20		11.92		
14	Verificación de la veracidad del contenido sobre la documentación presentada					20		11.92		
15	Realización de Informe					20		11.92		Como anteriormente, ya se envió la lista de los posibles candidatos, se evitarán los cambios al finalizar el proceso
16	Paso de informe a autoridades para sumilla y aprobación				Fin		20		7.09511	Pasa al proceso de contratación
<b>Totales</b>						622	50	301.694	17.7378	
<b>Eficiencia en Tiempo</b>						92.56%				
<b>Eficiencia en \$</b>								94.45%		



Imagen Nº 5-14

<b>FLUJO DIAGRAMACIÓN</b>											
Proceso		Elaboración del Plan de capacitación				Responsable		Especialista de RRHH		Frecuencia	
Ingres	Necesidad de Capacitación					T. Minutos		652 Volumen		Anualmente	
Egres	Plan de Capacitación					Costo		235.2579072 Eficiencia en Tiempo		1	
Fecha	Enero 2007							Eficiencia en Costo		92.33%	
						Tiempo Min		Costo en \$		Propuesta de Mejora	
Nº	Actividad	Jefatura de RRHH	Especialista de RRHH	Analista 2	Asistente Administrativo	AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibe Pedido de autoridades sobre el plan de Capacitación				Inicio	10		2.08			
2	Especialista de RRHH, recepta petición					2		0.53			
3	Se reúnen para distribuirse responsabilidades					30		15.66		Para la reunión se avisará mediante correo electrónico, donde consta el día y la hora de la reunión y evitar así los atrasos	
4	Aviso a todos los funcionarios mediante correo electrónico sobre cómo llenar el formulario					20		10.44		Los formatos de detección de necesidades ya debe existir, siendo adecuados y analizados anteriormente	
5	Detectan las necesidades a cada funcionario, mediante un formulario es enviado de manera electrónica					120	20	62.64	10.44	Se avisará a todo el personal de la PGE, mediante correo electrónico, para que todos estén pendientes y su colaboración sea mejor al momento de la encuesta	
6	Se enlista los cursos necesarios con los jefes por áreas					60		15.32		Otra persona será la encargada de la actualización de la base de datos, que no tenga tantas responsabilidades y más disposición de tiempo	
7	Se enlista los capacitadores					60		15.32			
8	Se realiza un informe y paso a la jefatura					30		7.66			
9	Realiza el presupuesto necesario					120	10	42.57	3.55	El presupuesto lo realiza la jefe de RRHH, ya que es la más idónea para ejecutar el proceso	
10	Pide a autoridades sobre necesidad presupuestaria para la capacitación					30		10.64			
11	Realiza el Informe sobre lista de cursos, quienes asistirán cuándo se realizará					60		16.01			
12	Paso para la aprobación a autoridades						20		7.10		
13	Difusión a toda la institución por medio de correo electrónico					30		7.66		institución para que todos sepan, y puedan planificar su tiempo, y así evitar ausentismos y quejas por los jefes asignados, como también para que las empresas se preparen de	
14	Difusión a las empresas capacitadoras mediante correo electrónico				Fin	30		7.66			
<b>Totales</b>						602	50	214.17491	21.083		
<b>Eficiencia en Tiempo</b>						92.33%					
<b>Eficiencia en \$</b>								91.04%			

Imagen Nº 5-15


 <b>FLUJO DIAGRAMACIÓN</b> Ejecución Plan de Capacitación										
<b>Proceso</b> Necesidad de Capacitación Plan de Capacitación Enero 2007		<b>Responsable</b> T. Minutos Costo		<b>Especialista de RRHH</b> 350 Volumen 93.73749306 Eficiencia en Tiempo Eficiencia en Costo		<b>Frecuencia</b> 2 97.14% 97.15%		<b>Semanal</b>		
Nº	Actividad	Supervisor de RRHH	Asistente de Servicios	Analista 2	Especialista de RRHH	Tiempo Min		Costo en \$		Propuesta Mejora
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Elabora Plan de contenido del curso				Inicio	60		16.01		En el plan anual de capacitación se presenta una mejora, que ayudará a resolver el problema de que los recursos no están a tiempo, ya que ellos sabrán al inicio del año cuando se desarrollarán los cursos, eliminando así el problema
2	Pide autorización del plan de contenido del curso					10		2.67		
3	Pide a la Administración suministros, materiales y equipos necesarios para la capacitación					10		2.67		
4	Pide recursos monetarios para pagar, viáticos, salón de recepción, y empresa que capacitará					20		5.34		
5	Realiza y confirma invitaciones a los participantes de manera formal					20		5.11		El problema de desconocimiento por los jefes a tiempo se elimina también. Ya que al momento que se envía mediante correo electrónico. El cómo se desempeñarán los cursos, cuándo y quienes irán, se elimina el problema.
6	Realiza y confirma invitaciones a los capacitadores de manera formal					30		7.66		De igual manera, las empresa capacitadoras, ya sabrán a inicio de año, sobre cuándo deben realizar la capacitación, por lo tanto se suprime el problema.
7	Entrega las invitaciones					60		10.07		
8	Designa quién irá a supervisar el curso					20		6.59		
9	Inauguración del Curso					30		9.88		
10	Realiza examen de evaluación de la empresa capacitadora					30		9.88		
11	Evalúa desempeño y logística del curso.					30		9.88		
12	Realiza informe del curso					20		5.34		
13	Entrega de Informe a la autoridades				Fin		10	2.67		
<b>Totales</b>						340	10	91.069933	2.66756	
<b>Eficiencia en Tiempo</b>						97.14%				
<b>Eficiencia en \$</b>								97.15%		

Imagen Nº 5-16









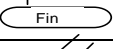
		<b>FLUJO DIAGRAMACIÓN</b>						
<b>Proceso</b> Elaboración Plan Anual de Distribución del Recurso Humano a Nivel Institucional		<b>Responsable</b> Jefe de RRHH		<b>Frecuencia</b> Anualmente				
<b>Ingresa</b> Informe de evaluación institucional		<b>T. Minutos</b> 1200		<b>Volumen</b> 1				
<b>Egresa</b> Plan Elaborado		<b>Costo</b> 619.6702656		<b>Eficiencia en Tiempo</b> 98.33%				
<b>Fecha</b> Enero 2007				<b>Eficiencia en Costo</b> 98.85%				
Nº	Actividad	Jefe de RRHH	Analistas 3 de RRHH	Tiempo Min		Costo en \$		Propuesta Mejora
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Inspecciona a unidades, departamentos, direcciones y regionales la distribución de personal			980		508.74		Se realizará un formulario de identificación, que servirá para el desarrollo del proceso, el formulario servirá para todos los departamentos, unidades y regionales todas las veces que sea necesario.
2	Analiza resultados Obtenidos, por medio de visitas, y evaluación obtenida en el anterior proceso			60		31.15		
3	Identifica la necesidad de crear, suprimir y fusionar puestos en la Institución			60		31.15		
4	Identifica la necesidad de trasladar, personas, a otras unidades			60		31.15		
5	Realiza Informe final			10		5.19		Los dos Analistas 3 de la Unidad de RRHH, realizarán la inspección y serán encargados de todo el proceso, para que sea más eficiente el proceso
6	Pasa informe a Inspección			10		5.19		
7	Revisa y sumilla					20	7.10	
8	Pasa al proceso de elaboración de distributivo de sueldos							
<b>Totales</b>				1180	20	612.57027	7.1	
<b>Eficiencia en Tiempo</b>				98.33%				
<b>Eficiencia en \$</b>						98.85%		

Imagen Nº 5-17


 <b>FLUJO DIAGRAMACIÓN</b> Proceso Elaboración de la Planificación Semanal de RRHH Responsable Jefe de RRHH Frecuencia Semanalmente Ingresos Necesidad de distribuir responsabilidades Plan Elaborado T. Minutos 100 Volumen 1 Egresos Plan Elaborado Costo 248.8120637 Eficiencia en Tiempo 80.00% Fecha Enero 2007 Eficiencia en Costo 97.74%										
Nº	Actividad	Jefatura de RRHH	de RRHH y Supervisor de RRHH	Analistas 2, 3	Asistente Administrativo y Asistente de servicios	Tiempo Min		Costo en \$		Planteamiento de Mejoras
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Realizan apuntes de las actividades más importantes en la semana						20		68.89	Para eliminar el problema en las demoras, todos sabrán que siempre en día Lunes a las 10am, se realizará la planificación
2	Presentan lluvia de ideas voluntarias						10		34.44	Se realizará grupos de trabajo, para cada subsistema de RRHH, y así involucrar a todos de acuerdo a sus habilidades para mejorar cada vez el subsistema
3	Realizan análisis por áreas y cargos						20		68.89	Se creará un buzón de quejas, aportaciones de ideas etc
4	Determinan las actividades que van a realizar durante la semana						10		34.44	
5	Aceptan la responsabilidad sobre las tareas encomendadas						10		34.44	
6	Elaboran el Plan Semanal de actividades						10		2.08	
7	Aprueba la planificación semanal							10	3.55	
8	Difusión a todo el personal sobre las decisiones tomadas, mediante correo electrónico								2.08	Pasa a ejecución del Plan de RRHH
<b>Totales</b>						80	20	243.18925	5.6228108	
Eficiencia en Tiempo						80.00%				
Eficiencia en \$								97.74%		

Imagen Nº 5-18




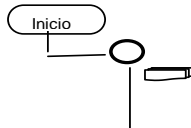
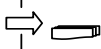

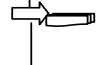
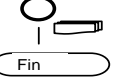
 <b>FLUJO DIAGRAMACIÓN</b> Proceso Recepción de Trámite										
<b>Ingres</b>	Petición de Trámite	<b>Responsable</b>	Asistente Administrativo		<b>Frecuencia</b>	Diariamente				
<b>Egres</b>	Recepción de Trámite	<b>T. Minutos</b>			<b>7 Volumen</b>	<b>10</b>				
<b>Fecha</b>	Enero 2007	<b>Costo</b>			<b>1.245152083 Eficiencia en Tiempo</b>	100.00%				
					<b>Eficiencia en Costo</b>	100.00%				
Nº	Actividad	Responsable			Tiempo Min		Costo en \$		Propuestas de Mejora	
		Asistente administrativo	AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibe Solicitud de Trámite					1		0.21		Se enviará a cada funcionario por medio de un correo electrónico, los papeles que necesitan para cada uno de los movimientos de personal, que en algún momento necesiten, y así evitarán la devolución de su solicitud o la demora en la entrega, Además en la pizarras de la Unidad de Redactará lo mismo, para que se encuentre a la vista de todos
2	Verifica contenido					2		0.42		
3	Sumilla recepción de trámite					1		0.21		Se capacitará de mejor manera al encargado, además no se podría dejar prendido el computador indefinidamente, siempre debe apagarse al terminar la jornada
15	Registra en el computador el trámite					2		0.42		Como ya existirán cubículos de destino, para cada trámite se evitará las pérdidas de los trámites.
15	Distribución en Cubículos					1		0.21		
15	Pasa al proceso de Realización de Informe									
<b>Totales</b>						7	0	1.2451521	0	
Eficiencia en Tiempo						100.00%				
Eficiencia en \$								100.00%		

Imagen N° 5-19

 <b>FLUJO DIAGRAMACIÓN</b> Proceso Análisis de Trámite											
<b>Ingres</b>	Solicitud o pedido	<b>Responsable</b>	Jefe de RRHH		<b>Frecuencia</b>	Diariamente					
<b>Egres</b>	Análisis de Trámite	<b>T. Minutos</b>			<b>4 Volumen</b>	10					
<b>Fecha</b>	Enero 2007	<b>Costo</b>	1.025284925		<b>Eficiencia en Tiempo</b>	75.00%					
					<b>Eficiencia en Costo</b>	83.64%					
N°	Actividad	Supervisores	Especialistas de RRHH	Analistas 2,3	Asistente de Servicios	Tiempo Min		Costo en \$		Propuesta de Mejora	
						AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibe el trámite del Asistente Administrativo				Inicio				1	0.17	Para que el proceso sea más eficiente, y más corto eliminar la queja en demora de distribución de trabajo, y en atención al cliente, se dispondrá de cubículos pequeños de madera, para que no se pierdan los trámites, separados de acuerdo a su petición, cad
2	Distribuye en cubículos trámite entrante.					2			0.34		
3	Cada funcionario de la unidad, revisa el cubículo que le corresponde periódicamente				Fin	1			0.52		
					Pasa al proceso de ejecución del trámite						Cuando ya terminen el trabajo, hacen sumillar por la jefatura.
<b>Totales</b>						3	1	0.86	0.16776		
<b>Eficiencia en Tiempo</b>						75.00%					
<b>Eficiencia en \$</b>								83.64%			


**Imagen N° 5-20**

 <b>FLUJO DIAGRAMACIÓN</b> Proceso Informe de Trámite de Movimiento									
<b>Ingresar</b>	Análisis de Trámite	<b>Responsable</b>	Especialista o Analista	<b>Frecuencia</b>	Diariamente				
<b>Egresar</b>	Informe de Trámite de movimiento	<b>T. Minutos</b>		<b>32 Volumen</b>	10				
<b>Fecha</b>	Enero 2007	<b>Costo</b>		<b>5.549631973</b>	<b>Eficiencia en Tiempo</b>		68.75%		
					<b>Eficiencia en Costo</b>		60.85%		
N°	Actividad	Jefatura de RRHH	Asistente de Servicios	Especialista de RRHH o Analista de RRHH	Tiempo Min		Costo en \$		Propuesta de Mejora
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Ingresan datos del funcionario en el programa EVOLUTION				10		2.67		Existirá para cada movimiento de personal un formato ya realizado, sobre un informe para reducir el tiempo de redacción, como también errores ortográficos y gramaticales, solucionando así el problema de tiempo, o que el programa EVOLUTION, no funcione
2	Pasa a jefatura para sumilla y revisión					5	1.33378		
3	Sumilla el informe de movimiento				2		0.71		
15	Pasa a Asistente de Servicios						5	0.84	La entrega del trámite solo se lo realiza a la persona que pide, y directamente o envío por fax siempre confirmando su llegada, y éstos informes tendrán una sumilla adicional de la fecha, hora y lugar de despacho, para evitar pérdidas o demoras en la entrega.
15	Entrega de Trámite				10		1.68		
<b>Totales</b>					22	10	3.3770711	2.172561	
<b>Eficiencia en Tiempo</b>					68.75%				
<b>Eficiencia en \$</b>							60.85%		

## Flujo Diagramación Mejorada

Permite identificar de mejor manera, los cambios realizados en las propuestas de mejora, el formato que se sigue es el siguiente


**Imagen N° 5-21**

 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b>											
Proceso:											
Ingresar	Responsable	Frecuencia	Código:								
Egresar	T. Minutos	Volumen	Status:								
Fecha	Costo	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo								
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo Min		Costo en \$	
			○	□	⇒	▽	▸	AV	NAV	AV	NAV
1											
2											
3											
Totales											
Eficiencia en Tiempo											
Eficiencia en Costo											

Elaborado: Adriana Robles




**Imagen Nº 5-22**

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <h2>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</h2> <p><b>Proceso:</b> Convocatoria a Candidatos Idóneos</p> </div> </div>											
<b>Ingresar</b>	Vacante de Puesto	<b>Responsable</b>	Analista 3	<b>Frecuencia</b>	Anualmente	<b>Código:</b>	PRHRC001				
<b>Egresar</b>	Convocatoria a Candidatos Idóneos	<b>T. Minutos</b>	1130	<b>Volumen</b>	1	<b>Fecha:</b>	Enero 2007				
<b>Fecha</b>	Enero 2007	<b>Costo</b>	270.59	<b>Eficiencia en Tiempo</b>	93.81%	<b>Status:</b>	Mejorado				
				<b>Eficiencia en Costo</b>	93.60%						
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo Min		Costo en \$	
			○	□	→	▽	⬇	AV	NAV	AV	NAV
1	Asistente de Servicios	Envío de convocatoria a medios de comunicación	x					30		4.268798	
2	Asistente de Servicios	Recepta carpetas de aspirantes	x					60		8.537595	
3	Asistente de Servicios	Clasifica carpetas de aspirantes	x					60	20	8.537595	2.845865
4	Analista 3	Analiza carpetas de aspirantes	x					240		60.97528	
5	Analista 3	Enlista los posibles candidatos	x					60		15.24382	
6	Analista 2	Llama a los candidatos	x					600		153.1562	
7	Analista2	Realiza un informe sobre la ultima lista definitiva	x					10		2.552603	
8	Jefe de RRHH	Presenta a jefatura para su supervisión			x				20		4.595947
9	Jefe de RRHH	Aprueba y sumilla		x					30		9.878783
<b>Totales</b>								1060	70	253.27	17.32
							<b>Eficiencia en Tiempo</b>	93.81%			
							<b>Eficiencia en \$</b>			93.60%	

**Imagen Nº 5-23**

<b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b>											
<b>Proceso: Determinación de Aptitud y Selección de Aspirantes</b>											
<b>Ingresar</b>	Convocatoria a Candidatos Idóneos	<b>Responsable</b>	Supervisor de RRHH	<b>Frecuencia</b>	Anualmente	<b>Código:</b>	PRHSS001				
<b>Egresar</b>	Selección de Candidato	<b>T. Minutos</b>	672	<b>Volumen</b>	1	<b>Fecha:</b>	Enero 2007				
<b>Fecha</b>	Enero 2007	<b>Costo</b>	319.43	<b>Eficiencia en Tiempo</b>	92.56%	<b>Status:</b>	Mejorado				
				<b>Eficiencia en Costo</b>	94.45%						
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo Min		Costo en \$	
			○	□	⇒	▽	▶	AV	NAV	AV	NAV
1	Analista 3	Toma pruebas a candidatos idóneos Para ocupar puesto área operativa	x					120		71.53526	
2	Analista 3	Toma pruebas a candidatos idóneos Para ocupar puesto área administrativa	x					120		30.48764	
3	Analista 3	Ingresar resultados al computador	x					60		15.24382	
4	Supervisor y Especialista	Analiza Resultados 3 aspirantes por cada puesto	x					60		35.76763	
5	Supervisor y Especialista	Selecciona 3 candidatos por cada puesto	x					60		35.76763	
6	Jefe de RRHH	Realizan informe de Resultados	x					30		17.88381	
7	Jefe de RRHH	Pasan informe para aprobación			x				30		10.64267
8	Analista 3	Pide al Procurador de Necesidad de Selección de Personal, por medio de correo electrónico	x					20		11.92254	
9	Analista 3	Pide al Procurador de Necesidad de Selección de Personal, por medio de un escrito	x					20		5.081274	
10	Analista 3	Pide al Financiero fondos para crear puesto, llamada de teléfono	x					2		0.508127	
11	Analista 3	Pide al Financiero fondos para crear puesto, forma escrita	x					10		5.961271	
12	Supervisor y Especialista	Analizan Hojas de vida de los tres seleccionados por puesto, de acuerdo a	x					60		35.76763	
13	Supervisor y Especialista	Seleccionan el mejor candidato	x					20		11.92254	
14	Supervisor y Especialista	Verificación de la veracidad del contenido sobre la documentación presentada	x					20		11.92254	
15	Analista 3	Realización de Informe	x					20		11.92254	
16	Jefe de RRHH	Paso de informe a autoridades para sumilla y aprobación			x				20		7.095115
<b>Totales</b>								622	50	301.6943	17.73779
								<b>Eficiencia en Tiempo</b>	92.56%		
								<b>Eficiencia en \$</b>		94.45%	

**Imagen N° 5-24**

 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b> <b>Proceso:</b> Elaboración de Plan de Capacitación												
<b>Ingresa</b>	Necesidad de Capacitación	<b>Responsable</b>	Especialista de RRHH	<b>Frecuencia</b>	Anualmente	<b>Código:</b>	PRHCP001					
<b>Egresa</b>	Plan de Capacitación	<b>T. Minutos</b>	652	<b>Volumen</b>	1	<b>Status:</b>	Mejorado					
<b>Fecha</b>	Enero 2007	<b>Costo</b>	235.26	<b>Eficiencia en Tiempo</b>	92.33%							
				<b>Eficiencia en Costo</b>	91.04%							
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo Min		Costo en \$		
			○	□	→	▽	▸	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente Administrativo	Recibe Pedido de autoridades sobre el plan de Capacitación	x					10		2.075253		
2	Especialista de RRHH	Especialista de RRHH, recepta petición	x					2		0.533512		
3	Especialista de RRHH y Analista	Se reúnen para distribuirse responsabilidades	x					30		15.66049		
4	Especialista de RRHH y Analista	Aviso a todos los funcionarios mediante correo electrónico sobre cómo llenar el formulario	x					20		10.44033		
5	Especialista de RRHH y Analista	Detectan las necesidades a cada funcionario, mediante un formulario es enviado de manera electrónica	x					120	20	62.64195	10.44033	
6	Analista2	Se enlista los cursos necesarios	x					60		15.31562		
7	Analista2	Se enlista los capacitadores	x					60		15.31562		
8	Analista2	Se realiza un informe y paso a la jefatura	x					30		7.657809		
9	Jefe de RRHH	Realiza el presupuesto necesario	x					120	10	42.57069	3.547557	
10	Jefe de RRHH	Pide a autoridades sobre necesidad presupuestaria para la capacitación	x					30		10.64267		
11	Especialista de RRHH	Realiza un Informe sobre lista de cursos, quienes asistirán cuándo se realizará	x					60		16.00536		
12	Jefe de RRHH	Paso para la aprobación a autoridades			x			0	20		7.095115	
13	Analista2	Difusión a toda la institución por medio de correo electrónico	x					30		7.657809		
14	Analista2	Difusión a las empresas capacitadoras mediante correo electrónico	x					30		7.657809		
<b>Totales</b>								602	50	214.1749	21.083	
<b>Eficiencia en Tiempo</b>								92.33%				
<b>Eficiencia en \$</b>											91.04%	

