

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**



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

**ESPECIALIDAD: INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA UNIDAD DEL  
TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**JOSÉ LUIS PAZMIÑO IZQUIERDO**

**DIRECTOR: DRA. AMPARO MARTÍNEZ**

**CODIRECTOR: DR. SEGUNDO CARGUA**

**Sangolquí, Febrero 2007**

## **CERTIFICADO**

Por medio de la presente certificamos que el Sr. JOSÉ LUIS PAZMIÑO IZQUIERDO, ha realizado la Tesis de Grado titulada “GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO”, ha cumplido con todos los requisitos teóricos y técnicos referentes a la realización del presente proyecto, el mismo que ha sido desarrollado en base a la estructura del Plan de Tesis previamente presentada y aprobada por el Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.

Atentamente,

Dra. Amparo Martínez  
DIRECTOR

Dr. Segundo Cargua  
CODIRECTOR

# DEDICATORIA

La presente tesis esta dedicada a mis padres, quienes con su comprensión, apoyo, confianza y de manera desinteresada, me impulsaron para superar todo obstáculo, permitiéndome concluir con éxito mis estudios superiores, elemento que servirá para mi desenvolvimiento y servicio a la sociedad y al país.

# AGRADECIMIENTO

A Dios, por la sabiduría y la fuerza que me brinda todos los días.

A mis padres, Hugo y Janeth, gracias por dejarme un legado de educación y por el apoyo que me han brindado toda la vida.

A mis hermanos Víctor, Juan, Rodrigo y Jorge, que al aportar de distintas formas, me dieron ánimos para continuar.

A mis amigos, compañeros y otras personas que de una u otra manera me apoyaron en toda la carrera. Especialmente a Paola Carolina mi novia y a Viviana mi gran amiga, por su apoyo incondicional.

A la Escuela Politécnica del Ejército, por acogerme y brindarme la oportunidad de ser parte de ella.

# INDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>10</b>
<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>10</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN .....	10
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.2.1 <i>Objetivo General</i> .....	13
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	13
1.3 LA INSTITUCIÓN .....	13
1.3.1 <i>Reseña histórica</i> .....	14
1.3.2 <i>Oferta Académica</i> .....	14
1.4 MARCO TEÓRICO .....	16
1.4.1 <i>Gestión Administrativa del Talento Humano</i> .....	16
1.4.2 <i>El rol de la gestión del Talento Humano</i> .....	18
1.4.3 <i>La gestión del Talento Humano como proceso</i> .....	19
1.4.3.1 <i>Aplicación del Talento Humano</i> .....	20
1.4.3.2 <i>Admisión del Talento Humano</i> .....	22
1.4.3.3 <i>Compensación</i> .....	24
1.4.3.4 <i>Desarrollo del Talento Humano</i> .....	26
1.4.3.5 <i>Conservación del Talento Humano</i> .....	28
1.4.3.6 <i>Monitoreo</i> .....	30
1.4.2 <i>Gestión Financiera del Talento Humano</i> .....	32
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>36</b>
<b>ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....</b>	<b>36</b>
2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO .....	36
2.1.1 <i>Estrategia</i> .....	37
2.1.2 <i>Organización</i> .....	38
2.1.2.1 <i>Procesos</i> .....	38
2.1.2.2 <i>Estructura</i> .....	41
2.1.2.3 <i>Control</i> .....	42
2.1.3 <i>Cultura</i> .....	43
2.1.3.1 <i>Liderazgo y dirección</i> .....	43
2.1.3.2 <i>Personal</i> .....	44
2.1.3.3 <i>Costumbres</i> .....	45
2.1.4 <i>Fortalezas y Debilidades</i> .....	47
2.3 FACTORES CRITICOS DE MEJORA .....	49
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>51</b>
<b>PLAN OPERATIVO .....</b>	<b>51</b>
3.1 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL .....	51
3.1.1 <i>Antecedentes</i> .....	51
3.1.2 <i>Plan Estratégico</i> .....	51
3.1.2.1 <i>Principios Filosóficos</i> .....	51
3.1.2.2 <i>Valores Institucionales</i> .....	52
3.1.2.3 <i>Misión</i> .....	53
3.1.2.4 <i>Visión 2010</i> .....	53
3.1.2.5 <i>Política General</i> .....	53
3.1.2.6 <i>Estrategia General</i> .....	54
3.1.2.7 <i>Objetivos</i> .....	54
3.2 ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO .....	54