**Imagen Nº 5-25**


 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b> <b>Proceso:</b> Ejecución Plan de Capacitación												
<b>Ingresa</b>	Plan Anual de Capacitación	<b>Responsable</b>	Supervisor de RRHH	<b>Frecuencia</b>	Semanalmente	<b>Código:</b>	PRHCE001					
<b>Egresa</b>	Ejecución de Plan de Capacitación	<b>T. Minutos</b>	350	<b>Volumen</b>	2	<b>Status:</b>	Mejorado					
<b>Fecha</b>	Enero 2007	<b>Costo</b>	93.74	<b>Eficiencia en Tiempo</b>	97.14%	<b>Eficiencia en Costo</b>	97.15%					
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo Min		Costo en \$		
			○	□	→	▽	▷	AV	NAV	AV	NAV	
1	Especialista de RRHH	Elabora Plan de contenido del curso	x					60		16.00536		
2	Especialista de RRHH	Pide autorización del plan de contenido del curso	x					10		2.66756		
3	Especialista de RRHH	Pide a la Administración suministros, materiales y equipos necesarios para la capacitación	x					10		2.66756		
4	Especialista de RRHH	Pide recursos monetarios para pagar, viáticos, salón de recepción, y empresa que capacitará	x					20		5.335119		
5	Analista 2 de RRHH	Realiza y confirma invitaciones a los participantes de manera formal	x					20		5.105206		
6	Analista 2 de RRHH	Realiza y confirma invitaciones a los capacitadores de manera formal	x					30		7.657809		
7	Asistente de Servicios	Entrega las invitaciones	x					60		10.06537		
8	Supervisor de RRHH	Designa quién irá a supervisar el curso	x					20		6.587424		
9	Supervisor de RRHH	Inauguración del Curso	x					30		9.881135		
10	Supervisor de RRHH	Realiza examen de evaluación de la empresa capacitadora	x					30		9.881135		
11	Supervisor de RRHH	Evalúa desempeño y logística del curso.	x					30		9.881135		
12	Especialista de RRHH	Realiza informe del curso	x					20		5.335119		
13	Especialista de RRHH	Entrega de Informe a la autoridades				x			10		2.66756	
<b>Totales</b>								340	10	91.06993	2.66756	
<b>Eficiencia en Tiempo</b>								97.14%				
<b>Eficiencia en \$</b>										97.15%		

Imagen N° 5-26


 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b> <b>Proceso:</b> Elaboración Plan anual de Distribución del Recurso Humano a Nivel Institucional												
<b>Ingres</b>	Evaluación del personal	<b>Responsable</b>	Jefe de RRHH	<b>Frecuencia</b>	Anualmente	<b>Código:</b>	PRHCE001					
<b>Egres</b>	Plan Elaborado	<b>T. Minutos</b>	1200	<b>Volumen</b>	1	<b>Status:</b>	Mejorado					
<b>Fecha</b>	Enero 2007	<b>Costo</b>	619.67	<b>Eficiencia en Tiempo</b>	98.33%	<b>Eficiencia en Costo</b>	98.85%					
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo Min		Costo en \$		
			○	□	➔	▽	▸	AV	NAV	AV	NAV	
1	Especialistas 3	Inspecciona a unidades, departamentos, direcciones y regionales la distribución de personal	x					980		508.7448		
2	Especialistas 3	Analiza resultados Obtenidos, por medio de visitas, y evaluación obtenida en el anterior proceso	x					60		31.14764		
3	Especialistas 3	Identifica la necesidad de crear, suprimir y fusionar puestos en la Institución	x					60		31.14764		
4	Especialistas 3	Identifica la necesidad de trasladar, personas, a otras unidades	x					60		31.14764		
5	Especialistas 3	Realiza Informe final	x					10		5.191273		
6	Especialistas 3	Pasa informe a Inspección			x			10		5.191273		
7	Jefe de RRHH	Revisa y sumilla		x					20		7.1	
<b>Totales</b>								1180	20	612.5703	7.1	
<b>eficiencia en Tiem</b>								98.33%				
<b>Eficiencia en \$</b>										98.85%		

Imagen N° 5-27


 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b> Proceso: Elaboración de la Planificación Semanal de RRHH												
<b>Ingresar</b>	Necesidad de Capacitación		<b>Responsable</b>	Especialista de RRHH		<b>Frecuencia</b>	Anualmente		<b>Código:</b>	PRHCP001		
<b>Egresar</b>	Plan de Capacitación		<b>T. Minutos</b>	100		<b>Volumen</b>	1		<b>Status:</b>	Mejorado		
<b>Fecha</b>	Enero 2007		<b>Costo</b>	248.81		<b>Eficiencia en Tiempo</b>	80.00%		<b>Eficiencia en Costo</b>	97.74%		
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo Min		Costo en \$		
			○	□	➔	▽	◐	AV	NAV	AV	NAV	
1	Todos	Realizan apuntes de las actividades más importantes en la semana	x					20		68.88971		
2	Todos	Presentan lluvia de ideas voluntarias	x					10		34.44486		
3	Todos	Realizan análisis por áreas y cargos	x					20		68.88971		
4	Todos	Determinan las actividades que van a	x					10		34.44486		
5	Todos	Aceptan la responsabilidad sobre las	x					10		34.44486		
6	Todos	Elaboran el Plan Semanal de	x					10		2.075253		
7	Jefe de RRHH	Aprueba la planificación semanal		x					10		3.547557	
8	Asistente Administrativo	Difusión a todo el personal sobre las decisiones tomadas, mediante correo			x				10		2.075253	
<b>Totales</b>								80	20	243.1893	5.622811	
<b>Eficiencia en Tiempo</b>								80.00%				
<b>Eficiencia en \$</b>											97.74%	

Imagen N° 5-28


 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b> Proceso: Recepción de Trámite												
<b>Ingresar</b>	Solicitud de Trámite	<b>Responsable</b>	Asistente Administrativo	<b>Frecuencia</b>	Diarimente	<b>Código:</b>	PRHAI001					
<b>Egresar</b>	Recepción de Trámite	<b>T. Minutos</b>	6	<b>Volumen</b>	10	<b>Status:</b>	Mejorado					
<b>Fecha</b>	Enero 2007	<b>Costo</b>	1.25	<b>Eficiencia en Tiempo</b>	100.00%			<b>Eficiencia en Costo</b>	100.00%			
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo Min		Costo en \$		
			○	□	→	▽	⤵	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente Administrativo	Recibe Solicitud de Trámite	x					1		0.207525		
2	Asistente Administrativo	Verifica contenido	x					2		0.415051		
3	Asistente Administrativo	Sumilla recepción de trámite	x					1		0.207525		
4	Asistente Administrativo	Registra en el computador el trámite	x					2		0.415051		
5	Asistente Administrativo	Distribución en Cubículos	x					1		0.207525		
6	Asistente Administrativo	Pasa al Proceso de Elaboración de Trámite			x							
<b>Totales</b>								6	0	1.245152	0	
<b>Eficiencia en Tiempo</b>								100.00%				
<b>Eficiencia en \$</b>											100.00%	

Imagen N° 5-29



 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b> Proceso: Análisis de Trámite											
<b>Ingresa</b>	Solicitud o pedido	<b>Responsable</b>	Recepcionista	<b>Frecuencia</b>	Diariamente	<b>Código:</b>	PRHCP001				
<b>Egresas</b>	Análisis de Trámite	<b>T. Minutos</b>	4	<b>Volumen</b>	1	<b>Status:</b>	Mejorado				
<b>Fecha</b>	Enero 2007	<b>Costo</b>	1.03	<b>Eficiencia en Tiempo</b>	75.00%	<b>Eficiencia en Costo</b>	83.64% .				
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo Min		Costo en \$	
			○	□	→	▽	⬇	AV	NAV	AV	NAV
1	Asistente de Servicios	Recibe el trámite del Asistente Administrativo			x					1	0.167756
2	Asistente de Servicios	Distribuye en cubículos trámite entrante.	x					2		0.335512	
3	Todos	Cada funcionario de la unidad, revisa el cubículo que le corresponde periódicamente	x					1		0.522016	
<b>Totales</b>							3	1	0.857529	0.167756	
<b>Eficiencia en Tiempo</b>							75.00%				
<b>Eficiencia en \$</b>									83.64%		



Imagen N° 5-30

 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b> Proceso: Informe de Trámite de Movimiento												
<b>Ingresar</b>	Análisis de Trámite	<b>Responsable</b>	Especialista de RRHH o analista	<b>Frecuencia</b>	Diarimente	<b>Código:</b>	PRHAI001					
<b>Egresar</b>	Informe de Trámite de Movimiento	<b>T. Minutos</b>	22	<b>Volumen</b>	10	<b>Status:</b>	Mejorado					
<b>Fecha</b>	Enero 2007	<b>Costo</b>	5.55	<b>Eficiencia en Tiempo</b>	54.55%			<b>Eficiencia en Costo</b>	60.85%			
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo Min		Costo en \$		
			○	□	→	▽	⤵	AV	NAV	AV	NAV	
1	Especialista o Analista de RRHH	Ingresan datos del funcionario en el programa EVOLUTION	x					10		2.66756		
2	Especialista o Analista de RRHH	Pasa a jefatura para sumilla y revisión			x				5		1.33378	
3	Jefe de RRHH	Sumilla el informe de movimiento	x					2		0.709511		
4	Jefe de RRHH	Pasa a Asistente de Servicios			x				5		0.838781	
5	Asistente de Servicios	Entrega de Trámite	x					10		1.677562		
<b>Totales</b>								12	10	3.377071	2.172561	
<b>Eficiencia en Tiempo</b>								54.55%				
<b>Eficiencia en \$</b>											60.85%	

#### 5.1.4 HOJA DE MEJORAMIENTO

Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, especificando la situación actual, situación propuesta y las diferencias entre ellas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y observaciones si el caso lo amerita

Contiene los siguientes campos:

**Nombre del Proceso.-** Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.

**Código.-** Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso.

**Problemas detectados.-** Son los problemas detectados en el capítulo anterior cuando se realizó el análisis y otros que se hayan visto al momento de proponer la mejoría.

**Soluciones propuestas.-** Son las alternativas para superar los problemas mencionados anteriormente.

**Situación actual.-** Aquí se colocan los tiempos de la situación actual del proceso (antes del mejoramiento).

**Propuesta.-** Aquí se colocan los tiempos y costos de la situación propuesta con las correcciones y mejoras del proceso.

**Diferencia.-** Se realiza una resta entre la situación actual y propuesta de los tiempos para ver si es a favor o en contra de la unidad de RRHH de la PGE.

**Beneficio del proceso.-** Se coloca cual es el tiempo y el costo que ahorra la empresa al mejorar los procesos, mediante una comparación y diferencias que exista, de la situación actual, y la que se propone.


El formato a utilizar para la Hoja de Mejoramiento es la unidad de RRHH de la PGE es el siguiente:

**Imagen N° 5-31**


		<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>																	
<b>Proceso:</b> Ingresos Egresos Fecha		Responsable Tiempo Minutos Costo					Frecuencia Volumen Eficiencia den Tiempo Eficiencia en Costo												
<b>Situación Actual</b>																			
Problemas Detectados:																			
<b>Situación Actual</b>																			
Soluciones Propuestas																			
Situación Actual					Situación Propuesta					Diferencia					Ahorro Anual				
TIEMP	COST	EFT	EFC	F	V	TIEMP	COST	EFT	EFC	F	V	TIEMP	COST	EFT	EFC	F	V	Tiempo	Costo
Utilización del Beneficio																			

Elaborado: Adriana Robles


## Imagen N° 5-32

 <b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>																			
<b>Situación Actual</b>																			
<b>Problemas Detectados:</b>  a) El tiempo de demora, es muy amplio ya que es únicamente una sola persona encargada de éste proceso, y como es a nivel nacional, debe buscar la personal de acuerdo a la regional que lo necesita  b) Por lo general, ya tienen en una base personas que pueden asumir el cargo, pero no hacen una llamada externa o publicación al concurso como ahora pide la SENRES, realizando una publicación de convocatoria externa en los medios de comunicación.  c) Analista 3, se distrae de sus obligaciones, y tarda en el proceso  d) Siempre deben esperar la revisión por autoridades, un candidato a seleccionarse, ya debe trabajar en la Institución, y los otros dos no siempre se los encuentra, ya que la base de datos no está actualizada y algunos ya no tienen los mismos números de teléfonos																			
<b>Situación Actual</b>																			
<b>Soluciones Propuestas</b>  a) No realiza una sola persona el proceso, se dispone a varios responsables, que pueden realizar de manera muy eficiente y en menor tiempo parte del proceso  b) Se cambia en gran parte el proceso, para no tener problemas posteriores con la Ley, y según lo pide la SENRES  c) Al momento de incluir otras personas en proceso, todas se presionarán para ejecutar en menor tiempo y mejor, ya cada una revisará si lo que recibe está bien ejecutado y así al finalizar el proceso no se necesitará de un gran tiempo en la revisión total.  d) Se disminuye el palanqueo y padrinazgo, al momento de receptar carpetas, evitando así la demora en la revisión por autoridades, además los candidatos a tomar en cuenta serán otros, por lo que no importará la base de datos actual.																			
Situación Actual						Situación Propuesta						Diferencia						Ahorro Anual	
TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	Tiempo	Costo
2090	564.15	76.56%	75.48%	Anualmente	1	1130	270.59	93.81%	93.60%	Anualmente	1	960.00	293.56	17%	18%	0	0	960.00	293.56
<b>Utilización del Beneficio</b>																			
Los 960 minutos se puede utilizar, para lograr una mayor capacitación en las nuevas leyes que expide la SENRES, respecto a la selección de personal																			


## Imagen N° 5-33

		<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b> <b>Proceso: Determinación de Aptitud y Selección de Aspirantes</b>																	
<b>Situación Actual</b>																			
<b>Problemas Detectados:</b>																			
b)Se produce, la demora ya que no tienen un espacio adecuado, para la realización de éstos eventos																			
c)Como una persona es la encargada, se demora en analizar los resultados. Se demora la petición, ya que el Procurador no siempre está disponible																			
d)Se debe pedir siempre la petición, ya que la unidad no tiene la autorización, de disponibilidad de fondos, y se demora ya que en el Financiero, no siempre están disponibles los encargados																			
e)Las autoridades pueden elegir a un aspirante así no se encuentre en la lista, anterior																			
<b>Situación Actual</b>																			
<b>Soluciones Propuestas</b>																			
a)Se debe tener realizados los formatos de cuestionarios, para cada puesto de acuerdo a sus requisitos																			
b)Se dispondrá del aula vacía del séptimo piso, para éstos eventos ya que es un espacio asignado a la unidad, y no se lo utiliza																			
c)Serán dos personas encargadas de realizar el análisis, ya que son más eficientes y se disminuye el tiempo																			
d)La petición se realiza mediante correo electrónico, para que el Procurador revise en menor tiempo, y su respuesta sea más rápida, luego se envía de manera escrita, pero ya sabiendo la confirmación de su respuesta con anterioridad,la petición al financiero para que sea de manera más rápida, se realizará mediante una llamada telefónica, para saber su respuesta antes de ejecutar el proceso.																			
e)Como anteriormente, ya se envió la lista de los posibles candidatos, se evitarán los cambios al finalizar el proceso																			
<b>Situación Actual</b>						<b>Situación Propuesta</b>						<b>Diferencia</b>						<b>Ahorro Anual</b>	
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFT</b>	<b>EFC</b>	<b>F</b>	<b>V</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFT</b>	<b>EFC</b>	<b>F</b>	<b>V</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFT</b>	<b>EFC</b>	<b>F</b>	<b>V</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
1565	567	66.32%	64.30%	Anualmente	1	672	319.43	92.56%	94.45%	Anualmente	1	893.00	247.57	26%	30%	0	0	893.00	247.57
<b>Utilización del Beneficio</b>																			
El tiempo se utilizaría, para cada vez mejorar los formularios de evaluación, según vaya mejorando la Institución o por pedido de las autoridades																			


## Imagen N° 5-34

		<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b> Proceso: Elaboración de Plan de Capacitación																	
<b>Situación Actual</b>																			
<b>Problemas Detectados:</b>  a) No siempre se encuentran en sus lugares de trabajo b) No tienen formatos de cuestionarios adecuados, para levantar la información correcta, y deben realizar siempre otros  c) No todos los jefes, se encuentran o saben a ciencia cierta sobre las necesidades de sus subordinados, además una sola persona es encargada de realizar el proceso.  d) La supervisión, siempre se demora en realizar el proceso, ya que la base de datos no siempre está actualizada sobre los posibles capacitadores, además, el tiempo que tarda es muy prolongado porque se dedica a otros asuntos  e) Se demoran, ya que no pueden ejecutar adecuadamente un presupuesto y siempre buscan ayuda																			
<b>Situación Actual</b>																			
<b>Soluciones Propuestas</b>  a) Para la reunión se avisará mediante correo electrónico, donde consta el día y la hora de la reunión y evitar así los atrasos  b) Los formatos de detección de necesidades ya deben existir, siendo adecuados y analizados anteriormente  c) Se avisará a todo el personal de la PGE, mediante correo electrónico, para que todos estén pendientes y su colaboración sea mejor al momento de la encuesta, se difundirá el plan en toda la institución para que todos sepan, y puedan planificar su tiempo, y así evitar ausentismos y quejas por los jefes asignados, como también para que las empresas se preparen de mejor manera  d) Otra persona será la encargada de la actualización de la base de datos, que no tenga tantas responsabilidades y más disposición de tiempo  e) El presupuesto lo realiza la jefe de RRHH, ya que es la más idónea para ejecutar el proceso																			
Situación Actual						Situación Propuesta						Diferencia						Ahorro Anual	
TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	Tiempo	Costo
1745	654.506	65.04%	67.20%	Anualmente	1	652	235.26	92.33%	91.04%	Anualmente	1	1093.00	419.25	27%	24%	0	0	1093.00	419.25
<b>Utilización del Beneficio</b>																			
Los minutos se utilizaría, para receptar sugerencias de los funcionarios de toda la institución, sobre otros cursos y quienes los pueden realizar, como también para ampliar la base de datos de empresas capacitadoras.																			

**Imagen Nº 5-35**

	<p><b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>  <b>Proceso: Ejecución de Plan de Capacitación</b></p>																		
<b>Situación Actual</b>																			
<p><b>Problemas Detectados:</b></p> <p>a) No siempre la administración dan los recursos a tiempo</p> <p>b) Los jefes de otras direcciones, no son anticipados con un tiempo prolongado por lo que no saben querer autorizar en envío de su personal para la capacitación</p> <p>c) A las empresa no se les anticipa con un tiempo prolongado, por lo que no siempre confirman su aportación.</p> <p>d) El cuestionario para evolución de desempeño del curso, no es realizado con anticipación</p>																			
<b>Situación Actual</b>																			
<p><b>Soluciones Propuestas</b></p> <p>a) En el plan anual de capacitación se presenta una mejora, que ayudará a resolver el problema de que los recursos no están a tiempo, ya que ellos sabrán al inicio del año cuando se desarrollarán los cursos, eliminado así el problema</p> <p>b) El problema de desconocimiento por los jefes a tiempo se elimina también. Ya que al momento que se envía mediante correo electrónico. El cómo se desempeñará los cursos, cuándo y quienes irán, se elimina el problema.</p> <p>c) De igual manera, las empresa capacitadoras, ya sabrán a inicio de año, sobre cuándo deben realizar la capacitación, por lo tanto se suprime el problema.</p> <p>d) Los formularios serán los mismos, para la evolución de desempeño del curso, evitando así la demora en la realización del formulario</p>																			
<b>Situación Actual</b>		<b>Situación Propuesta</b>		<b>Diferencia</b>						<b>Ahorro Anual</b>									
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFT</b>	<b>EFC</b>	<b>F</b>	<b>V</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFT</b>	<b>EFC</b>	<b>F</b>	<b>V</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFT</b>	<b>EFC</b>	<b>F</b>	<b>V</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
450	98	91.11%	89.06%	Semanal	2	350	93.74	97.14%	97.15%	Semanal	2	100.00	3.89	6%	8%	0	0	10400.00	404.82
<b>Utilización del Beneficio</b>																			
<p>El tiempo ahorrado se puede utilizar, inspeccionar de mejor manera la logística de los curso a desarrollar</p>																			

## Imagen N° 5-36


	<h3>HOJA DE MEJORAMIENTO</h3> <p><b>Proceso:</b> Elaboración Plan anual de distribución del Recurso Humano a Nivel Institucional</p>																		
<b>Situación Actual</b>																			
<p><b>Problemas Detectados:</b></p> <p>a) Los formularios para la inspección no están realizados con anterioridad</p> <p>b) El proceso solo realiza una sola persona, es muy grande para que lo desarrolle con eficiencia</p>																			
<b>Situación Actual</b>																			
<p><b>Soluciones Propuestas</b></p> <p>a) Se realizará un formulario de identificación, que servirá para el desarrollo del proceso, el formulario servirá para todos los departamentos, unidades y regionales todas las veces que sea necesario.</p> <p>b) Los dos Analistas 3 de la Unidad de RRHH, realizarán la inspección y serán encargados de todo el proceso, para que sea más eficiente el proceso</p>																			
<b>Situación Actual</b>						<b>Situación Propuesta</b>						<b>Diferencia</b>						<b>Ahorro Anual</b>	
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFT</b>	<b>EFC</b>	<b>F</b>	<b>V</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFT</b>	<b>EFC</b>	<b>F</b>	<b>V</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFT</b>	<b>EFC</b>	<b>F</b>	<b>V</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
3280	835	66.16%	66.00%	Anual	1	1200	619.67	98.33%	98.85%	Anual	1	2080.00	215.67	32%	33%	0	0	2080.00	215.67
<b>Utilización del Beneficio</b>																			
<p>La utilización del tiempo se utilizaría, para realizar una revisión con el cambio a ejecutarse ya sea de creación, eliminación de puestos o ya sea el caso de traslados</p>																			




**Imagen N° 5-37**

	<p><b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>  <b>Proceso:</b> Elaboración de Plan Semanal de RRHH</p>																		
<b>Situación Actual</b>																			
<p><b>Problemas Detectados:</b></p> <p>a) No todos se encuentran en sus lugares de trabajo</p> <p>b) No siempre se ponen de acuerdo, quien realiza una u otra tarea, al realizar el análisis por áreas no todos se sienten satisfechos con las críticas y orientaciones de trabajo, ya que no les dejan aportar ideas</p> <p>c) Se demoran en la difusión, ya que no todos entienden lo que deben hacer</p>																			
<b>Situación Actual</b>																			
<p><b>Soluciones Propuestas</b></p> <p>a) Para eliminar el problema en las demoras, todos sabrán que siempre en día Lunes a las 10am, se realizará la planificación</p> <p>b) Se realizará grupos de trabajo, para cada subsistema de RRHH, y así involucrar a todos de acuerdo a sus habilidades para mejorar cada vez el subsistema</p> <p>c) Se creará un buzón de quejas, aportaciones de ideas etc</p>																			
<b>Situación Actual</b>																			
<b>Situación Propuesta</b>																			
<b>Diferencia</b>																			
<b>Ahorro Anual</b>																			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFT</b>	<b>EFC</b>	<b>F</b>	<b>V</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFT</b>	<b>EFC</b>	<b>F</b>	<b>V</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFT</b>	<b>EFC</b>	<b>F</b>	<b>V</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
560	654.51	65.04%	67.20%	Semanal	1	100	248.81	80.00%	97.74%	Semanal	1	460.00	554.51	15%	31%	0	0	23920.00	28834.31
<b>Utilización del Beneficio</b>																			
<p>Los minutos se puede utilizar, para realizar minutos de motivación, y comprometimiento hacia la unidad y fomentar un clima laboral más afectuoso, y eficiente.</p>																			


## Imagen N° 5-38

 <b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b> <b>Proceso: Recepción de Trámite</b>																			
<b>Situación Actual</b>																			
<b>Problemas Detectados:</b>																			
a) A veces, los papeles no se encuentran claros, o completos																			
b) El computador no siempre funciona bien, o la persona no puede manipular																			
c) Por lo general se pierde el trámite																			
<b>Situación Actual</b>																			
<b>Soluciones Propuestas</b>																			
a) Se enviará a cada funcionario por medio de un correo electrónico, los papeles que necesitan para cada uno de los movimientos de personal, que en algún momento necesiten, y así evitarán la devolución de su solicitud o la demora en la entrega, Además en la pizarras de la Unidad de Redactará lo mismo, para que se encuentre a la vista de todos																			
b) Se capacitará de mejor manera al encargado, además no se podría dejar prendido el computador indefinidamente, siempre debe apagarse al terminar la jornada																			
c) Como ya existirán cubículos de destino, para cada trámite se evitará las pérdidas de los trámites.																			
.																			
Situación Actual						Situación Propuesta						Diferencia						Ahorro Anual	
TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	Tiempo	Costo
16	3.328	31.25%	31.25%	Diario	10	6	1.25	100.00%	100.00%	Diario	10	10.00	2.07	69%	69%	0	0	26400.00	5464.80
<b>Utilización del Beneficio</b>																			
Los minutos se utilizaría, en realizar anuncios a todo los funcionarios, sobre algunos cambios en la administración, y para la capacitación en la manipulación del paquete OFFICE																			

**Imagen N° 5-39**

	<p><b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>  <b>Proceso: Análisis de Trámite</b></p>						
<b>Situación Actual</b>							
<p><b>Problemas Detectados:</b></p> <p>a) No siempre ingresan los trámites al tiempo que los anuncian, la jefatura, no siempre analiza oportunamente o No se encuentra un responsable de la jefatura, falta de logística se puede perder el trámite</p> <p>b) A veces se espera que llegue el responsable ya que puede estar ocupado en otro proceso, o acumulación de proceso y otras personas sin responsabilidad de trabajo</p>							
<b>Situación Actual</b>							
<p><b>Soluciones Propuestas</b></p> <p>a) Para que el proceso sea más eficiente, y más corto eliminar la queja en demora de distribución de trabajo, y en atención al cliente, se dispondrá de cubículos pequeños de madera, para que no se pierdan los trámites, separados de acuerdo a su petición, cada</p> <p>b) Cuando ya terminen el trabajo, hacen sumillar por la jefatura.</p>							
<b>Situación Actual</b>							
<b>Situación Propuesta</b>							
<b>Diferencia</b>							
<b>Ahorro Anual</b>							
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO EFT EFC F V</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO EFT EFC F V</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO EFT EFC F V</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>Costo</b>
18	3.55 61.11% 0.11% Diario 10	4	1.03 75.00% 83.64% Diario 10	14.00	2.52 14% 84% 0 0	36960.00	6665.25
<b>Utilización del Beneficio</b>							
<p>Los minutos se utilizaría, para que la jefatura diagnostique la evolución del personal, y otras actividades de cuidado que las autoridades le asignan.</p>							

**Imagen Nº 5-40**

																			
<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b> Proceso: Infome de Trámite de Movimiento de Personal																			
Situación Actual																			
<b>Problemas Detectados:</b> a) No siempre el programa EVOLUTION funciona bien, o se demoran porque no pueden perfectamente manipular el programa EVOLUTION  b) A veces se pierde el informe, o no encuentra a quien debe entregar.																			
Situación Actual																			
<b>Soluciones Propuestas</b> a) Existirá para cada movimiento de personal un formato ya realizado, sobre un informe para reducir el tiempo de redacción, como también errores ortográficos y gramaticales, solucionando así el problema de tiempo, o que el programa EVOLUTION, no funcione  b) La entrega del trámite solo se lo realiza a la persona que pide, y directamente o envío por fax siempre confirmando su llegada, y éstos informes tendrán una sumilla adicional de la fecha, hora y lugar de despacho, para evitar pérdidas o demoras en la entrega.																			
Situación Actual						Situación Propuesta						Diferencia						Ahorro Anual	
TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	Tiempo	Costo
90	29.98	33.33%	0.27%	Diario	10	22	5.55	54.55%	60.85%	Diario	10	68.00	24.43	21%	61%	0	0	179520.00	64496.17

## 5.1.5 OMPARACIONES DE DIAGRAMAS ACTUALES Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

### Proceso: Convocatoria a candidatos Idóneos **Imagen N°5-41**

#### Situación Actual

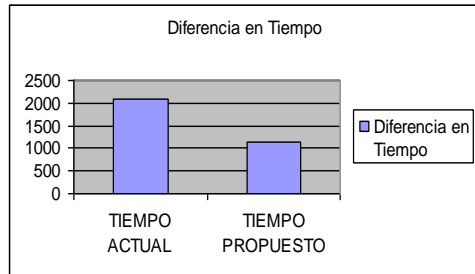
Nº	Actividad	Simbología				
		○	➔	▽	□	▭
1	Jefe de RRHH, informa a autoridades Necesidad de cubrir una Vacante Puesto	X				
2	Espera Jefe de RRHH Espera la solicitud firmada por autoridades					X
3	Jefe de RRHH, delega a Analista 3 que Búsque a 3 posibles candidatos por cada puesto interna y externamente	X				
4	Analista 3 Demora en la búsqueda de posibles candidatos					X
5	Analista 3 Realiza un informe de lista de posibles candidatos	X				
6	Analista 3 Demora en realizar el informe de posibles cadidatos					X
7	Analista 3 pasa a Jefe de RRHH Revisión sobre la lista seleccionada				X	
8	Jefe de RRHH, pasa a Director Nacional Para la aprobación de autoridades sobre cadidatos idóneos		X			
9	Jefe de RRHH Espera de aprobación de candidatos					X
10	Jefe de RRHH, delega a Analista 3 Llamada a los candidatos	X				
11	Analista 3 Espera de respuesta de candidatos					X
12	Analista 3 Realiza un informe sobre la última lista definitiva	X				
13	Jefe de RRHH Revisa el informe				X	
14	Jefe de RRHH Pasa para aprobación final.		X			

#### Situación Propuesta

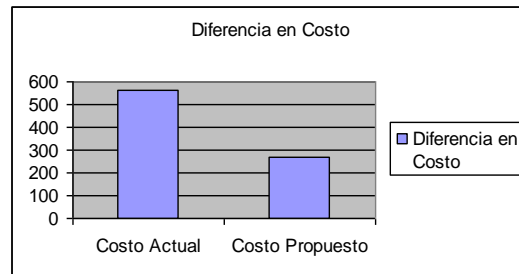
Nº	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	➔	▽	□	▭
1	Asistente de Servicios	Envío de convocatoria a medios de comunicación	X				
2	Asistente de Servicios	Recepta carpetas de aspirantes	X				
3	Asistente de Servicios	Clasifica carpetas de aspirantes	X				
4	Analista 3	Analiza carpetas de aspirantes	X				
5	Analista 3	Enlista los posibles candidatos	X				
6	Analista 2	Llama a los candidatos	X				
7	Analista2	Realiza un informe sobre la ultima lista definitiva	X				
8	Jefe de RRHH	Presenta a jefatura para su supervisión				X	
9	Jefe de RRHH	Aprueba y sumilla		X			

## Tablas de diferencia

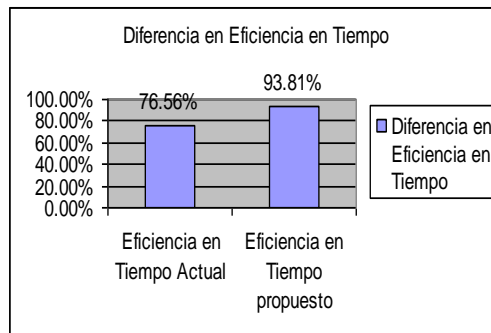
### Gráfico N° 5-01



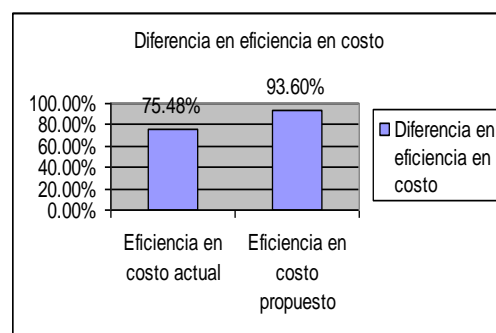
### Gráfico N° 5-02



### Gráfico N° 5-03



### Gráfico N° 5-04



**Proceso: Detección de Aptitud de Aspirantes y Selección de Candidato Idóneo Imagen N°5-42**

**Situación Actual**

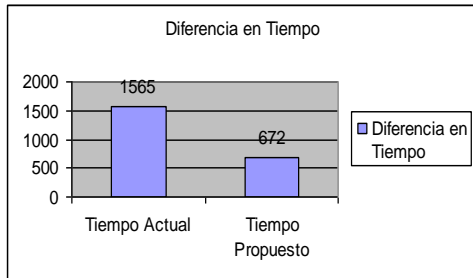
Nº	Actividad	○	→	▽	□	▢
1	Jefe de RRHH Elabora cuestionario adecuado, para aspirantes	x				
2	Jefe de RRHH Demora en la realización de cuestionarios					x
3	Jefe de RRHH y Analista 3 Planifican donde y cuándo se realiza la determinación de aptitud	x				
4	Jefe de RRHH y Analista 3 Demoran en la planificación					x
5	Analista 3 Realiza Informe sobre el cuestionario	x				
6	Jefe de RRHH Pasa el informe a autoridades y aprobación		x			
7	Jefe de RRHH Espera de decisiones de autoridades					x
8	Analista 3 Realiza la determinación de aptitudes de candidatos	x				
9	Analista 3 Demora en Realizar la determinación de aptitudes de candidatos					x
10	Analista 3 Informa sobre los resultados a jefe de RRHH para revisión				x	
13	Jefe de RRHH Pasa de informe a autoridades		x			
Nº	Actividad	○	→	▽	□	▢
1	Jefe de RRHH Petición al Procurador de Necesidad de Selección de Personal	x				
2	Jefe de RRHH Espera de Petición					x
3	Jefe de RRHH Petición al Financiero Fondos para crear puesto, o completar Vacantes	x				
4	Jefe de RRHH Espera de Petición					x
5	Jefe de RRHH Recibe de autoridades el informe sobre un candidato óptimo	x				
6	Analista 3 Clasifica a aspirantes por puesto	x				
7	Analista 3 Demora en la clasificación por puesto					x
8	Analista 3 Realiza el concurso para los aspirantes	x				
9	Analista 3 Realiza informe sobre lo sucedido	x				
10	Jefe de RRHH Selecciona a un aspirante por cada puesto					x
11	Jefe de RRHH Paso de resultados a autoridades		x			
12	Jefe de RRHH Espera de sumilla					x

**Situación Propuesta**

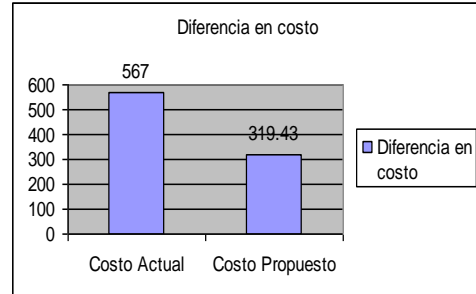
Nº	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	→	▽	□	▢
1	Analista 3	Toma pruebas a candidatos idóneos Para ocupar puesto área operativa	x				
2	Analista 3	Toma pruebas a candidatos idóneos Para ocupar puesto área administrativa	x				
3	Analista 3	Ingresa resultados al computador	x				
4	Supervisor y Especialista	Analiza Resultados 3 aspirantes por cada puesto	x				
5	Supervisor y Especialista	Selecciona 3 candidatos por cada puesto	x				
6	Jefe de RRHH	Realizan informe de Resultados	x				
7	Jefe de RRHH	Pasan informe para aprobación			x		
8	Analista 3	Pide al Procurador de Necesidad de Selección de Personal, por medio de correo electrónico	x				
9	Analista 3	Pide al Procurador de Necesidad de Selección de Personal, por medio de un escrito	x				
10	Analista 3	Pide al Financiero fondos para crear puesto, llamada de teléfono	x				
11	Analista 3	Pide al Financiero fondos para crear puesto, forma escrita	x				
12	Supervisor y Especialista	Analizan Hojas de vida de los tres seleccionados por puesto, de acuerdo a	x				
13	Supervisor y Especialista	Seleccionan el mejor candidato	x				
14	Supervisor y Especialista	Verificación de la veracidad del contenido sobre la documentación presentada	x				
15	Analista 3	Realización de Informe	x				
16	Jefe de RRHH	Paso de informe a autoridades para sumilla y aprobación					x

## Tablas de diferencia

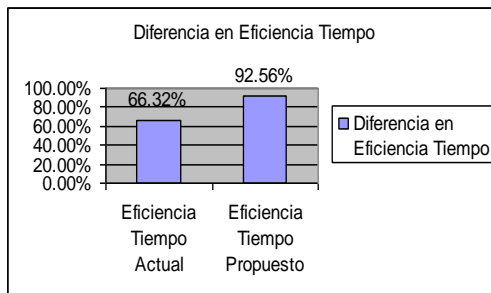
### Gráfico N° 5-05



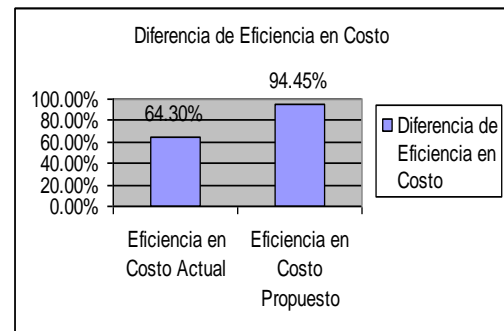
### Gráfico N° 5-06



### Gráfico N° 5-07



### Gráfico N° 5-08





**Proceso: Plan de Capacitación Anual para la Procuraduría General del Estado Imagen N°5-43**

**Situación Actual**

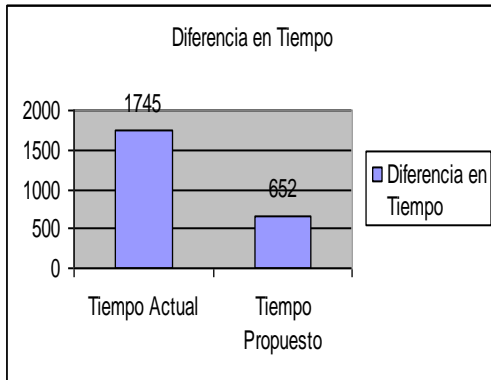
**Situación Propuesta**

Nº	Actividad	○	→	▽	□	▭
1	Asistente Administrativo Recepta Pedido de autoridades sobre el plan de Capacitación	x				
2	Jefe de RRHH. Dispone a los responsables realizar Supervisor de RRHH y Especialista 1	x				
3	Supervisor y Especialista 1 Reunen para la planificación	x				
4	Supervisor y Especialista 1 Demoran en el desarrollo de actividades					x
5	Especialista Realiza un cuestionario para la detección de necesidades por áreas	x				
6	Especialista Traslada a la supervisión para la revisión		x			
7	Supervisor Envía a la jefatura para la revisión		x			
8	Especialista Realiza entrevistas con jefes sobre los requerimientos para sus subordinados	x				
9	Especialista Demora en las entrevistas					x
10	Especialista Enlista los cursos necesarios	x				
11	Supervisor Busca de proveedores para el curso	x				
12	Supervisor Demora en la búsqueda de proveedores para el curso					x
13	Especialista y Supervisor Realizan un presupuesto para el proceso	x				
14	Especialista y Supervisor Demora en la realización del presupuesto					x
15	Especialista Realiza informe, del presupuesto	x				
16	Especialista Traslada informe a jefe de RRHH		x			
17	Jefe de RRHH. Traslada a autoridades sobre el presupuesto.		x			
18	Especialista y Supervisor Realizan el Plan anual de cuándo, cómo, dónde, quien será la empresa capacitadora, y quien asistirá.	x				
19	Especialista y Supervisor Demora en Realizar el Plan anual de cuándo, cómo, dónde, quien será la empresa capacitadora, y quien asistirá.					x
20	Especialista Realiza Informe del plan anual de capacitación	x				
21	Jefe de RRHH. Revisa informe					x
22	Jefe de RRHH. Traslada a la Dirección		x			

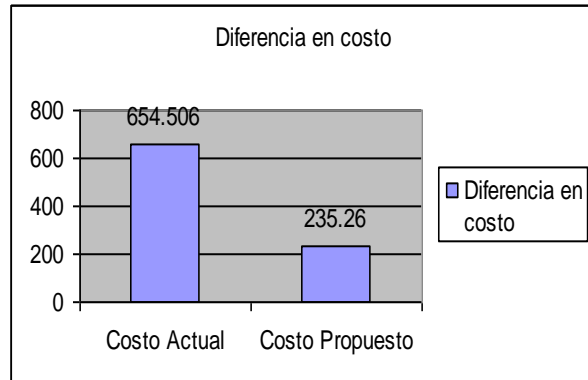
Nº	Responsable	Actividad	○	→	▽	□	▭
1	Asistente Administrativo	Recibe Pedido de autoridades sobre el plan de Capacitación	x				
2	Especialista de RRHH	Especialista de RRHH, recepta petición	x				
3	Especialista de RRHH y Analista	Se reúnen para distribuirse responsabilidades	x				
4	Especialista de RRHH y Analista	Aviso a todos los funcionarios mediante correo electrónico sobre cómo llenar el formulario	x				
5	Especialista de RRHH y Analista	Detectan las necesidades a cada funcionario, mediante un formulario es enviado de manera electrónica	x				
6	Analista2	Se enlista los cursos necesarios	x				
7	Analista2	Se enlista los capacitadores	x				
8	Analista2	Se realiza un informe y paso a la jefatura	x				
9	Jefe de RRHH	Realiza el presupuesto necesario	x				
10	Jefe de RRHH	Pide a autoridades sobre necesidad presupuestaria para la capacitación	x				
11	Especialista de RRHH	Realiza un Informe sobre lista de cursos, quienes asistirán cuándo se realizará	x				
12	Jefe de RRHH	Paso para la aprobación a autoridades					x
13	Analista2	Difusión a toda la institución por medio de correo electrónico	x				
14	Analista2	Difusión a las empresas capacitadoras mediante correo electrónico	x				

## Tablas de diferencia

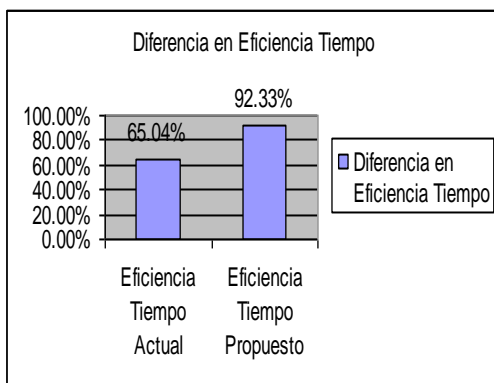
### Gráfico N° 5-09



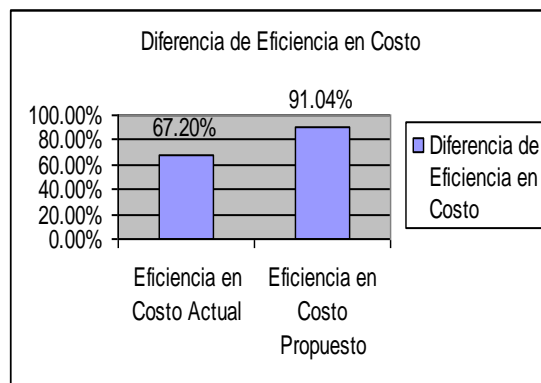
### Gráfico N° 5-10



### Gráfico N° 5-11



### Gráfico N° 5-12



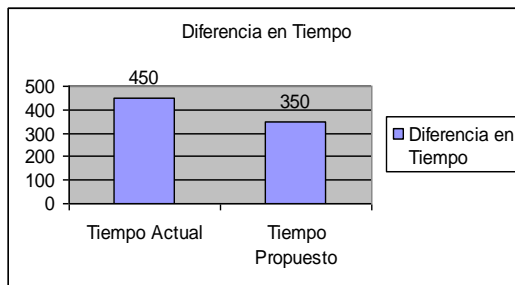
**Proceso: Ejecución del Plan de Capacitación Anual para la Procuraduría General del Estado Imagen N°5-44**  
**Situación Actual** **Situación Propuesta**

Nº	Actividad	○	□	⇒	▽	⬇
1	Especialista Avisa a autoridades sobre el curso	X				
2	Especialista Recibe aprobación para la ejecución	X				
7	Supervisor Pide a la administración suministros, materiales y equipos necesarios para la capacitación	X				
	Supervisor Pide recursos monetarios para pagar, viáticos, salón de recepción, y empresa capacitadora	X				
3	Especialista Realiza y confirma invitaciones a los participantes	X				
4	Especialista Demora en la invitación a los participantes					X
5	Especialista Realiza invitación a la empresa capacitadora	X				
6	Especialista Demora en la invitación a la empresa capacitadora					X
9	Especialista Elabora plan de contenido de curso	X				
10	Supervisor Designa quien irá a verificar el desarrollo del curso	X				
11	Asistente de servicios Entrega invitaciones	X				
	Especialista Realiza formulario de evaluación de desempeño	X				
12	Supervisor Evalua desempeño de curso	X				
12	Supervisor Evalua el curso	X				
12	Especialista Realiza innforme	X				
12	Especialista Entrega resultado a autoridades					X

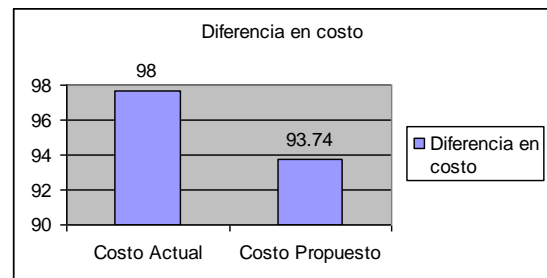
Nº	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	⬇
1	Especialista de RRHH	Elabora Plan de contenido del curso	X				
2	Especialista de RRHH	Pide autorización del plan de contenido del curso	X				
3	Especialista de RRHH	Pide a la Administración suministros, materiales y equipos necesarios para la capacitación	X				
4	Especialista de RRHH	Pide recursos monetarios para pagar, viáticos, salón de recepción, y empresa que capacitará	X				
5	Analista 2 de RRHH	Realiza y confirma invitaciones a los participantes de manera formal	X				
		Realiza y confirma invitaciones a los capacitadores de manera formal					
6	Analista 2 de RRHH		X				
7	Asistente de Servicios	Entrega las invitaciones	X				
8	Supervisor de RRHH	Designa quién irá a supervisar el curso	X				
9	Supervisor de RRHH	Inauguración del Curso	X				
10	Supervisor de RRHH	Realiza examen de evaluación de la empresa capacitadora	X				
11	Supervisor de RRHH	Evalúa desempeño y logística del curso.	X				
12	Especialista de RRHH	Realiza informe del curso	X				
13	Especialista de RRHH	Entrega de Informe a la autoridades					X