3.2.1 Misión.....	54
3.2.2 Política.....	55
3.2.3 Objetivo.....	55
3.2.4 Estrategias.....	55
3.3 COMPRENSIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO.....	56
3.3.1 Reuniones de actualización.....	57
3.3.2 Página Web del Talento Humano.....	61
3.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS.....	65
3.4.1 Plan de Provisión de Personal.....	68
3.4.2 Programa de Inducción.....	71
3.4.3 Programa de Evaluación del Desempeño del Talento Humano.....	74
3.4.4 Plan de Remuneraciones e Incentivos.....	77
3.4.5 Plan Anual de Capacitación.....	80
3.4.6 Plan de Formación.....	83
3.4.7 Medición del Clima Laboral.....	86
3.4.8 Servicios de Bienestar del Talento Humano.....	89
CAPÍTULO IV.....	93
MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO.....	93
4.1 COMPRENSIÓN DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	94
4.2 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DEL TALENTO HUMANO (NIVEL “0”).....	95
4.3 MODELAMIENTO DEL SISTEMA (MACRO PROCESO) DEL TALENTO HUMANO.....	99
4.4 ESTRUCTURA DE PROCESOS Y SUBPROCESOS.....	101
4.5 CONVALIDACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	110
4.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA POR PROCESOS.....	143
CAPÍTULO V.....	146
ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO PARA LA UNIDAD.....	146
5.1 PRESUPUESTO DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO.....	146
5.2 CONTROL DE LA EJECUCIÓN.....	152
5.3 NORMAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO.....	153
CAPÍTULO VI.....	155
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	155
BIBLIOGRAFÍA.....	158

## INTRODUCCIÓN

En un mundo cada día más globalizado, las organizaciones requieren redefinir sus factores críticos de éxito, es decir las fuentes de ventaja competitiva y otros elementos de trascendental importancia para su supervivencia y diferenciación. Uno de ellos, y quizá el de mayor importancia, es el Talento Humano. Referirse a economías globalizadas, es darle mayor importancia al personal, especialmente cuando se trate del personal integrado en el proceso de creación y agregación de valor de cualquier organización.

La gestión del Talento Humano exige un manejo eficaz, pues es la fuente máspreciada dentro de una organización y es la clave para superar los desafíos que presenta la economía actual. En Ecuador, todas las organizaciones deben desenvolverse en un ambiente de alta complejidad, este ambiente influye directamente en todas sus actividades y en el grupo humano que trabaja en la organización. Es por esto que se hace necesario diseñar modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad, competitividad y sostenibilidad.

La responsabilidad social de las empresas exige que se estudie seriamente la repercusión de las acciones de su personal para que éstas resulten beneficiosas para la organización y la sociedad.

Para dar cumplimiento a estos cometidos, este proyecto de grado, presenta una propuesta para la Unidad del Talento Humano, que se refiere a la Gestión Administrativa y Financiera para la Unidad, la misma que contiene un análisis de la situación administrativa y financiera, un estudio de proyectos para la Unidad, el mejoramiento de los procesos y una propuesta de formulación del presupuesto de gastos. La Unidad puede contar con esta propuesta como un instrumento para conseguir una gestión del Talento Humano eficiente, eficaz y productiva.