## Tablas de diferencia

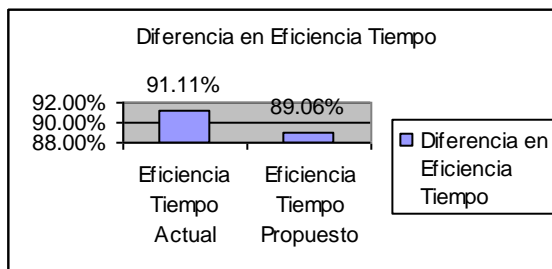
**Gráfico N° 5-13**



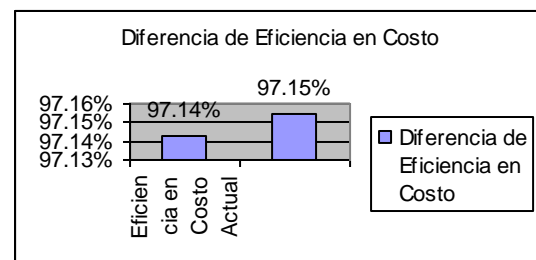
**Gráfico N° 5-14**



**Gráfico N° 5-15**



**Gráfico N° 5-16**



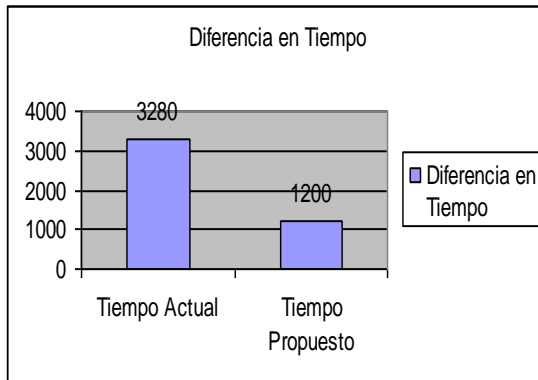
**Proceso: Plan Anual de Distribución del Recurso Humano para la Procuraduría General del Estado Imagen N°5-45**  
**Situación Actual** **Situación Propuesta**

Nº	Actividad	○	□	⇒	▽	D
1	Especialista 3 Inspecciona a unidades, departamentos, direcciones y regionales la distribución de personal	X				
2	Especialista 3 Demora en la inspección					X
3	Especialista 3 Analiza resultados Obtenidos, por medio de visitas, y evaluación obtenida en el anterior proceso	X				
4	Especialista 3 Demora en el Análisis de Resultados					X
5	Especialista 3 Identifica la necesidad de crear, suprimir y fusionar puestos en la Institución	X				
6	Especialista 3 Demora en la Identificación					
7	Especialista 3 Identifica la necesidad de trasladar, personas, a otras unidades	X				
8	Especialista 3 Demora en la Identificación					
9	Especialista 3 Realiza Informe final	X				
10	Especialista 3 Pasa informe a Inspección				X	
11	Jefe de RRHH Revisa y sumilla		X			

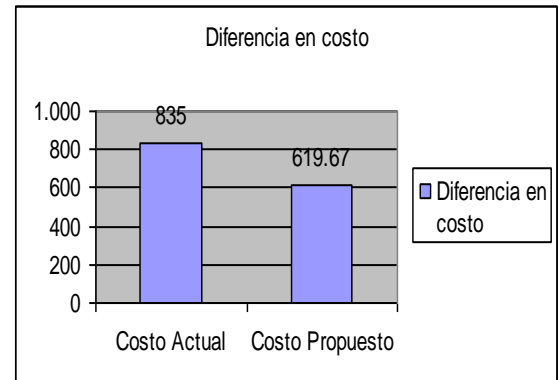
Nº	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Especialistas 3	Inspecciona a unidades, departamentos, direcciones y regionales la distribución de personal	X				
2	Especialistas 3	Analiza resultados Obtenidos, por medio de visitas, y evaluación obtenida en el anterior proceso	X				
3	Especialistas 3	Identifica la necesidad de crear, suprimir y fusionar puestos en la Institución	X				
4	Especialistas 3	Identifica la necesidad de trasladar, personas, a otras unidades	X				
5	Especialistas 3	Realiza Informe final	X				
6	Especialistas 3	Pasa informe a Inspección				X	
7	Jefe de RRHH	Revisa y sumilla		X			

## Tablas de diferencia

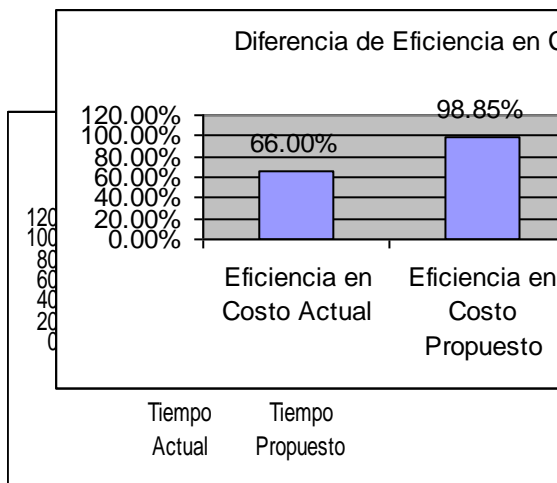
**Gráfico N° 5-17**



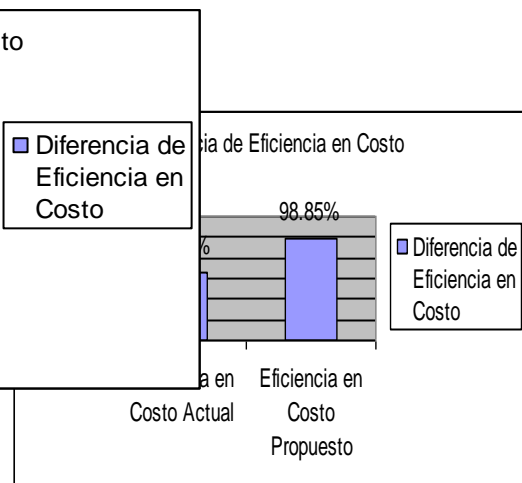
**Gráfico N° 5-18**



**Gráfico N° 5-19**



**Gráfico N° 5-20**



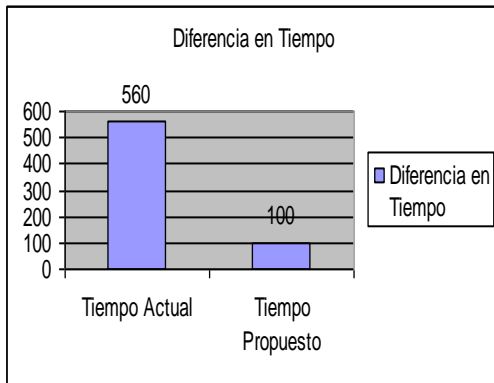
**Proceso: Plan Semanal de la Unidad de RRHH de la Procuraduría General del Estado Imagen N°5-46**  
**Situación Actual** **Situación Propuesta**

Nº	Actividad	○	□	⇒	▽	Ⓧ
1 Todos	Espera de reunión					X
2 Todos	En reunión Jefe de RRHH y empleados revisan peticiones de autoridades	X				
3 Todos	Apuntes de lo más importante a realizar	X				
4 Todos	Análisis por áreas	X				
5 Todos	Demora en análisis					X
6 Analista 2	Realización de un informe	X				
7 Analista 2	Difusión a todo el personal sobre la planificación	X				
8 Analista 2	Demora en la difusión					X

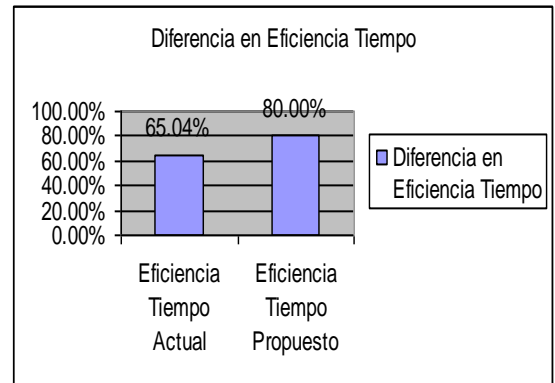
Nº	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	Ⓧ
1	Todos	Realizan apuntes de las actividades más importantes en la semana	X				
2	Todos	Presentan lluvia de ideas voluntarias	X				
3	Todos	Realizan análisis por áreas y cargos	X				
4	Todos	Determinan las actividades que van a	X				
5	Todos	Aceptan la responsabilidad sobre las	X				
6	Todos	Elaboran el Plan Semanal de	X				
7	Jefe de RRHH	Aprueba la planificación semanal		X			
8	Asistente Administrativo	Difusión a todo el personal sobre las decisiones tomadas, mediante correo					X

## Tablas de diferencia

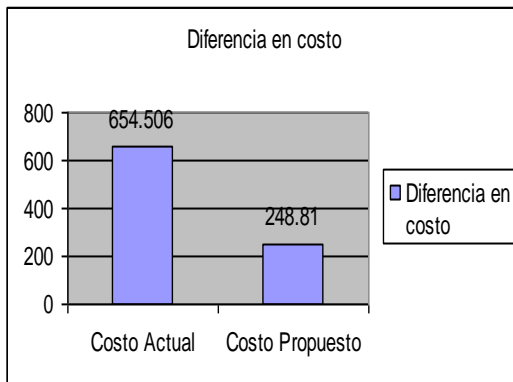
### Gráfico N° 5-21



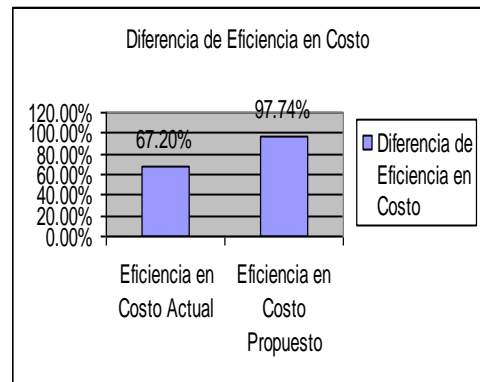
### Gráfico N° 5-22



### Gráfico N° 5-23



### Gráfico N° 5-24





**Proceso: Recepción de Trámite Imagen N°5-47**  
**Situación Actual**

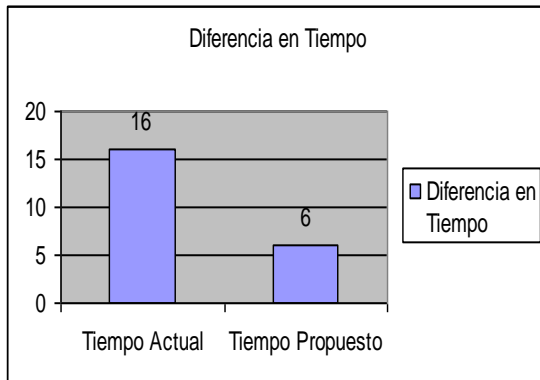
Nº	Actividad	○	□	⇒	▽	D
1	Asistente Administrativo Recibe Solicitud de Trámite	x				
2	Asistente Administrativo Verifica contenido de solicitud	/	X			
3	Asistente Administrativo Demora en la verificación de contenido					x
4	Asistente Administrativo Sumilla recepción de trámite	X				
5	Asistente Administrativo Registra en computador el trámite	X				
6	Asistente Administrativo Demora en registro de trámite		X			
7	Asistente Administrativo Pasa a jefatura el Trámite			X		
8	Asistente de Servicios Demora en pasar a jefatura el trámite			X		

**Situación Propuesta**

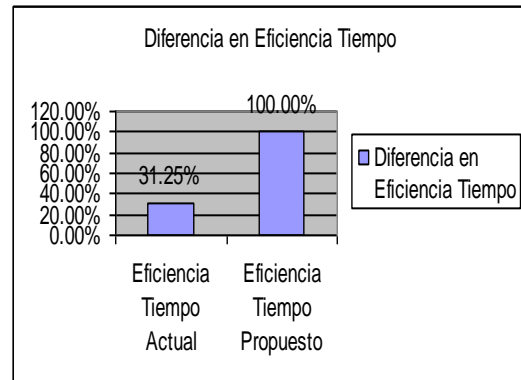
Nº	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Asistente Administrativo	Recibe Solicitud de Trámite	x				
2	Asistente Administrativo	Verifica contenido	x				
3	Asistente Administrativo	Sumilla recepción de trámite	x				
4	Asistente Administrativo	Registra en el computador el trámite	x				
5	Asistente Administrativo	Distribución en Cubículos	x				
6	Asistente Administrativo	Pasa al Proceso de Elaboración de Trámite					x

## Tablas de diferencia

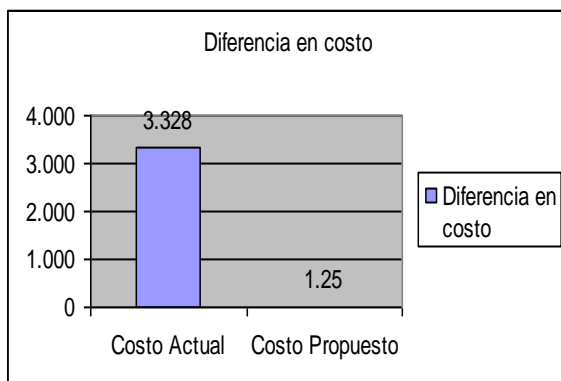
### Gráfico N° 5-25



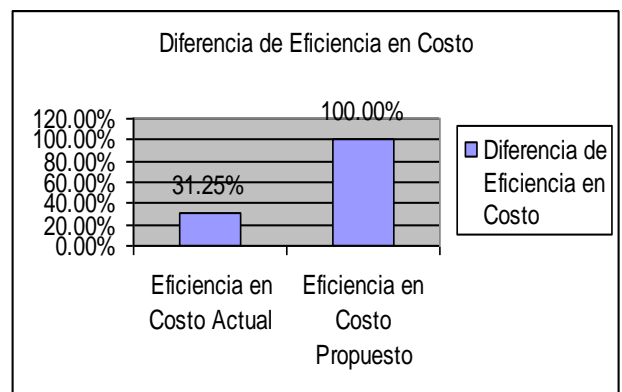
### Gráfico N° 5-26



### Gráfico N° 5-27



### Gráfico N° 5-28



**Proceso: Análisis de Trámite Imagen N°5-48**  
**Situación Actual**

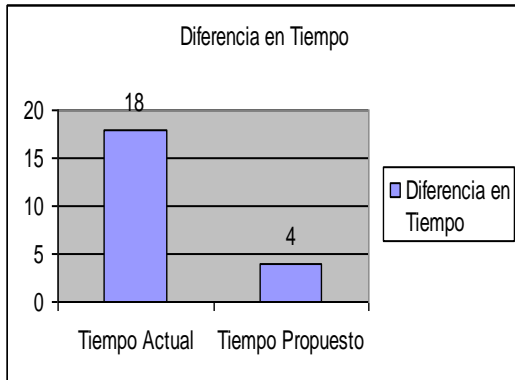
Nº	Actividad	○	□	⇒	▽	D
1	Jefe de RRHH Espera de llegada de Trámite anunciado					X
2	Jefe de RRHH Análisis de tipo de trámite	X				
3	Jefe de RRHH Demora en el análisis					X
4	Jefe de RRHH Sumilla y paso al responsable	X				
5	Jefe de RRHH Espera de que reciba					X

**Situación Propuesta**

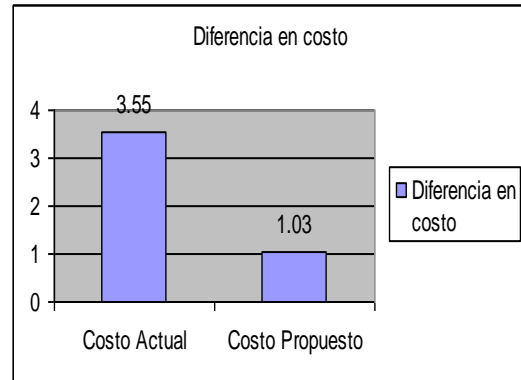
Nº	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Asistente de Servicios Administrativo	Recibe el trámite del Asistente Administrativo	X				
2	Asistente de Servicios	Distribuye en cubículos trámite entrante.	X				
3	Todos	Cada funcionario de la unidad, revisa el cubículo que le corresponde periódicamente	X				

## Tablas de diferencia

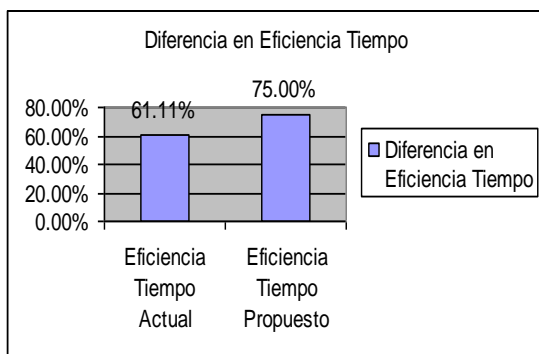
### Gráfico N° 5-29



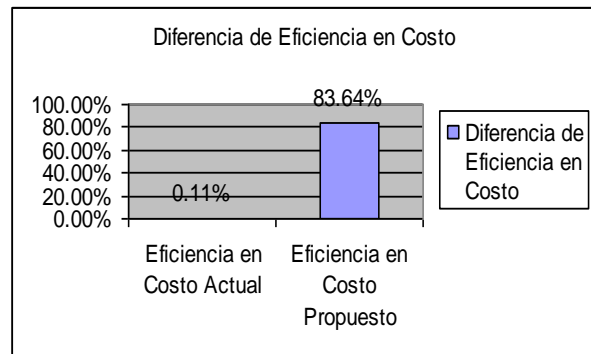
### Gráfico N° 5-30



### Gráfico N° 5-31



### Gráfico N° 5-32



**Proceso: Ejecución de Trámite de Movimiento de Personal u Operación Imagen N°5-49**

**Situación Actual**

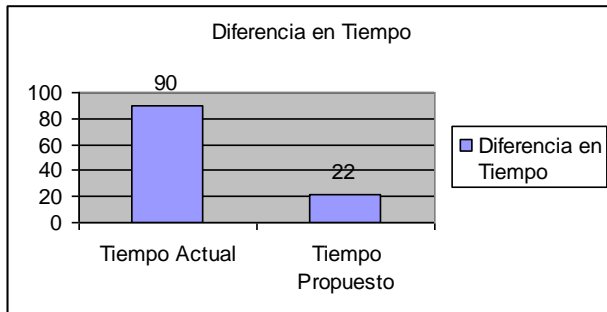
**Situación Propuesta**

Nº	Actividad	○	□	⇒	▽	D
1	Jefe de RRHH Designa responsable de trámite	x				
2	Analistas o Especialistas Confirman documentación	x				
3	Analistas o Especialistas Realizan operación en el programa EVOLUTION	x				
4	Analistas o Especialistas Demora en realizar la operación en el programa EVOLUTION					x
5	Analistas o Especialistas Realizan Informe	x				
6	Analistas o Especialistas Pasan Informe a Supervisor para revisión		x			
7	Supervisor Pasa a sumilla a Jefatura			x		
8	Asistente de Servicios Envía trámite a quién solicito			x		
9	Asistente de Servicios Demora en el envío de trámite					x

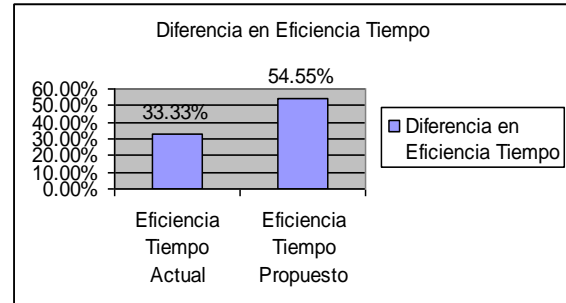
Nº	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Especialista o Analista de RRHH	Ingresan datos del funcionario en el programa EVOLUTION	x				
2	Especialista o Analista de RRHH	Pasa a jefatura para sumilla y revisión			x		
3	Jefe de RRHH	Sumilla el informe de movimiento	x				
4	Jefe de RRHH	Pasa a Asistente de Servicios			x		
5	Asistente de Servicios	Entrega de Trámite	x				

## Tablas de diferencia

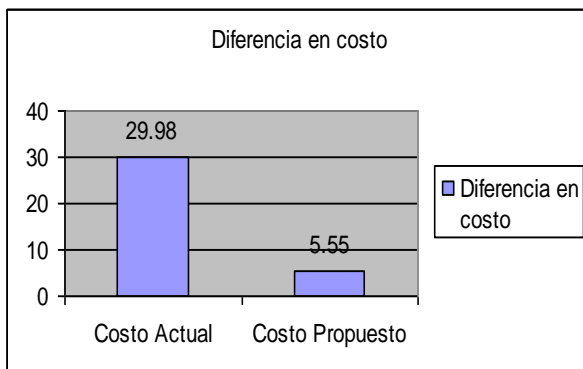
**Gráfico N° 5-33**



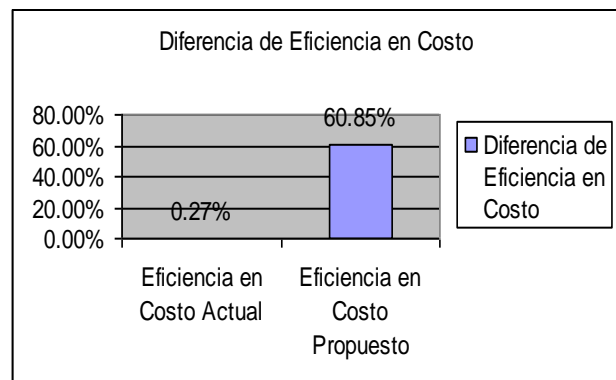
**Gráfico N° 5-34**



**Gráfico N° 5-35**



**Gráfico N° 5-36**




### 5.1.6 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA

Es el resumen total de los beneficios esperados, en los procesos críticos de la unidad de RRHH de la PGE.