El diseño de la Gestión Administrativa y Financiera representa un importante factor de estabilidad laboral y sin duda, contribuye a lograr la solidez en el desarrollo de las relaciones humanas, permitiendo a futuro, fijar nuevas políticas de Talento Humano, encaminadas a mejorar el nivel laboral de la comunidad politécnica. El objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos institucionales, a través de programas adecuados e integrando las competencias individuales para alcanzar la redefinición de las prácticas organizacionales.



# *Capítulo I*

# *Antecedentes*

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un sustituible engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

### 1.1 JUSTIFICACIÓN

La gestión del Talento Humano tiene como una de sus tareas desarrollar las competencias requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Toma años capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de equipos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al Talento Humano como su capital mas importante y la correcta gestión de los mismos como una de sus tareas mas decisivas.

En la actualidad la unidad del Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército presenta como uno de sus principales inconvenientes la división de sus tres unidades (administrativos, docentes y militares). Esta separación trae consigo como inconvenientes:

- Descoordinación entre las diferentes unidades del Talento Humano.
- Base de datos erróneas o con discordancias sobre el personal.
- Falta de comunicación o comunicación errónea.
- Cargos y funciones innecesarias.

Además, esta separación de las unidades hace que en la institución se realice un presupuesto para cada una de las unidades del Talento Humano (administrativo, docente y militar), de esta manera existe una inadecuada distribución del dinero.

Es por ello que la Escuela Politécnica del Ejército se encuentra en un proceso de mejoramiento en la gestión del Talento Humano de la Institución, en busca de su eficiencia, con una actitud positiva y favorable para el alcance de objetivos institucionales. Necesidad que además responda a la recomendación de la Auditoría de Gestión realizada por el Ministerio de Defensa Nacional (Procuraduría del Ejército), con miras a reestructurar la Unidad del Talento Humano, buscando centralizar estas funciones en una sola Dirección, optimizando el uso de los recursos y armonizando los esfuerzos para el logro de los objetivos de la entidad.

Satisfacer esta necesidad gerencial implica elaborar e implantar un sistema de gestión que permitirá integrar en un solo sistema la gestión del Talento Humano Administrativo, Docente y Militar, y la estructura de un presupuesto para el funcionamiento de los procesos de prevención y empleo, control y evaluación, y crecimiento del personal y satisfacción del Talento Humano de la institución.

A través de la integración de las unidades del Talento Humano, se logrará el fortalecimiento del Talento Humano de la institución, fomentando un cambio de actitud direccionado a mejorar las relaciones interpersonales y la calidad del servicio al cliente.

Además se alcanzará un nivel óptimo de desarrollo del Talento Humano que conllevará al progreso y desempeño de toda la institución, se logrará mejorar la comunicación e integración del Talento Humano de la institución, existirán programas de capacitación y desarrollo para la nueva unidad del Talento Humano y habrá un liderazgo que ayude a alcanzar el mejor desarrollo organizacional.

A través de esta propuesta se espera que se realice un solo presupuesto para la unidad del Talento Humano de la institución, unificando todos los egresos o gastos que se tenía anteriormente, se logrará una mejor administración del presupuesto con lo que se logra una mejor distribución del dinero de la institución.

De igual manera se podrá planificar de mejor manera todos los programas, proyectos y planes de desarrollo para la unidad por el hecho de que se cuenta con un presupuesto unificado, el cual permitirá designar correctamente las partidas presupuestarias para el logro de los objetivos de la nueva unidad del Talento Humano.

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.2.1 Objetivo General

Diseñar un sistema administrativo - financiero del Talento Humano que permita alcanzar con eficiencia y eficacia la ejecución de sus procesos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Elaborar el plan de gestión del Talento Humano en el contexto de la estrategia institucional de la Escuela Politécnica del Ejército.
- ✓ Convalidar y/o diseñar los procesos gobernantes, productivos y habilitantes de la Gestión del Talento Humano.
- ✓ Diseñar la estructura orgánica en base a un modelo de gestión por procesos.
- ✓ Elaborar un presupuesto para el funcionamiento y desarrollo de la Unidad del Talento Humano.