## Imagen N°5-50

		MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO																				
		Situación Actual						Situación Propuesta						Diferencia						Ahorro Anual		
Nº	Procesos	TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	TIEMPO	COSTO	EFT	EFC	F	V	Tiempo	Costo	
1																						
2																						
3																						
4																						
Total																						
Promedio																						
Beneficio Total Esperado																						

**MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA DE LA UNIDAD DE RRHH DE LA PGE Imagen N°5-51**

 <b>MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA</b>																							
Situación Actual								Situación Propuesta								Diferencia						Ahorro Anual	
Nº	Procesos	TIEMP	COSTO	EFT	EFC	F	V	TIEMP	COSTO	EFT	EFC	F	V	TIEMP	COSTO	EFT	EFC	F	V	Tiempo	Costo		
1	Convocatoria a candidatos idóneos	2090	564.15	77%	75%	Anual	1	1130	270.6	94%	94%	Anual	1	960	293.6	17%	18%	0	0	960	293.56		
2	Determinación de Aptitud y selección de candidato Idóneo	1565	567	66%	64%	Anual	1	672	319.4	93%	94%	Anual	1	893	247.6	26%	30%	0	0	893	247.5679		
3	Plan anual de capacitación	1745	654.51	65%	67%	Anual	1	652	235.3	92%	91%	Anual	1	1093	419.2	27%	24%	0	0	1093	419.2481		
4	Ejecución del Plan de Capacitación	450	97.63	91%	89%	Seman	2	350	93.74	97%	97%	Seman	2	100	3.893	6%	8%	0	0	10400	404.8207		
5	Plan anual de distribución del Recurso Humano	3280	835.34	66%	66%	Anual	1	1200	619.7	98%	99%	Anual	1	2080	215.7	32%	33%	0	0	2080	215.6725		
6	Plan Semanal de la Unidad de RRHH	560	654.51	65%	67%	Seman	1	100	248.8	80%	98%	Seman	1	460	554.5	15%	31%	0	0	23920	28834.31		
7	Recepción de Trámites	16	3328	31%	31%	Diario	10	6	1.245	100%	100%	Diario	10	10	2.07	69%	69%	0	0	26400	5464.8		
8	Análisis de Trámites	18	3.55	61%	0%	Diario	10	4	1.025	75%	84%	Diario	10	14	2.525	14%	84%	0	0	36960	6665.248		
9	Ejecución de Trámites o Movimientos de Personal de la PGE	90	29.98	0.333	0.003	Diario	10	22	5.55	0.545	0.609	Diario	10	68	24.43	21%	61%	0	0	179520	64496.17		
<b>Total</b>		<b>9814</b>	<b>6734.7</b>	<b>556%</b>	<b>461%</b>		<b>37</b>	<b>4136</b>	<b>1795</b>	<b>784%</b>	<b>817%</b>		<b>37</b>	<b>5678</b>	<b>1763</b>	<b>228%</b>	<b>356%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>282226</b>	<b>107041.4</b>		
<b>Promedio</b>		<b>1090</b>	<b>748.3</b>	<b>62%</b>	<b>51%</b>		<b>4.111</b>	<b>459.6</b>	<b>199.5</b>	<b>87%</b>	<b>91%</b>		<b>4.111</b>	<b>630.9</b>	<b>195.9</b>	<b>25%</b>	<b>40%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Minutos</b>	<b>Dólares</b>		
<b>Beneficio Total Esperado</b>										<b>25%</b>	<b>40%</b>									<b>282226</b>	<b>107041.4</b>		



### 5.1.7 INFORME DEL BENEFICIO ESPERADO

La propuesta de mejoramiento de procesos ha sido realizada en base a las tres herramientas: Hoja ISO, Flujo Diagramación y Hoja de Mejoramiento, aplicadas a cada proceso, de las cuales se han obtenido resultados positivos que reflejan el cambio organizacional con su inmediata aplicación. Como parte de la propuesta se han realizado cambios en las actividades de cada proceso lo cual incrementa la eficiencia en tiempo y costo de cada uno, que permitirá que la unidad de RRHH, mejore sus servicios prestados.

La matriz de análisis comparativa permite identificar el ahorro que se genera en cada proceso tanto en tiempo como en costo, teniendo un ahorro total en tiempo de 178.129 minutos y un ahorro total en costo de 24498.11 dólares, cifra muy significativa para la unidad, sin embargo que no se puede disponer, ya que el recurso humano de la unidad no puede ser suprimido. El ahorro en tiempo generado tiene como proyección los siguientes destinos:

#### Imagen N°5-52

Nº	Destino de Ahorro	Valor en Minutos
1	Capacitación al personal en nuevas leyes que promulga la SENRES	960
2	Realizar mejoramientos en formularios de evaluación de ingreso	893
3	Realizar acercamientos al personal de la PGE, y receptar solicitudes de cursos que les parece importantes conocer	1093
4	El tiempo ahorrado se utilizará, inspeccionar de mejor manera la logística de los curso a desarrollar	10400
5	La utilización del tiempo se utilizará, para realizar una revisión con el cambio a ejecutarse	2080
6	El tiempo se utilizará para realizar minutos de motivación y comprometimiento hacia la unidad y fomentar un clima laboral más afectuoso y eficiente	23920
7	El tiempo se utilizará para anuncios a todos los funcionarios, sobre algunos cambios en la administración y para la capacitación de paquete OFFICE	15600

8	Los minutos se utilizará para que la jefatura diagnostique la evolución del personal, y otras actividades de cuidado que las autoridades le asigne	21840
9	Lo que resta de tiempo se utilizará para un buen manejo y utilización del paquete EVOLUTION, para la administración de la Unidad de RRHH	106080

## **PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS**

---

**M**ediante el capítulo VI, se realizará un mejoramiento de la gestión de la Unidad de Recursos Humanos de la Procuraduría General Del Estado, utilizando la información y análisis que se desarrolló en los capítulos anteriores, para el efecto se utilizará las siguientes herramientas.

- La cadena de valor empresarial, en base al proceso administrativo.
- Cadena de valor por cada uno de los procesos mejorados
- Diseño de factores de éxito o resultados para cada cadena de valor.
- Diseño de indicadores de gestión
- Diseño de la organización por proceso.

### **6.1. LA CADENA DE VALOR EMPRESARIAL, EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO**

---

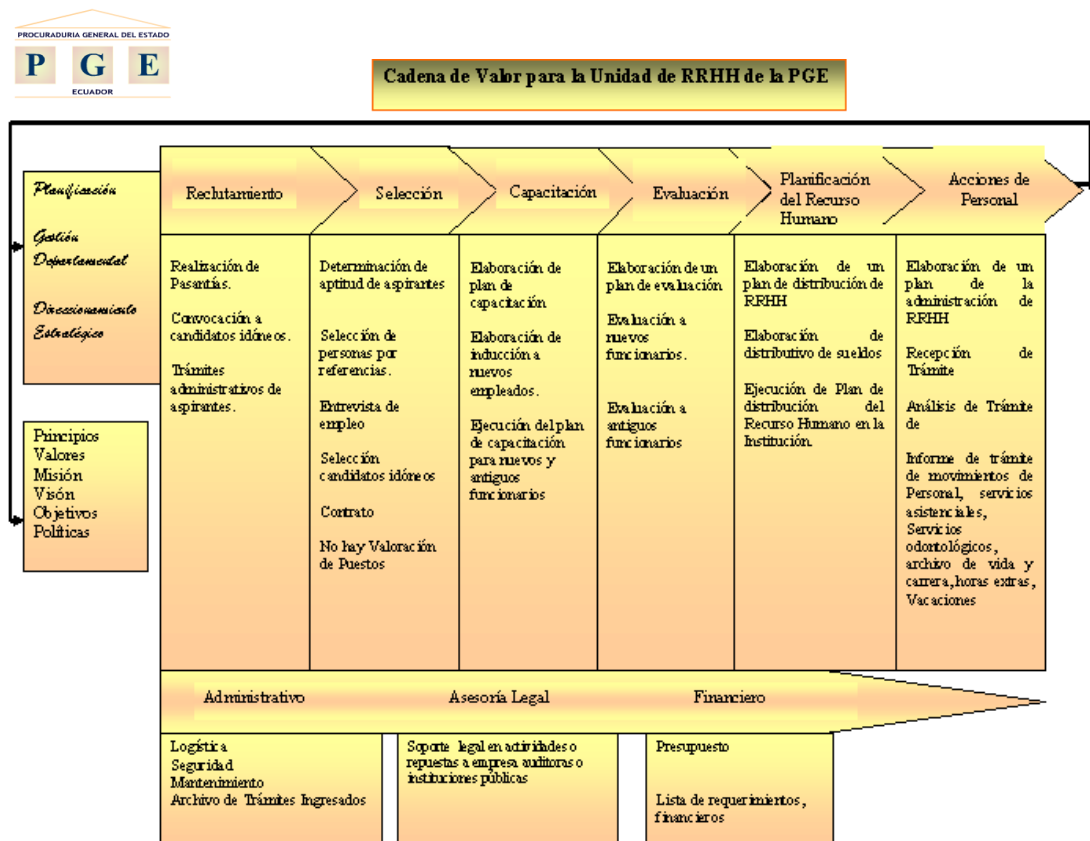
“Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las

actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.”<sup>50</sup>

Para la Unidad de Recursos Humanos de la PGE, se indicará la cadena de valor, de forma gráfica donde constan todos los procesos que generan valor, qué están íntimamente relacionados con la naturaleza propia de la unidad.

Con lo mencionado anteriormente, la cadena de valor de la Unidad de RRHH de la PGE, se plantea de la siguiente manera:

**Imagen N° 6-01**



## Procesos Gobernantes

<sup>50</sup> <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

Son aquellos en las que las máximas autoridades de la Unidad de RRHH, toman decisiones cuya repercusión afecta a toda la unidad y proporcionan su direccionamiento, mediante el planteamiento de objetivos, políticas y estrategias. Estos procesos tienen relación con los niveles directivos de la organización, éstos son:

Planificación  
Gestión Empresarial  
Direccionamiento Estratégico

### **Procesos Básicos**

Son aquellos en los cuales está inmersa la naturaleza de la Unidad de RRHH, agregan valor y se identifican su finalidad. La empresa tiene los siguientes procesos dentro de esta clasificación:

Reclutamiento  
Selección  
Capacitación  
Evaluación  
Planificación del Recurso Humano  
Acciones de Personal

### **Procesos Habilitantes (de apoyo y de asesoría)**

Son aquellos que dan sustento de apoyo a los demás procesos y proveen el suministro y entrega de recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades que forma parte de los procesos básicos o generadores de valor. Con ello los procesos dentro de esta clasificación son:

- Apoyo Administrativo
- Apoyo Financiero
- Servicios de Apoyo

Una vez clasificados los procesos, se realizan las cadenas de valor con sus indicadores de gestión correspondientes, los cuales son referentes, que permitirán evaluar la eficiencia y eficacia de la empresa.

## 6.2 DISEÑO DE FACTORES DE ÉXITO PARA CADA PROCESO

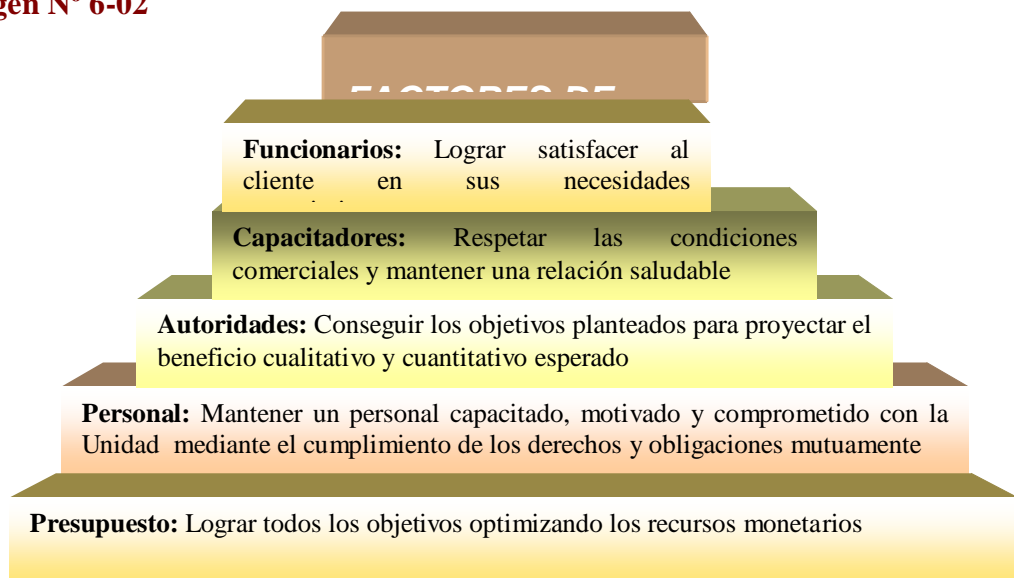
---

“Factores de éxito son aquellos parámetros como el sentido de la competencia, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la creatividad y la disciplina, que combinándolos y aplicándolos en momentos oportunos fueron posicionando a la organización dentro del mercado.”<sup>51</sup>

En resumen se puede decir, que los factores de éxito es lo positivo que la Unidad de RRHH quiere lograr con respecto a clientes o funcionarios, proveedores o capacitadores, autoridades o dirigentes, el personal etc.

Es probable que uno de los factores más determinantes del éxito que pueda tener la Unidad de RRHH es la imagen que da de sí misma al público.

**Imagen N° 6-02**



## 6.3 INDICADORES DE GESTIÓN POR CADA PROCESO

---

<sup>51</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/exitoempresar/exitoempresar.shtml#FACTO>

Los indicadores de gestión significan referentes o estándares de la unidad que orientan las metas a lograr en cada proceso o cadena de valor.

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar, por lo tanto, teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso”<sup>52</sup>

Después del planteamiento de los macro procesos, se determinará indicadores de gestión que ayuden a controlar los resultados y medir la calidad, impacto, eficiencia y eficacia de los procesos más importantes.

“Los indicadores de gestión son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir agregan valor y deben tener los atributos de la información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados.”<sup>53</sup>

Los indicadores de gestión presentan las siguientes características:

- Se orientan a medir características, procesos y/o resultados.
- Facilitan el seguimiento de un proceso.
- Están asociados a propósitos de maximización, minimización, eliminación.
- Deben ser pocos en número así como también entendibles y aplicables.
- Expresan relación en cuanto a costos, tiempos, calidad y cantidad.

---

<sup>52</sup> [http://web.jet.es/amoarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm)

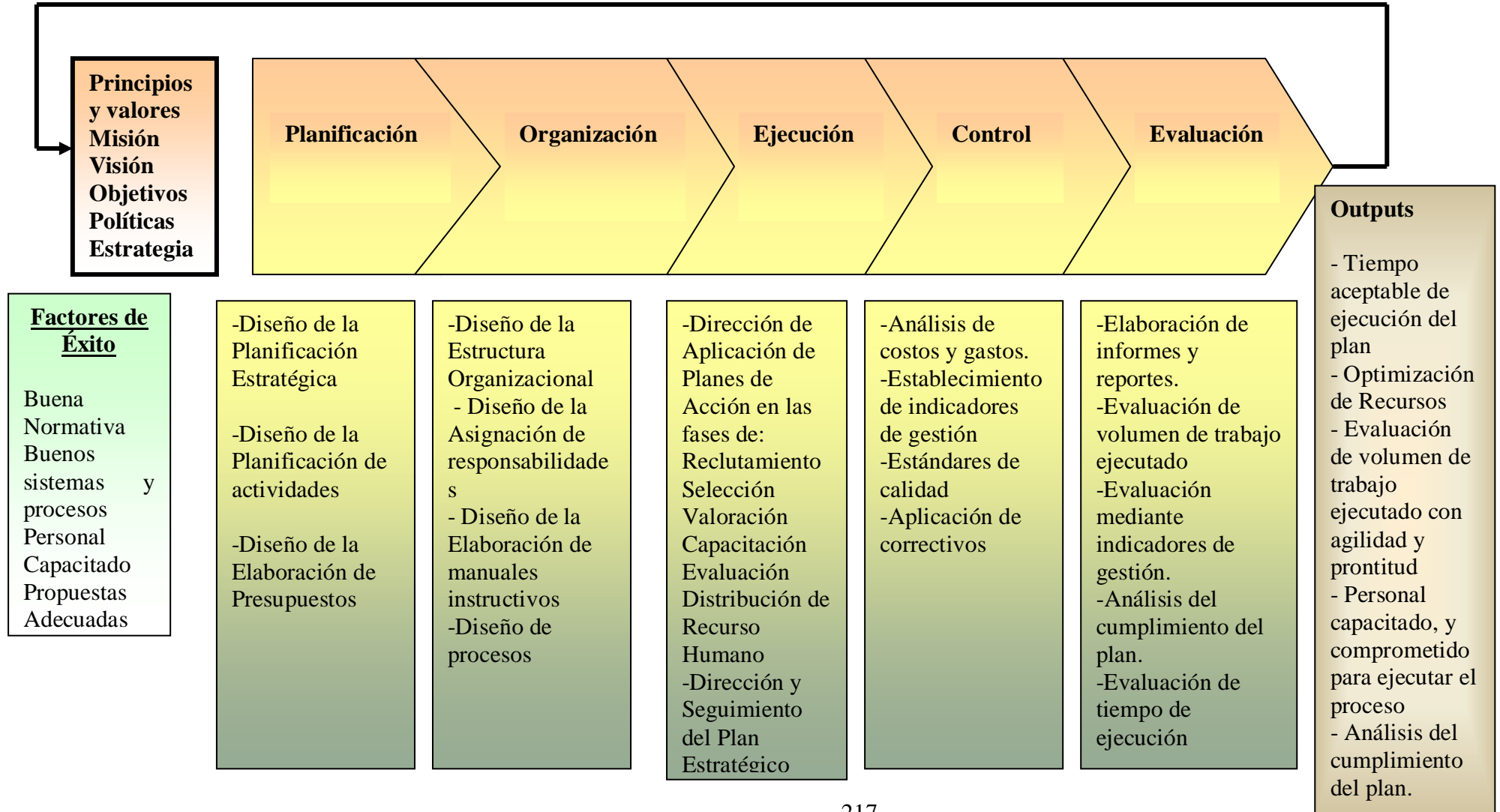
<sup>53</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) | Indicadores de Gestión

## **6.4 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS A LOS PROCESOS**

Una vez que se han identificado los procesos gobernantes, básicos y habilitantes de la Unidad de RRHH de la PGE, se aplican las tres herramientas de la organización de procesos antes detalladas a cada uno de ellos.

**Imagen N° 6-03**

**6.5 CADENA DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE DE LA UNIDAD DE RRHH DE LA PGE “PLANIFICACIÓN”**





**Tabla N° 6-01**

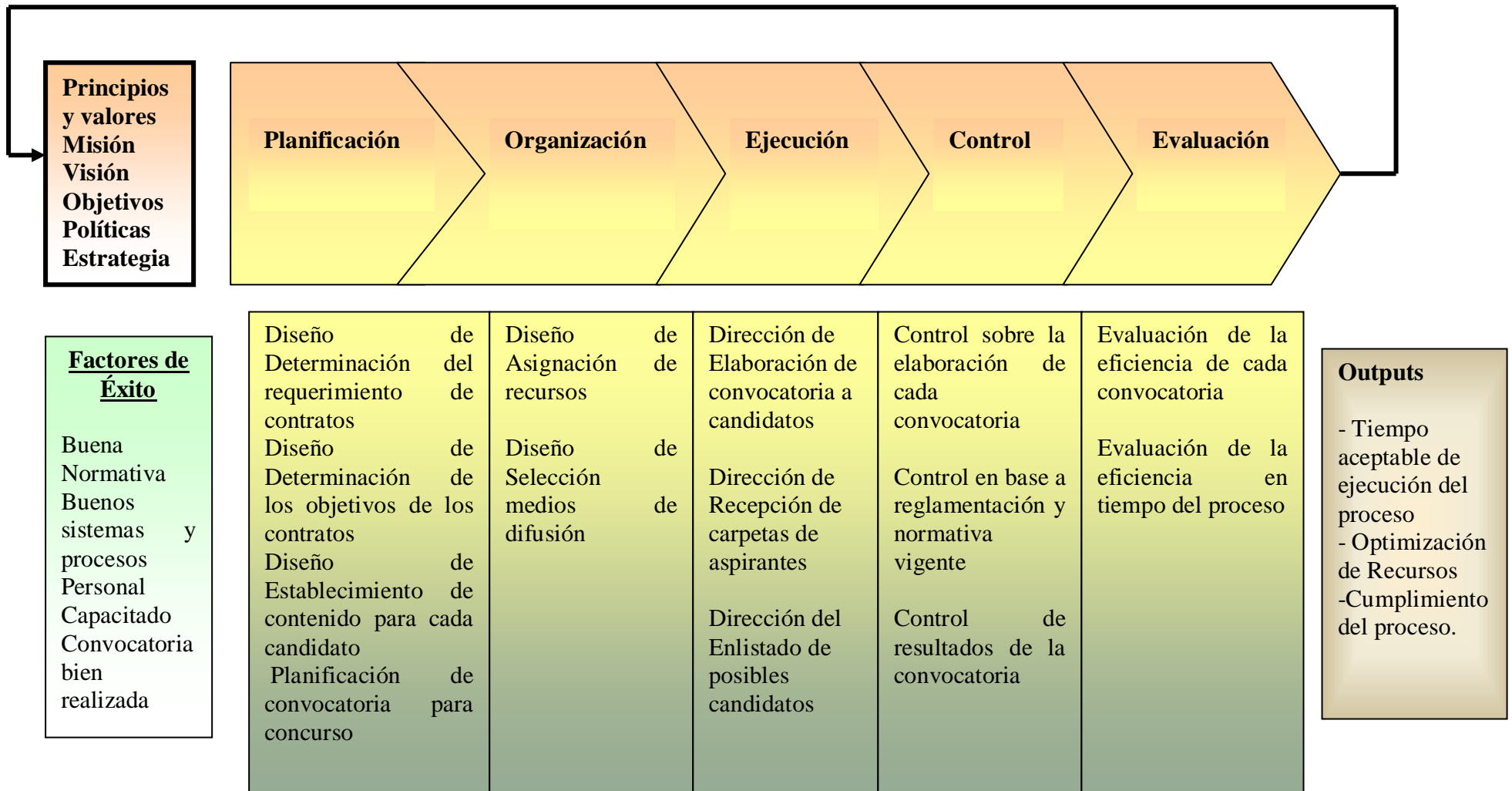


Unidad de RRHH de la PGE  
Indicadores de Gestión  
Proceso Gobernante

Nº	Índice de Gestión	Fórmula	Clasificación	Descripción	Estándar	Resultado	Desviación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	Planificación de Actividades	Actividades Ejecutadas/ Actividades Planificadas	Eficiencia	Mide el grado de ejecución de las actividades planificadas	100%	25/26= 0.96%		-4	Trimestral	Plan operativo Anual
2	Toma de Decisiones	Problemas Resueltos/ Problemas Identificados	Eficiencia	Mide el grado de eficiencia en la toma de decisiones en los problemas que se presenta	100%	8/10=80%		-20	Diarios	Base de Trámites solucionados
3	Cumplimiento de Estrategias	Estrategias Realizadas/ Estrategias Planteadas	Eficiencia	Mide el grado de cumplimiento de estrategias en la Unidad	100%	4/5=80%		-20	Trimestral	Plan estratégico insitucional
4	Cumplimiento de objetivos	Objetivos Logrados/ objetivos Propuestos	Eficiencia	Mide el grado de objetivos logrados por la unidad	100%	4/5=80%		-20	Trimestral	Plan estratégico insitucional
5	Ejecución de servicios prestados	Servicios Prestados/ Servicios solicitados	Eficiencia	Mide el grado de ejecución de los servicios prestados por la unidad	100%	8/10=80%		-20	Diarios	Base de trámites despachados