## 1.3 LA INSTITUCIÓN

La Escuela Politécnica del Ejército es un centro de educación superior, que a más de considerar el logro de los fines y objetivos establecidos en la Ley de Educación Superior, dirige sus esfuerzos al mejoramiento de las condiciones de vida del país y a impulsar su desarrollo.

La Escuela Politécnica del Ejército esta legalmente constituida y reconocida por la ley, formando parte del Sistema Nacional de Educación Superior.

### 1.3.1 Reseña histórica

La consolidación de la Escuela Politécnica del Ejército, como centro académico, científico y tecnológico de estudio e investigación, tiene su origen en la "Escuela de Oficiales Ingenieros". Instituto que fue creado el 16 de junio de 1922, por decreto del presidente José Luis Tamayo.

En 1936, con el propósito de tecnificar al personal militar de la Fuerza Terrestre en las especialidades de Ingeniería y Artillería, la Escuela de Oficiales Ingenieros se transformó en "Escuela de Artillería e Ingenieros".

En 1948, la ampliación del pénsum académico y la nivelación con otras instituciones determinaron el cambio a "Escuela Técnica de Ingenieros".

En 1972, la "Escuela Técnica de Ingenieros" abrió sus puertas a estudiantes civiles y, el ocho de diciembre de 1977, el Consejo Supremo de Gobierno le confirió el carácter y la condición de Escuela Politécnica, tomando a partir de esa fecha el nombre de Escuela Politécnica del Ejército (ESPE).

En 1982, la Cámara Nacional de Representantes (actual Congreso Nacional) incluyó a la Escuela Politécnica del Ejército en la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, como uno de los institutos de educación superior reconocidos por el Estado; condición que fue confirmada por la Ley de Educación Superior, promulgada el 15 de mayo del 2000<sup>1</sup>.

### 1.3.2 Oferta Académica

En su dinámica en favor del cambio social, científico y tecnológico, la ESPE, ha propiciado una permanente diversificación de su oferta educativa, dando oportunidad a que cada vez mayores sectores de la población eleven su condición personal mediante el estudio y aporten al progreso de su comunidad.

---

<sup>1</sup> Tomado del libro "80 años de excelencia y tradición" de la ESPE.

La oferta académica de pregrado de la Escuela Politécnica del Ejército ha sido estructuradas en base a dos modalidades: presencial y a distancia. La Modalidad Presencial incorpora las siguientes carreras:

- a) Ingeniería en: Sistemas e Informática, Civil, Electrónica, Mecánica, Geográfica y del Medio Ambiente
- b) Ciencias Administrativas (Comercial, Finanzas, Marketing)
- c) Ciencias Aplicadas (Biotecnología)
- d) Ciencias de la Educación (Administración Educativa, Educación ambiental, Educación Infantil e Investigación Educativa).
- e) Ciencias Militares
- f) Ciencias Agropecuarias (IASA)
- g) Educación Física, Deportes y Recreación.

También cuenta con el Instituto de Ciencias Básicas donde se fortalece la preparación integral de los estudiantes de bachillerato, que desean formar parte de la Comunidad Politécnica. Además está el Instituto de Idiomas donde se forma estudiantes calificados en el manejo del idioma inglés, así mismo se tiene la oportunidad de estudiar francés, alemán, italiano, japonés, entre otros.

En la sede Latacunga se oferta carreras en las áreas de Electromecánica, Electrónica e Instrumentación, Mecánica Automotriz, Sistemas e Información y Comercial.

En la Escuela de Ciencias Tecnológicas “Héroes del Cenepa” en Quito, actualmente ofrece las siguientes especializaciones: Sistemas Integrados de Información, Marketing y Publicidad, Finanzas y Banca, Comercio Exterior.