### 6.6.1 CADENA DE VALOR PARA EL PROCESO BÁSICO DE “CONVOCATORIA A CANDIDATOS IDÓNEOS”

Imagen N° 6-04



**Tabla N° 6-02**

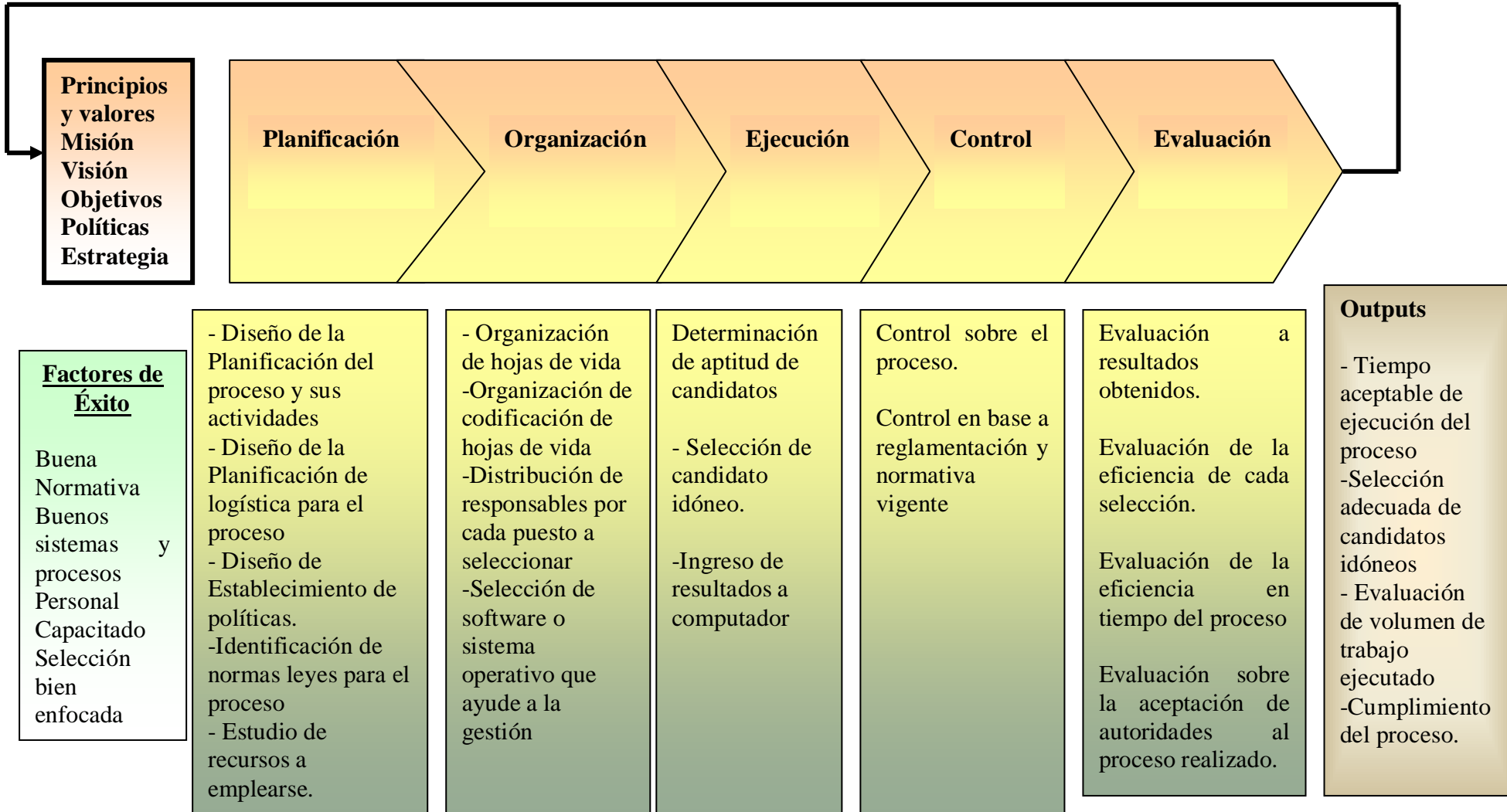


Unidad de RRHH de la PGE  
Indicadores de Gestión  
Proceso Básico de Convocatoria a Candidatos Idóneos

N°	Índice de Gestión	Fórmula	Clasificación	Descripción	Estándar	Resultado	Desviación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	Evaluación de eficacia de convocatoria	Informes aceptados/ Informes Presentados	Eficacia	Mide la aceptación por parte de autoridades de acuerdo a su proceso de selección subjetiva de candidatos idóneos	100%	80%		-20	Anualmente	Informe presentado autorizado
2	Evaluación de proceso en tiempo de ejecución	Tiempo utilizado/ Tiempo programado	Eficiencia	Mide el grado de eficiencia en el tiempo de selección de los candidatos	100%	1100/990=111.11%		-11.11%	Anualmente	Informe presentado autorizado
3	Satisfacción por autoridades con el proceso realizado	Convocatorias aceptadas/ Convocatorias pedidas	Eficiencia	Mide el grado de aceptación por parte de autoridades	100%	100/120=83.33%		-16.66	Anualmente	Informe presentado autorizado
4	Eficiencia en el medio de difusión utilizado	carpetas receptadas/ carpetas necesarias	Eficiencia	Mide el volumen promedio de candidatos idóneos que se presentan	100%	245/120=204.16%	104.16		Anualmente	Base de datos de carpetas receptadas
5	Capacidad de solución a responsable de proceso	Cádidatos idóneos para el puesto/ candidatos presentados	Eficiencia	Mide el número de candidatos seleccionados en base a los candidatos presentados por el cargo requerido	100%	113/120=94.16%		-5.84	Anualmente	Base de datos de evaluación de cadidatos

**6.6.2 CADENA DE VALOR PARA EL PROCESO BÁSICO DE “DETERMINACIÓN APTITUD DE ASPIRANTES Y SELECCIÓN DE CANDIDATO IDÓNEO”**

**Imagen N° 6-05**



**Tabla N° 6-03**


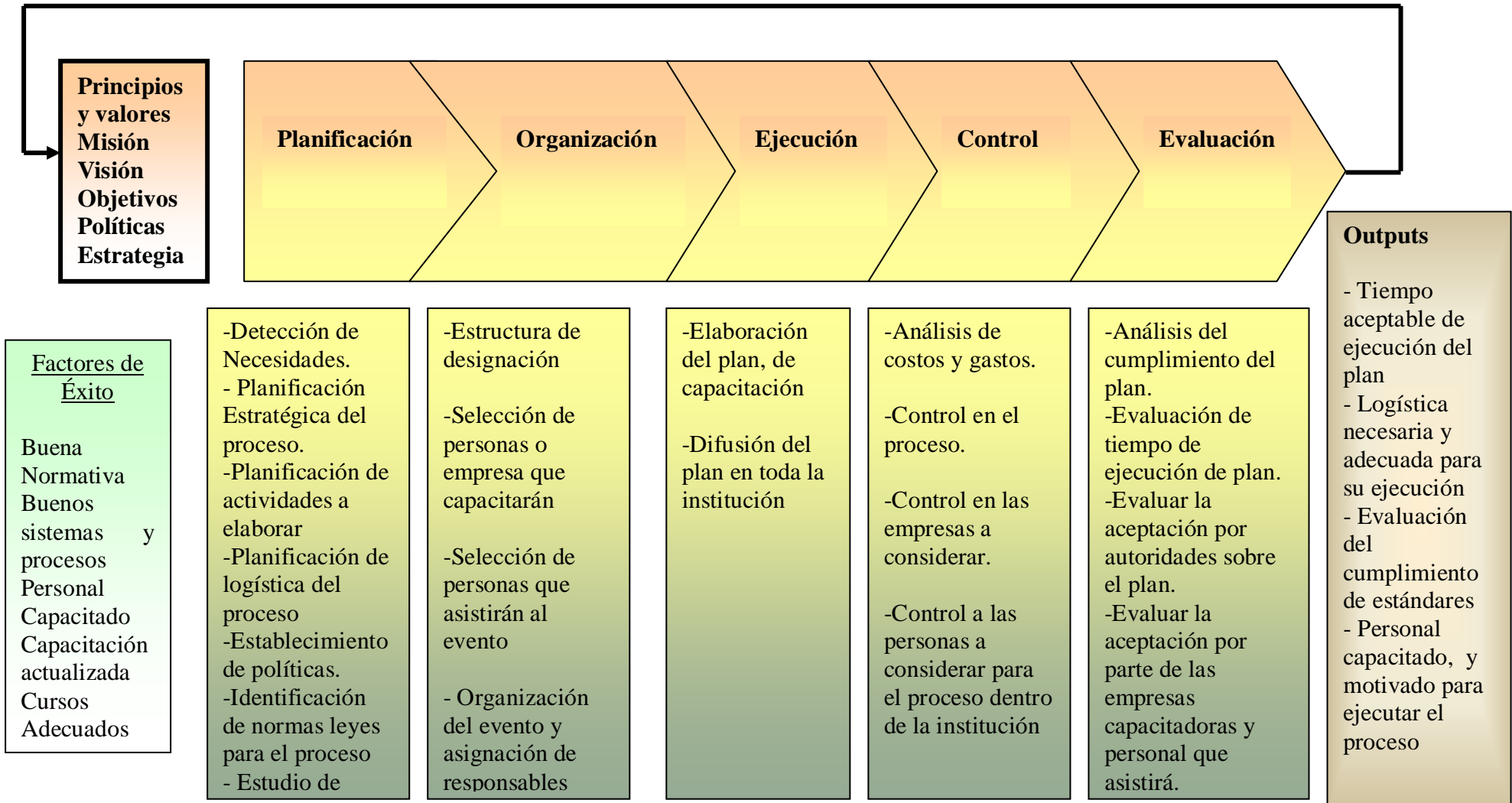
 <p style="text-align: center;">Unidad de RRHH de la PGE Indicadores de Gestión Proceso Básico de Determinación de Aptitud de Aspirantes, y Selección de candidato idóneo</p>										
N°	Índice de Gestión	Fórmula	Clasificación	Descripción	Estándar	Resultado	Desviación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	Evaluación de eficacia de convocatoria	Informes aceptados/ Informes Presentados	Eficacia	Mide la aceptación por parte de autoridades de acuerdo a su proceso de selección subjetiva de candidatos idóneos.	100%	90%		-10	Anualmente	Informe presentado autorizado
2	Evaluación de proceso en tiempo de ejecución	Tiempo utilizado/ Tiempo programado	Eficiencia	Mide el grado de eficiencia en el tiempo de proceso de selección	100%	1565/587=266.61 %		-166.61	Anualmente	Datos históricos en tiempo que tarda en el proceso
3	Satisfacción por autoridades con el proceso realizado	Selección aceptada/ Selección necesarias	Eficiencia	Mide el grado de aceptación de los seleccionados por parte de autoridades	100%	38/40=95%		-5	Anualmente	Informe presentado autorizado
4	Personal seleccionado	Personal elegido apto para el puesto/ Personal requerido en el proceso	Eficiencia	Mide el número de candidatos en los que la institución necesita y requiere	100%	38/40=95%		-5	Anualmente	Evaluación de desempeño
5	Capacidad de selección de candidatos	Personal seleccionado apto para el puesto/ Total del personal seleccionado	Eficiencia	Mide la capacidad de selección del responsable en seleccionar adecuadamente el candidato	100%	100/106=94.33%		-5.66	Anualmente	Plan anual de capacitación ejecutado

Imagen N° 6-06

6.6.3 CADENA DE VALOR PARA EL PROCESO BÁSICO DE “PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA PGE”



**Tabla N° 6-04**

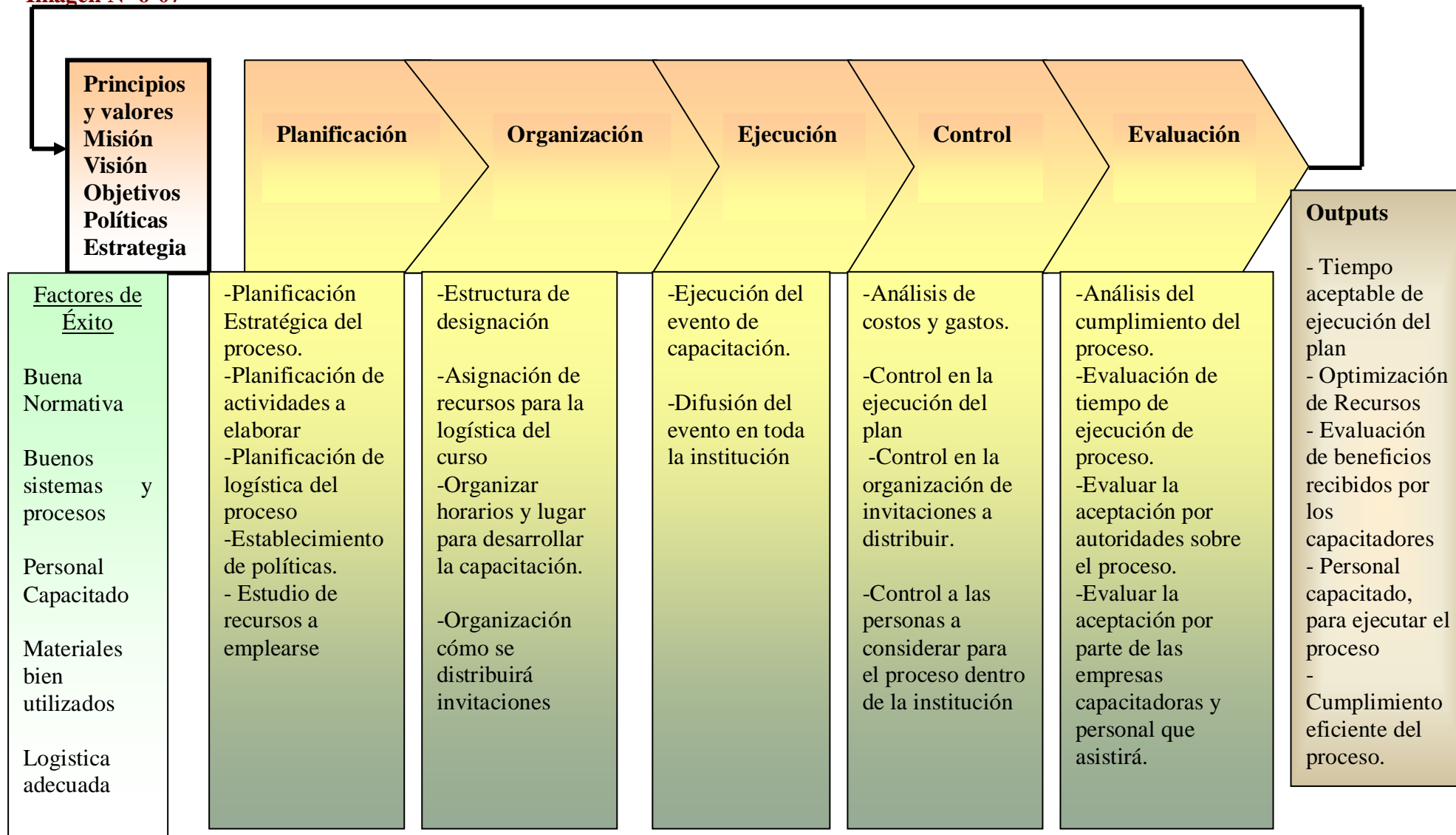


Unidad de RRHH de la PGE  
Indicadores de Gestión  
Proceso Básico de Plan Anual de Capacitación para la PGE

N°	Índice de Gestión	Fórmula	Clasificación	Descripción	Estándar	Resultado	Desviación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	Evaluación de eficacia del Plan anual de capacitación	Informes aceptados/ Informes Presentados	Eficacia	Mide la aceptación por parte de autoridades de acuerdo al plan anual de capacitación presentado.	100%	95%		-5	Anualmente	Informe presentado autorizado
2	Evaluación de proceso en tiempo de ejecución	Tiempo utilizado/ Tiempo programado	Eficiencia	Mide el grado de eficiencia en el tiempo de proceso	80%	1745/1374=127%		-27	Anualmente	Datos históricos en tiempo que tarda en el proceso
3	Aceptabilidad por parte de empresas capacitadoras	Novedades solucionadas/ Novedades Presentadas	Eficiencia	Mide el grado de aceptación por parte de las empresas capacitadoras	90%	5/6=83.3%		-6.66	Semanalmente	Memos de novedades presentadas y solucionadas
4	Aceptabilidad por parte de funcionarios que asistirán a la capacitación	Novedades solucionadas/ Novedades Presentadas	Eficiencia	Mide el grado de aceptación por parte de los funcionarios que asistirán a la capacitación	90%	5/6=83.3%		-6.66	Semanalmente	Memos de novedades presentadas y solucionadas
5	Capacidad de solución por el responsable de proceso	Cursos Realizados/ Cursos Planificados	Eficiencia	Mide la capacidad de planificación por parte del responsable del proceso en elegir los cursos adecuados	90%	38/40=95%		-5	Anualmente	Evaluación de desempeño

### 6.6.4 CADENA DE VALOR PARA EL PROCESO BÁSICO DE “EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN”

Imagen N° 6-07





**Tabla N° 6-05**

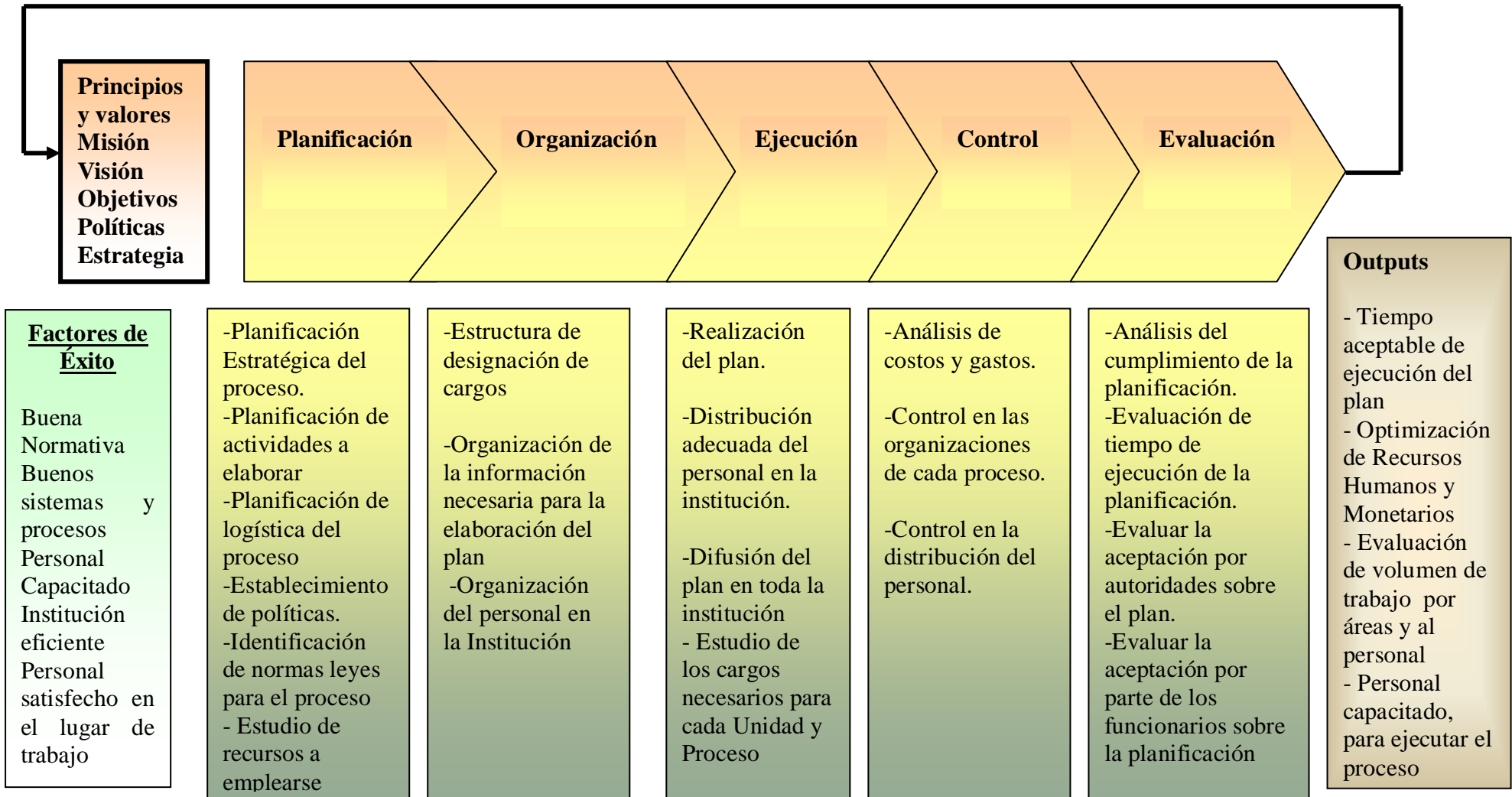


Unidad de RRHH de la PGE  
Indicadores de Gestión  
Proceso Básico de Ejecución del Plan Anual de Capacitación para la PGE

N°	Índice de Gestión	Fórmula	Clasificación	Descripción	Estándar	Resultado	Desviación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	Evaluación de eficacia del curso realizado	Informes aceptados/ Informes Presentados	Eficacia	Mide la aceptación por parte de autoridades de acuerdo al desempeño del curso realizado.	100%	100%		0	Semanalmente	Informe presentado autorizado
2	Evaluación del proceso en tiempo de ejecución	Tiempo utilizado/tiempo programado	Eficiencia	Mide el grado de eficiencia en el tiempo de ejecución del evento	100%	270/220=122.72%		-22.72	Semanalmente	Historial Tomas promedio de tiempo en el proceso
3	Aceptabilidad por parte de empresas capacitadoras	Novedades solucionadas/Novedades presentadas	Eficiencia	Mide del grado de solución de los problemas presentados en el desarrollo de cada evento	100%	11/12=91.66%		-8.33	Semanalmente	Memos de novedades presentadas y solucionadas
4	Aceptabilidad por parte de funcionarios que asistirán a la capacitación	Funcionarios que aprueban el curso/ Total de funcionarios capacitados en el evento	Eficiencia	Mide el grado de de aprobación del evento por parte de los funcionarios que asisten al evento	90%	5/6=83.3%		-6.66	Semanalmente	Memos de novedades presentadas y solucionadas
5	Resultados del evento de capacitación	Aceptación y agradecimiento por parte de los funcionarios	Eficacia	Mide la aceptación y desempeño de realización del curso	90%	80%		-10	Semanalmente	Evaluación de desempeño del curso

**6.6.5 CADENA DE VALOR PARA EL PROCESO BÁSICO DE “PLAN ANUAL DE DISTRIBUCIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA PGE”**