La Modalidad de Educación a Distancia cuenta con las siguientes carreras:

- a) Terminales: Comercial, Mercadotecnia y Finanzas.
- b) Tecnológicas: Administración Turística, Marketing y Publicidad, Administración Microempresarial, Computación y Secretariado Ejecutivo.
- c) Licenciaturas: Administración Educativa, Educación Infantil y Educación Ambiental.

Además la Escuela Politécnica del Ejército oferta a la ciudadanía programas de cuarto nivel o postgrado como:

- a) Diplomados: Prospectiva Estratégica.
- b) Maestrías: Sistemas de Gestión Ambiental, Gestión de la Calidad y la Productividad, Planificación y Dirección Estratégica, Recreación y Tiempo Libre, Gerencia de Sistemas Docencia, Universitaria, Gestión de Empresas, Administración de Empresas (internacional), Producción Animal y Administración Gerencial Hospitalaria<sup>2</sup>.

## 1.4 MARCO TEÓRICO

### 1.4.1 Gestión Administrativa del Talento Humano

Sabemos que la tecnología es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su Talento Humano.

---

<sup>2</sup> Fuente: Departamento de Información y Marketing de la ESPE.



No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de gestión del Talento Humano para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Las técnicas de la gestión del Talento Humano, aplicadas tanto por los departamentos de Talento Humano como por los gerentes, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, el equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados (Talento Humano) tienen una importancia sumamente considerable. El Talento Humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del Director de Talento Humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

En el desarrollo de la actividad empresarial, el Talento Humano es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a este subsistema, dentro del sistema general que constituye la gestión empresarial.

La gestión del Talento Humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, actitudes, aptitudes, motivación, habilidades, entre otros, de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La gestión del Talento Humano de una organización tiene como objetivo fundamental proveer a la empresa de personal suficiente tanto en cantidad, como con la calidad requerida (competencias) en el momento adecuado y con la motivación suficiente.

### 1.4.2 El rol de la gestión del Talento Humano

	<b>Talento Humano Ayer</b>	<b>Talento Humano Hoy</b>
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores, planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

*Fuente: Reinventando Recursos Humanos, Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*

*Autor: Margaret Butteris*

### 1.4.3 La gestión del Talento Humano como proceso

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. La gestión del Talento Humano produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional<sup>3</sup>. Los procesos básicos en la gestión del Talento Humano se pueden detallar así:

- Aplicación (diseño de cargos, análisis de puestos)
- Admisión (reclutamiento, selección, contratación, inducción)
- Compensación (remuneración, beneficios sociales)
- Desarrollo (entrenamiento y capacitación, desarrollo organizacional)
- Conservación\* (higiene y seguridad)
- Monitoreo (seguimiento y control, evaluación del desempeño, sistemas de información)



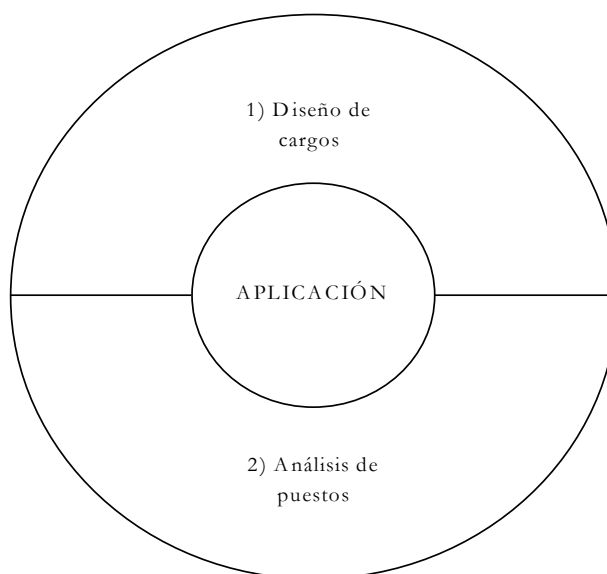
*Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato  
Realizado por: José Luis Pazmiño*

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano: McGraw – Hill, 2002

\* El autor utiliza el termino “mantenimiento” el cual fue cambiado porque dicho termino trata a las personas como un recurso y no como talento.