**Imagen N° 6-08**



**Tabla N° 6-06**

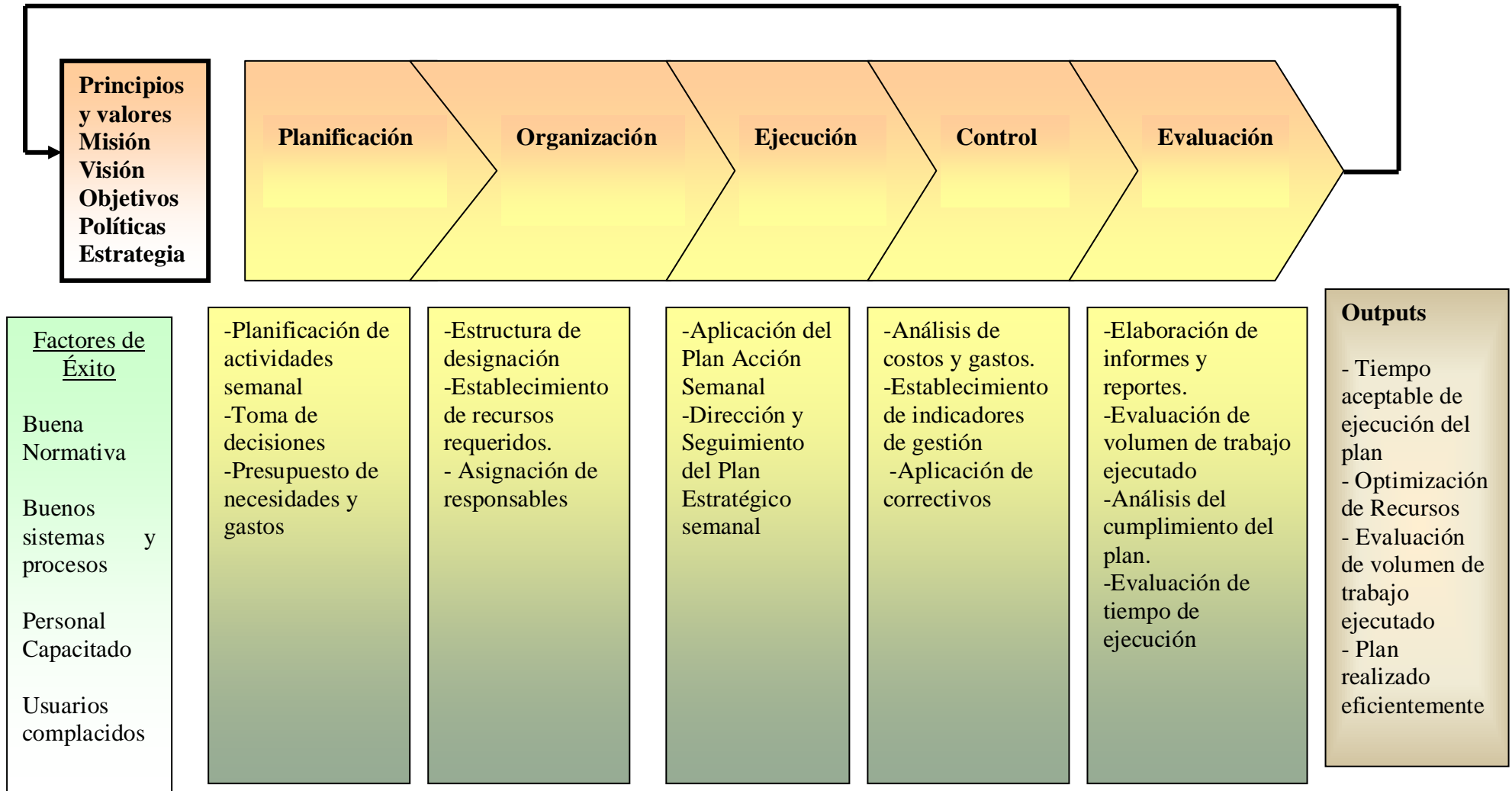


Unidad de RRHH de la PGE  
Indicadores de Gestión  
Proceso Básico de Plan Anual de Distribución del RRHH para la PGE

N°	Índice de Gestión	Fórmula	Clasificación	Descripción	Estándar	Resultado	Desviación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	Evaluación de eficacia del Plan anual del Recurso Humano	Informes aceptados/ Informes Presentados	Eficacia	Mide la aceptación por parte de autoridades de acuerdo a la planificación Anual Presentada.	100%	95%		-5	Anualmente	Informe presentado autorizado
2	Horas hombre de trabajo asignado/horas hombre disponible por departamento	Tiempo en el cargo/ Promedio de tiempo aceptable	Eficiencia	Mide el grado de rotación del recurso humano en la PGE según tiempo en años	100%	4/5=80%		-20	Semanalmente	Base de registro de movimiento de personal
3	Volumen de trabajo asignado a los procesos en la PGE	Cargos designados/cantidad de trabajo	Eficiencia	Mide el grado de cantidad de trabajo asignada a un área o proceso de trabajo de la PGE	90%	11/26=42.30%		-47.69	Semanalmente	Plan de operativo anual asignado a cada área
4	Volumen de personal asignado por área	Cargos asignados/cargos requeridos	Eficiencia	Mide el volumen de recurso humano aceptable que debe existir en cada área de acuerdo a lo necesario para un buen funcionamiento	90%	11/13=84.6%		-5.4	Anualmente	Plan anual de recurso humano
5	Destrezas por cargo	Cumplimiento de requisitos del cargo/Requisitos par el cargo	Eficiencia	Mide el cumplimiento mínimo de requisitos por Ley de un funcionario a ocupar un cargo asignado	100%	7/7=100%		0	Anualmente	Informe presentado autorizado

### 6.6.6 CADENA DE VALOR PARA EL PROCESO BÁSICO DE “PLAN SEMANAL DE RRHH”

Imagen N° 6-09



**Tabla N° 6-07**

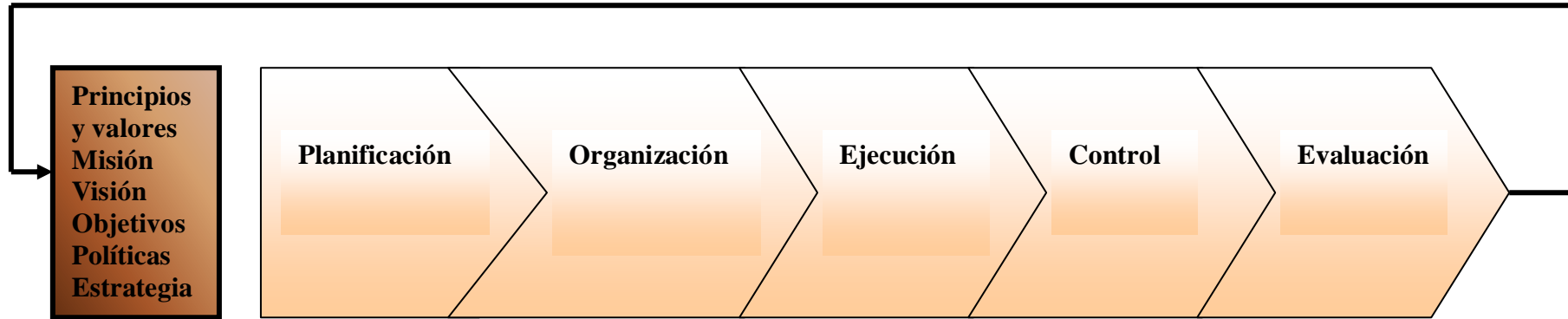


Unidad de RRHH de la PGE  
Indicadores de Gestión  
Proceso Básico de Plan Semanal de la Unidad de RRHH

N°	Índice de Gestión	Fórmula	Clasificación	Descripción	Estándar	Resultado	Desviación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	Planificación de Actividades	Actividades Ejecutadas/ Actividades Planificadas	Eficiencia	Mide el grado de ejecución de las actividades planteadas	100%	2/2= 100%			Semanal	Respuesta a Memo semanal enviado por autoridades
2	Toma de Decisiones	Problemas Resueltos/ Problemas Identificados	Eficiencia	Mide el grado de eficiencia en la toma de decisiones en los problemas que se presenta	100%	2/2=100%			Semanal	Respuesta a Memo semanal enviado por autoridades
3	Satisfacción de necesidades de autoridades	Peticiones Cumplidas/ Peticiones pedidas	Eficiencia	Mide el grado de cumplimiento de estrategias en la Unidad	100%	2/2=100%			Semanal	Respuesta a Memo semanal enviado por autoridades
4	Cumplimiento de objetivos	Objetivos Logrados/ objetivos Propuestos	Eficiencia	Mide el grado de objetivos planteados por la unidad	100%	2/2=100%			Semanal	Respuesta a Memo semanal enviado por autoridades
5	Cumplimiento de trabajo asignado	Trabajos cumplidos/ Asignación de trabajos y responsabilidad es	Eficiencia	Mide la eficiencia en el volumen de trabajo distribuido en la unidad	100%	1/2=50%		-50	Semanal	Base de sumilla de trámite a responsable

### 6.6.7 CADENA DE VALOR PARA EL PROCESO BÁSICO DE “RECEPCIÓN DE TRÁMITE”

Imagen N° 6-10



<p><u>Factores de Éxito</u></p> <p>Buena Normativa</p> <p>Buenos sistemas y procesos</p> <p>Personal Capacitado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Determinación en la atención al cliente</li> <li>-Análisis de requerimientos del cliente</li> <li>-Cálculo de tiempo en atención al cliente</li> <li>-Determinación de objetivos en ésta área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitación al personal en la atención al cliente</li> <li>-Organización para distribución en atención al cliente</li> <li>-Diseño del sistema de medición de satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recepción de Trámite</li> <li>-Digitación del proceso</li> <li>-Distribución del trámite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Medición de calidad en la atención al cliente</li> <li>-Seguimiento del proceso de atención al cliente</li> <li>-Control de actividades a los empleados.</li> <li>-Identificación de mejoramientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informe de novedades</li> <li>-Evaluación al cliente</li> <li>-Evaluación del desempeño de los empleados en ésta área.</li> <li>-Evaluación en el Tiempo de Ejecución</li> <li>-Aceptación por parte de autoridades del proceso realizado</li> </ul>	<p><b>Outputs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor satisfacción del cliente</li> <li>-Menor tiempo en la atención al cliente</li> <li>-Mejor imagen de la empresa para el cliente</li> <li>-Personal capacitado en atención al cliente</li> </ul>
---	---	--	---	---	--	--

**Tabla N° 6-08**

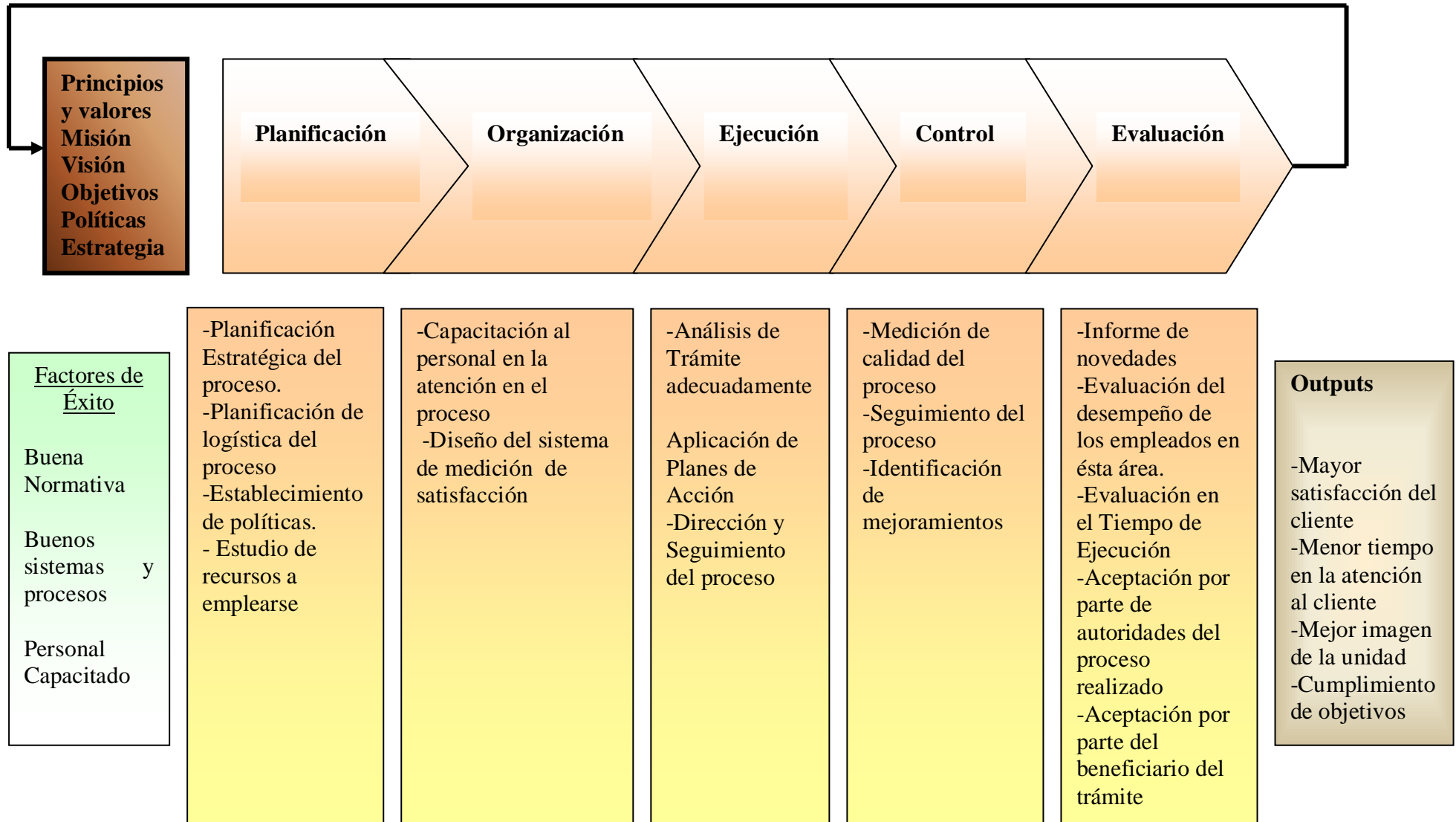


Unidad de RRHH de la PGE  
Indicadores de Gestión  
Proceso Básico de Recepción de Trámite

N°	Índice de Gestión	Fórmula	Clasificación	Descripción	Estándar	Resultado	Desviación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	Satisfacción del Cliente	Solicitudes Receptadas adecuadamente/Solicitudes Receptadas	Eficiencia	Mide el grado de satisfacción del cliente	100%	10/10= 100%			Diariamente	Ingresos anunciados y digitados
2	Ejecución en tiempo correcto	Tiempo utilizado/ Tiempo programado	Eficiencia	Mide el grado de eficiencia en la toma de decisiones en los problemas que se presenta	100%	2/2=100%			Diariamente	Datos Históricos del proceso
3	Satisfacción de necesidades de autoridades	Informes aceptados/ Informes Presentados	Eficacia	Mide la satisfacción por parte de autoridades en el proceso	100%	100%			Anualmente	Evaluación de desempeño
4	Cumplimiento de objetivos	Objetivos Logrados/ objetivos Propuestos	Eficiencia	Mide el grado de objetivos logrados por la unidad al área de recepción	100%	2/2=100%			Anualmente	Evaluación de desempeño
5	Eficiencia en el proceso	Problemas Resueltos/ Problemas presentados	Eficiencia	Mide la eficiencia en la resolución de problemas	100%	10/10=100%			Mensual	Buzón de quejas

## 6.6.8 CADENA DE VALOR PARA EL PROCESO BÁSICO DE “ANÁLISIS DE TRÁMITE”

Imagen N° 6-11





**Tabla N° 6-09**

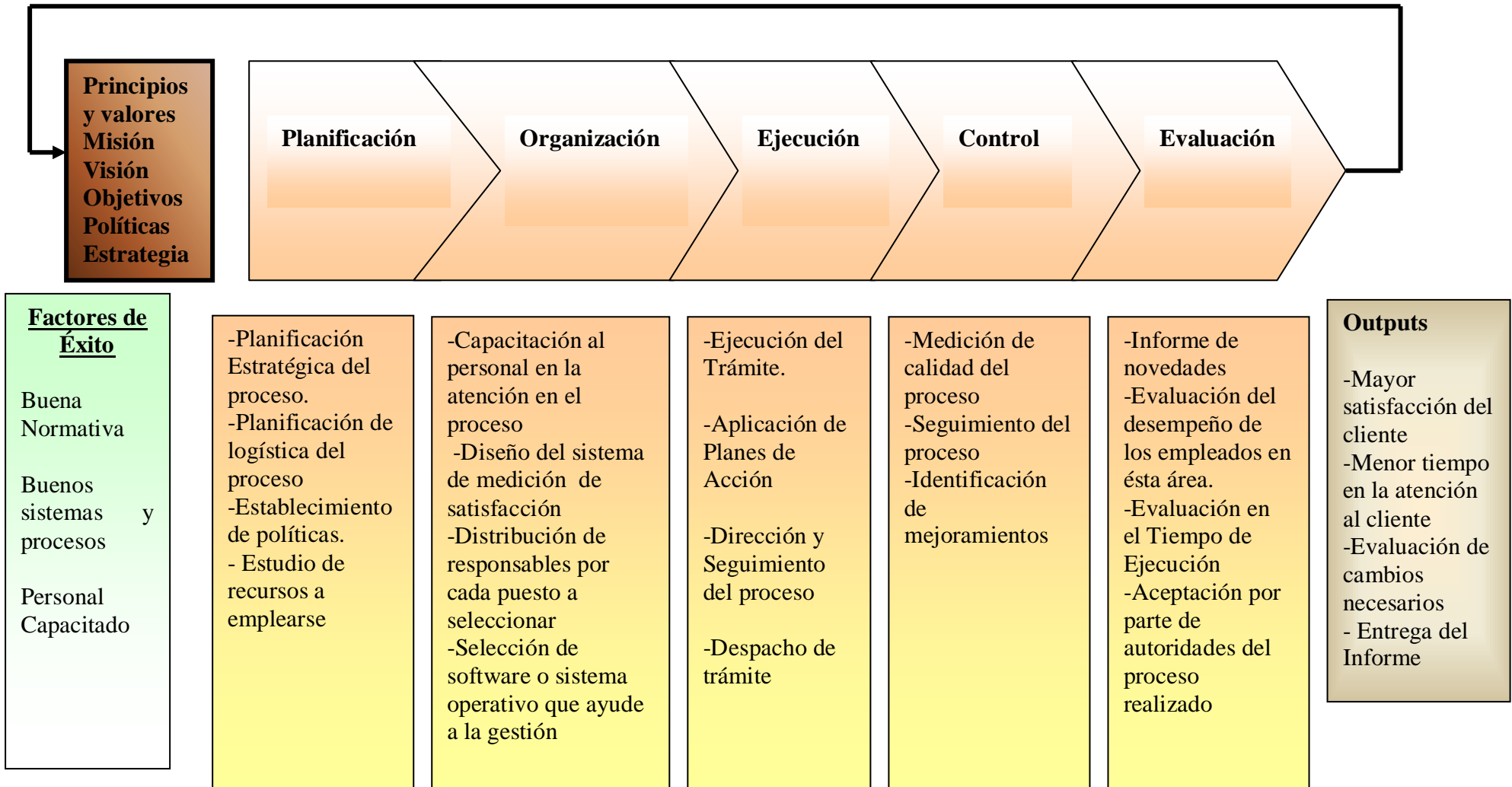


Unidad de RRHH de la PGE  
Indicadores de Gestión  
Proceso Básico de Análisis de Trámite

N°	Índice de Gestión	Fórmula	Clasificación	Descripción	Estándar	Resultado	Desviación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	Satisfacción del Cliente	Solicitudes analizadas adecuadamente/Solicitudes analizadas	Eficiencia	Mide el grado de satisfacción del cliente	100%	10/10= 100%			Diariamente	Ingresos anunciados y Analizados
2	Ejecución en tiempo correcto	Tiempo utilizado/ Tiempo programado	Eficiencia	Mide el grado de eficiencia en el tiempo que tarda el proceso de análisis de trámite	100%	7/5=140%		-40	Diariamente	Datos Históricos del proceso
3	Satisfacción de necesidades de autoridades	Informes aceptados/ Informes Presentados	Eficacia	Mide la satisfacción por parte de autoridades en el proceso	100%	90%		-10	Anualmente	Evaluación de desempeño
4	Cumplimiento de objetivos	Objetivos Logrados/ objetivos Propuestos	Eficiencia	Mide el grado de objetivos planteados por la unidad al área de análisis de trámite	100%	2/2=100%			Anualmente	Evaluación de desempeño
5	Eficiencia en el proceso	Problemas Resueltos/ Problemas presentados	Eficiencia	Mide la eficiencia de repuesta en el proceso	100%	10/10=100%			Mensual	Bases de datos de solución a trámites

## 6.6.9 CADENA DE VALOR PARA EL PROCESO BÁSICO DE “INFORME DE TRÁMITE DE MOVIMIENTO DE PERSONAL”

Imagen N° 6-12



**Tabla N° 6-10**



Unidad de RRHH de la PGE  
Indicadores de Gestión  
Proceso Básico de Informe de Trámite Solicitado de movimiento de personal

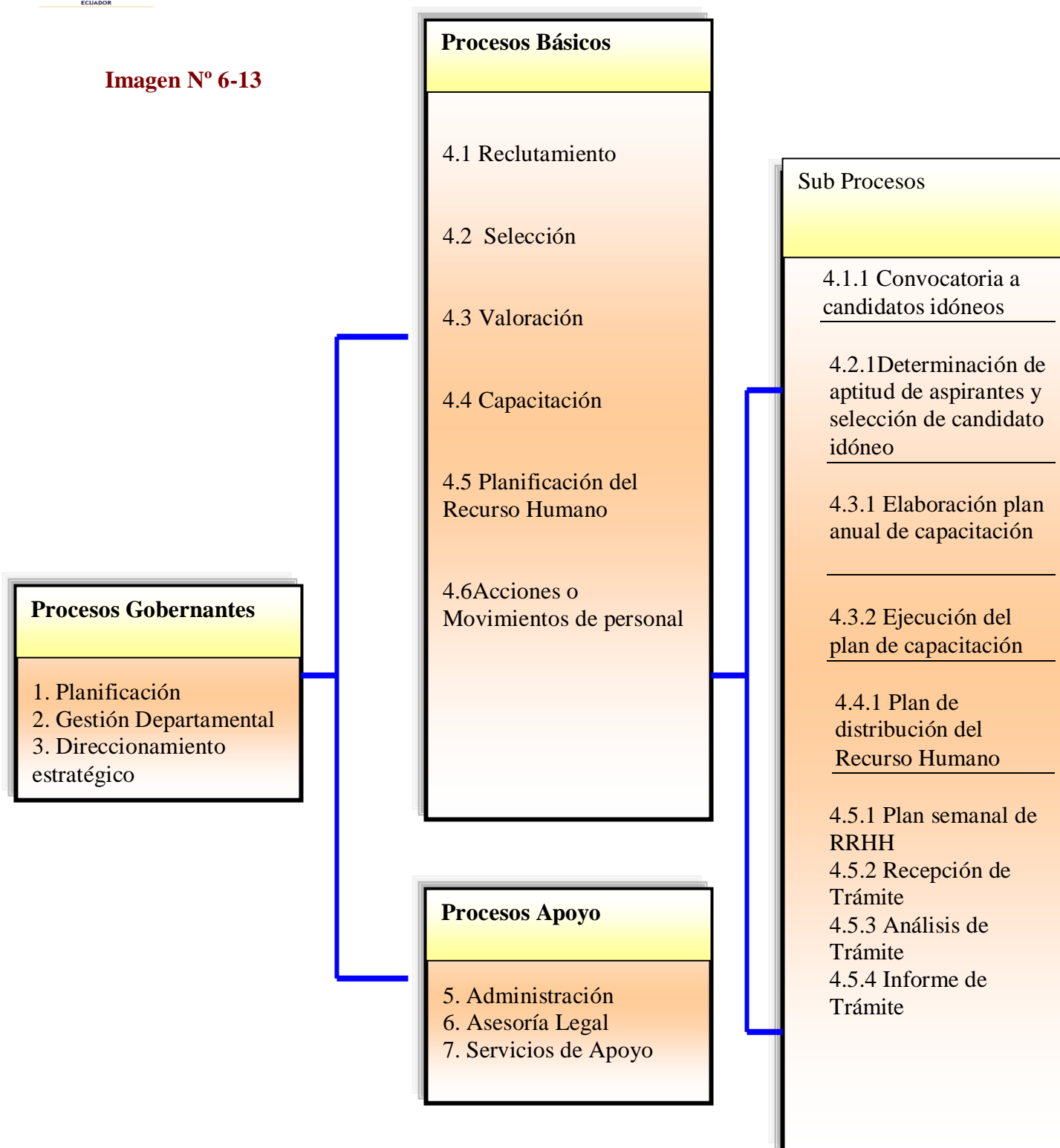
N°	Índice de Gestión	Fórmula	Clasificación	Descripción	Estándar	Resultado	Desviación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	Satisfacción del Cliente	Trámites Despachados/ Trámites Pedidos	Eficiencia	Mide el grado de satisfacción del cliente	100%	10/10= 100%			Diariamente	Ingresos anunciados y Analizados
2	Ejecución en tiempo correcto	Tiempo utilizado/ Tiempo programado	Eficiencia	Mide el grado de eficiencia en el tiempo que se tarda	100%	15/15=100%			Diariamente	Datos Históricos del proceso
3	Satisfacción de necesidades de autoridades	Informes aceptados/ Informes Presentados	Eficacia	Mide la satisfacción por parte de autoridades en el proceso	100%	80%		-20	Anualmente	Evaluación de desempeño
4	Cumplimiento de objetivos	Objetivos Logrados/ objetivos Propuestos	Eficiencia	Mide el grado de objetivos planteados por la unidad al área de ejecución de informe	100%	2/2=100%			Anualmente	Evaluación de desempeño
5	Eficiencia en el proceso	Problemas Resueltos/ Problemas presentados	Eficiencia	Mide la eficiencia del responsable del proceso	100%	10/10=100%			0 Mensual	Bases de datos de solución a trámites

## 6.7. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

### Unidad de Recursos Humanos de la Procuraduría General Del Estado

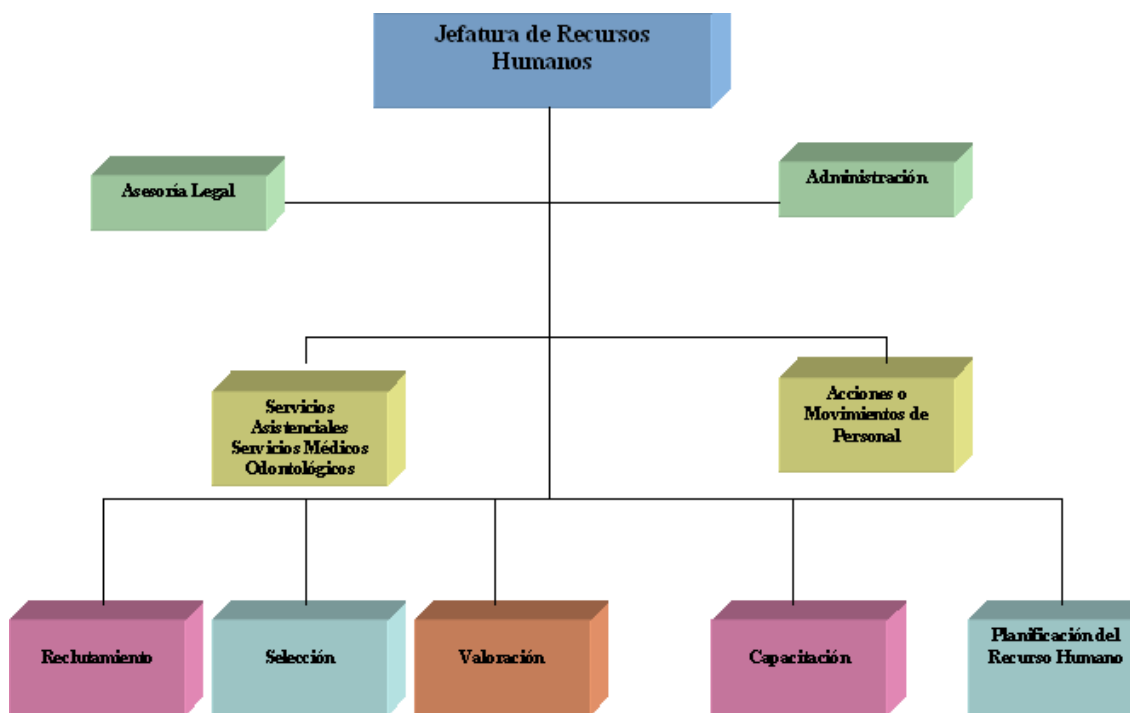


Imagen N° 6-13



## Organigrama Estructural de la Unidad de RRHH de la PGE

Imagen N° 6-14



### 6.8 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

Al definir los procesos gobernantes, generadores de valor y de apoyo, es importante asignar y delimitar las responsabilidades y competencias a cada uno de ellos, ya que esto permite que sus actividades y funciones sean desarrolladas de manera más exacta, lo que compromete al cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas de la organización en sus respectivas áreas.

#### 6.8.1 PROCESO GOBERNADOR

##### Jefatura de Personal

Responsabilidades :

- Elaborar la planificación estratégica.
- Analizar problemas y tomar de decisiones.
- Diseñar políticas.
- Aprobar presupuestos.
- Delinear planes de acción.
- Planificar proyectos.
- Asignar tareas y responsabilidades.
- Determinar sistemas de evaluación y control.
- Determinar prioridades
- Realizar un seguimiento al plan de acción y a la planificación estratégica.
- Contratar al personal de la empresa.
- Control la aplicación de normas y políticas.
- Establecer indicadores de gestión, aplicarlos y evaluar los resultados.

## 6.8.2 PROCESOS BÁSICOS

### Reclutamiento

#### Convocatoria a Candidatos Idóneos

##### Responsabilidades :

- Determinar los objetivos del Proceso
- Planificar la investigación y determinación de aspirantes
- Realizar la planificación de convocatorias
- Realizar la planificación de la publicidad y difusión de convocatoria
- Determinar los recursos necesarios y disponibles
- Asignar los recursos disponibles
- Realizar la actualización a la base de datos de aspirantes
- Aplicar las estrategias de convocatoria necesario
- Controlar el cumplimiento de objetivos planteados
- Controlar el presupuesto asignado

- Controlar los costos y gastos
- Controlar que el reglamento en el proceso se esté cumpliendo
- Ejecutar el control de calidad establecido
- Evaluar el nivel de satisfacción del cliente
- Evaluar las actividades realizadas
- Evaluar el desempeño del personal del área
- Analizar el informe de quejas y sugerencias

## **Selección**

### **Determinación de Aptitudes y Selección de Candidato Idóneo**

#### **Responsabilidades :**

- Realizar estudios de recursos necesarios a emplearse.
- Determinar tiempos de operación
- Diseñar programas de operación
- Determinar objetivos.
- Determinación de perfil de candidate
- Planificar la logística del proceso.
- Capacitar y motivar al personal, en el proceso
- Elaborar cronogramas de actividades..
- Distribuir funciones y tareas al personal.
- Controlar los costos y gastos
- Ejecutar el control de calidad establecido
- Evaluar el nivel de satisfacción de autoridades
- Evaluar las actividades realizadas
- Evaluar el desempeño del personal del área
- Analizar el informe de quejas y sugerencias

### **Elaboración del Plan Anual de Capacitación**

#### **Capacitación**

### **Responsabilidades :**

- Elaborar la planificación estratégica del proceso
- Analizar problemas y tomar de decisiones.
- Diseñar políticas.
- Aprobar presupuestos.
- Delinear planes de acción.
- Planificar cursos.
- Asignar tareas y responsabilidades.
- Determinar sistemas de evaluación y control.
- Determinar prioridades
- Realizar un seguimiento al plan de acción y a la planificación estratégica.
- Diseñar logística de cursos.
- Control la aplicación de normas y políticas.
- Establecer indicadores de gestión, aplicarlos y evaluar los resultados.
- Elaboración de informes.

### **Ejecución del Plan Anual de Capacitación**

### **Responsabilidades :**

- Adecuar las instalaciones.
- Realizar la descripción del curso (Trípticos, invitaciones etc)
- Aplicar planes de acción y estrategias para cumplir con los objetivos de cada curso
- Planificar el ingreso de los integrantes del curso.
- Elaborar cronogramas de actividades
- Elaborar cuestionarios de evaluación de desempeño

### **Planificación Distribución del Recurso Humano**



## **Elaborar la Planificación del Recurso Humano**

### **Responsabilidades :**

- Determinar la estructura organizacional de la PGE
- Determinar los cargos y responsabilidades
- Asignar los recursos por área
- Distribuir el espacio físico
- Aplicar las estrategias por área
- Controlar el cumplimiento de objetivos, políticas y estrategias
- Controlar al personal
- Evaluar el desempeño del personal del área
- Analizar las eficiencia de áreas

### **Acciones o Movimientos de Personal**

#### **Plan Semanal del área de RRHH**

### **Responsabilidades :**

- Elaborar la planificación por actividades y responsables.
- Analizar problemas y tomar de decisiones.
- Diseñar políticas.
- Delinear planes de acción.
- Planificar proyectos.
- Asignar tareas y responsabilidades.
- Determinar sistemas de evaluación y control.
- Determinar prioridades
- Control la aplicación de normas y políticas.
- Controlar la ejecución del Plan
- Establecer indicadores de gestión, aplicarlos y evaluar los resultados.
- Pasar reporte a autoridades.

#### **Recepción de Trámite**

### **Responsabilidades :**

- Planificar horarios de atención.
- Determinar objetivos en la atención al funcionario.
- Fijar estrategias.
- Analizar requerimientos del funcionario.
- Determinar recursos necesarios.
- Calcular tiempos en la atención a funcionario.
- Asignar recursos.
- Realizar encuestas al cliente interno y externo.
- Diseñar o seleccionar software.
- Aplicar políticas de atención al funcionario.
- Proporcionar información al funcionario.
- Dar información necesaria al usuario.

### **Análisis del Trámite**

#### **Responsabilidades :**

- Determinar objetivos del análisis del trámite
- Fijar estrategias.
- Analizar requerimientos del funcionario.
- Determinar recursos necesarios.
- Calcular tiempos en el análisis de trámite.

### **Informe del Trámite**

#### **Responsabilidades :**

- Calcular tiempos en el informe de trámite.
- Realizar estudios de recursos necesarios a emplearse.
- Determinar tiempos de operación

- Diseñar programas de operación
- Elaborar presupuestos para el área operativa
- Emitir informes de trabajo
- Determinar objetivos.
- Planificar las actividades propias de la gestión.
- Planificar el ingreso de trámites a desarrollar.
- Coordinar y realizar los despachos de trámites emitidas.
- Controlar el cumplimiento de objetivos
- Controlar el presupuesto asignado
- Controlar las visitas realizadas a clientes
- Controlar los informes realizados y firmados
- Evaluar las actividades realizadas
- Evaluar el desempeño del personal del área.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 7.1 CONCLUSIONES

Después de haber realizado el estudio, para la unidad de Recursos Humanos y Capacitación de la Procuraduría General del Estado, la presente tesis en base a su contenido ha generado las siguientes conclusiones:

- El organigrama de la unidad de RRHH de la PGE, se nota una mezcla de áreas y cargos, por lo que no se puede distinguir su estructura organizacional con facilidad.
- La problemática para la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación de la PGE, es el no tener documentados y actualizados algunos procesos de la unidad de RRHH, dificultado así satisfacer plenamente los servicios que presta, ocasionando lentitud en los trámites y queja de los usuarios. Como también el no poder cumplir con los objetivos de la Institución.
- La unidad de RRHH, de la PGE por pertenecer a una Institución Pública, los factores externos que le generan mayor impacto, son los Legales Políticos, porque está sometida a todos los cambios que emitan los tres poderes estatales, como también la posible ejecución de una nueva Constitución, mediante un “Asamblea Constituyente”, que ejerce mucho en sus Sistemas Administrativos.
- Una de las grandes amenazas que se pudo recopilar por medio de los clientes, es que consideran al servicio que presta la Unidad de RRHH de la PGE, malo y que no logra satisfacer plenamente los requerimientos que el funcionario solicita.
- La Unidad de RRHH y Capacitación de la PGE, no tiene competidores ya que es una parte fundamental que por la “Ley Orgánica de la PGE, expedida el Marte 13 de Abril del 2004; Registro Oficial N° 312 Capítulo III, Artículo 15” afirma que es indispensable en la Institución.

- De acuerdo a la Matriz Axiológica donde se establece una relación entre los grupos de referencia, se puede apreciar que la Unidad de Recursos Humanos, de la PGE, por ser la encargada de la comunicación directa del Recurso Humano y toda la Institución se ve influenciada por todos los principios, ya que son necesarios e indispensables para lograr un buen clima laboral dentro de la unidad, institución, y fuera de ella.
- Con respecto a la Misión y Visión de la Unidad de Recursos Humanos, no está definida ni documentada, por lo que en el estudio que se presenta, se propone una misión y visión formulada para área.
- Con respecto a los objetivos y políticas planteadas se pudo ver que son adecuados para la unidad de RRHH, ya que engloba funciones netamente de la unidad, para que logre su eficiencia dentro de la institución.
- En el capítulo IV, lo que se logró es inventariar, seleccionar y analizar los procesos de la unidad de RRHH a fin de identificar problemas que posean cada uno de ellos en cuanto a personal, tecnología, espacio físico, tiempos y costos, además se identificó responsables de las distintas actividades y procesos. Cada uno de los procesos más importantes para la Unidad de RRHH fueron analizados a fin de poder determinar procesos gobernantes, básicos y de apoyo al igual que sus respectivos niveles de eficiencia tanto en tiempos como en costos.
- Para la identificación apropiada de procesos, se utilizaron varias herramientas, como diagrama de calidad, cadena de valor, diagrama IDEF-O, donde se pudo plasmar todos los procesos, y luego mediante preguntas claves poder identificar los proceso más críticos de la unidad de RRHH y Capacitación de la PGE.

- Mediante la flujo diagramación a cada proceso, se logró detallar de cada proceso crítico sus subprocesos, identificado sus tiempos, costos, eficiencias, responsables, y observaciones que se miró, que someten al proceso a una baja evaluación.
- En el capítulo V se elaboró una mejora a cada proceso crítico seleccionado, determinando eficiencias tanto en tiempos y costos así como los problemas que existen en las distintas actividades que conforman un proceso, proponiendo soluciones creativas a los problemas detectados y así mejorar los procesos e integrar el área de RRHH y Capacitación de la Procuraduría General del Estado.
- Las herramientas que se utilizó fueron: hojas ISO, flujo diagramación, hoja de mejoramiento, matriz de análisis comparativo, que permitieron visualizar mejor los cambios que se realiza en los procesos, representar gráficamente las actividades que conforman un proceso, ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, especificando la situación actual, situación propuesta y las diferencias entre ellas, además se determinando los beneficios esperados en tiempos y observaciones realizadas.
- En el capítulo V, también se logró identificar que para cada problema si existe una solución. Lo que hace que disminuye los problemas también es la calidad de trabajo que cada uno aporte para el mejoramiento y su comprometimiento con la Unidad de RRHH, y que todos estén dispuesto al cambio.
- Con la aplicación de las cadenas de valor a los procesos gobernantes, básicos y habilitantes y en base a los factores de éxito de cada uno de ellos, los resultados de los indicadores de gestión se acercarán cada vez más al estándar establecido.

- La presente tesis pretende conseguir el desarrollo a nivel departamental mediante el continuo mejoramiento de procesos ayudado de la optimización de los recursos necesarios y disponibles, lo cual permitirá lograr mayores niveles de productividad y una mejor imagen contribuyendo al logro de objetivos.

## 7.2 RECOMENDACIONES

---

Luego de haber realizado el estudio, para la unidad de Recursos Humanos y Capacitación de la Procuraduría General del Estado, la presente tesis en base a su contenido ha generado las siguientes recomendaciones:

- La Unidad de Recursos Humanos y Capacitación de la Procuraduría General del Estado es la encargada de los sistemas administrativos de Recursos Humanos, con la gran responsabilidad de distribuir, capacitar al recurso humano, tomando en cuenta que por empresa pública está inmersa por las grandes influencias políticas, palanqueos, que opacan el cumplimiento eficiente de la unidad, por lo que se recomienda a todos sus colaboradores actuar con veracidad, y no tener miedo a actos ilícitos de otras personas y denunciar, para que la institución se despolitice, y colabore de mejor manera con el Estado Ecuatoriano.
- La problemática para la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación de la PGE, es el no tener documentados y actualizados algunos procesos de la unidad de RRHH, dificultado así satisfacer plenamente los servicios que presta, ocasionando lentitud en los trámites y queja de los usuarios. Como también el no

poder cumplir con los objetivos de la Institución, por lo que se recomienda el aplicar las mejoras que se plantea, y así se podrá cumplir de mejor manera con los objetivos planteados.

- La unidad de RRHH, de la PGE por pertenecer a una Institución Pública, los factores externos que le generan mayor impacto, son los Legales Políticos por lo que se recomienda, la actualización constate de todas la Leyes y Normas que expide el Congreso y decretos del Gobierno, para no tener problemas a futuro por desacato de la Ley.
- Una de las grandes amenazas que se pudo recopilar por medio de los clientes, es que consideran al servicio que presta la Unidad de RRHH de la PGE, malo y que no logra satisfacer plenamente los requerimientos que el funcionario solicita, y la recomendación es que todos lo funcionarios que pertenecen a la Unidad de RRHH, se comprometan al cambio, para un mejoramiento continuo, logrando satisfacer plenamente a sus clientes y quitar la imagen y concepto actual que tienen de la unidad.
- La Unidad de RRHH y Capacitación de la PGE, no tiene competidores ya que es una parte fundamental que por la “Ley Orgánica de la PGE, expedida el Marte 13 de Abril del 2004; Registro Oficial N° 312 Capítulo III, Artículo 15” afirma que es indispensable en la Institución. Gracias a ésta oportunidad la unidad tiene asegurada su supervivencia, por lo que debe mejorar para que no se vuelva una unidad inaccesible y conflictiva para la Institución.
- De acuerdo a la Matriz Axiológica donde se establece una relación entre los grupos de referencia, se puede apreciar que la Unidad de Recursos Humanos, de la PGE, por ser la encargada de la comunicación directa del Recurso Humano y toda la Institución se ve influenciada por todos los principios, ya que son necesarios e indispensables para lograr un buen clima laboral dentro de la unidad, institución, y fuera de ella, la recomendación es que



practiquen todos de éstos principios, y sin esperar recibir algo, sino por el mismo hecho de satisfacer al cliente.

- Con respecto a la Misión y Visión de la Unidad de Recursos Humanos, no está definida ni documentada, por lo que en el estudio que se presenta, se propone una misión y visión formulada para área, siempre y cuando éstas herramientas sean difundidas, apropiadas por cada uno y practicadas, para que no queden en simples escritos.
- Con respecto a los objetivos y políticas planteadas se pudo ver que son adecuados para la unidad de RRHH, ya que engloba funciones netamente de la unidad, para que logre su eficiencia dentro de la institución, recomendado así que todos se involucren en el cumplimiento de objetivos, ya que de esa manera se logrará mayor eficiencia, gracias a un trabajo en equipo.
- En el capítulo IV, lo que se logró es inventariar, seleccionar y analizar los procesos, más importantes para la Unidad de RRHH y fueron analizados a fin de poder determinar procesos gobernantes, básicos y de apoyo al igual que sus respectivos niveles de eficiencia tanto en tiempos como en costos, viendo que todos los que integran el área de RRHH, tienen mucha responsabilidad sobre sus actividades, recomendando que así como tiene procesos críticos todos pueden ser mejorados mediante la calidad que aporta cada uno para el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Mediante la flujo diagramación a cada proceso, se logró detallar de cada proceso crítico sus subprocesos, identificado sus tiempos, costos, eficiencias, responsables, y observaciones que se miró, que someten al proceso a una baja evaluación, lo que si se recomienda que el personal evite mucho el tiempo ocioso, ya que son los tiempos que más cuestan a la Institución, y empleen el tiempo libre en una mejora continua.

- Las herramientas que se utilizó fueron: hojas ISO, flujo diagramación, hoja de mejoramiento, matriz de análisis comparativo, que permitieron visualizar mejor los cambios que se realiza en los procesos, representar gráficamente las actividades que conforman un proceso, ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, especificando la situación actual, situación propuesta y las diferencias entre ellas, además se determinando los beneficios esperados en tiempos y observaciones realizadas, lo que se recomienda en la aplicabilidad de éstas mejoras, para y fomentar en todas la demás unidades el cambio para la Institución.
- Con la aplicación de las cadenas de valor a los procesos gobernantes, básicos y habilitantes y en base a los factores de éxito de cada uno de ellos, los resultados de los indicadores de gestión se acercarán cada vez más al estándar establecido, y así se recomienda que todo proceso puede ser medido, y evaluado detectando los tiempos muertos y que necesita mejorar la unidad.
- Debe existir mayor confianza por parte de la jefatura de RRHH a sus colaboradores, para que pueda distribuir de mejor manera el trabajo, eliminando así, la acumulación a varias personas de trabajo y a otras personas exiguo trabajo, perjudicando el desenvolvimiento eficiente de la Unidad de RRHH.