### 1.4.3.1 Aplicación del Talento Humano

La Aplicación son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la organización, y orientar y acompañar su ocupación. Para que las personas ocupen cargos y posiciones en las organizaciones es preciso que tengan las condiciones y las características suficientes y adecuadas para lograr ese fin. Este proceso se asienta hacia el futuro y hacia la construcción del destino de la organización. El proceso de aplicación esta compuesto por:



*Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato  
Realizado por: José Luis Pazmiño*

#### 1.4.3.1.1 Diseño de cargos

El diseño del cargo es la especialización del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

“El diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones”<sup>4</sup>. El diseño de un cargo implica cuatro elementos que son:

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: McGraw – Hill, 5ª Edición

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo, es decir la relación con su jefe.
- A quién deberá supervisar o dirigir, es decir la relación con los subordinados.

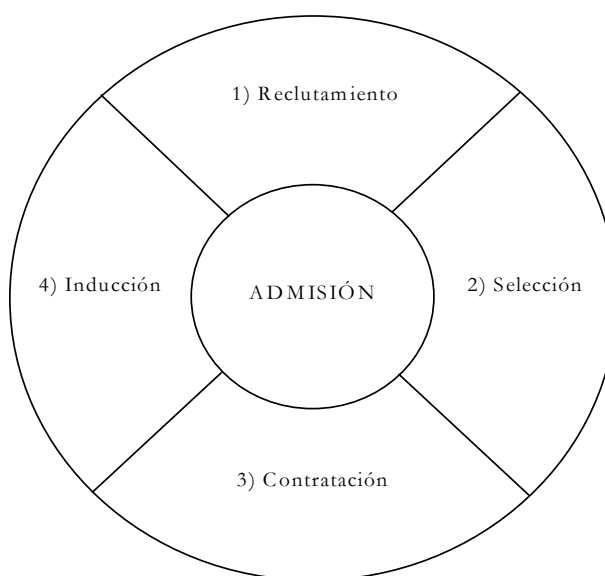
#### **1.4.3.1.2 Análisis de puestos**

Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones que se ocuparán. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que se utilizan para describir y especificar el mismo. El análisis de puestos recopila información sobre los siguientes elementos:

- *Actividades del Puesto.*- Información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas. Esto indica cómo, por qué y cuando un trabajador desempeña cada actividad.
- *Comportamientos Humanos.*- Información sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación y toma de decisiones.
- *Máquinas, Herramientas, Equipo y Auxiliares utilizados en el trabajo.*- Información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se aplica y los servicios proporcionados.
- *Estándares de Desempeño.*- Información con respecto a los estándares de desempeño por medio de los cuales se evaluará al empleado.
- *Contexto del Puesto.*- Información de las condiciones físicas del trabajo, horario, contexto organizacional, incentivos financieros y no financieros.
- *Requisitos de Personal.*- Información de los requisitos humanos del puesto tales como conocimientos o habilidades, así como los atributos personales que se requieren.

### 1.4.3.2 Admisión del Talento Humano

También denominado proceso de provisión o suministro, el proceso de admisión se halla relacionado con el abastecimiento de personas a la organización. Este proceso representa la puerta de acceso de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Este proceso implica las siguientes actividades:



*Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato  
Realizado por: José Luis Pazmiño*

#### 1.4.3.2.1 Reclutamiento

“El reclutamiento es una serie de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”<sup>5</sup>.

Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado las oportunidades de empleo que pretende llenar. Es una actividad que tiene por objeto atraer candidatos, para seleccionar los futuros colaboradores de la organización.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: McGraw – Hill, 5ª Edición

Para realizar un reclutamiento adecuado, hay que tener en cuenta los requisitos del puesto de trabajo, identificar claramente las necesidades del talento humano y analizar la situación del mercado laboral.

#### **1.4.3.2.2 Selección**

“La selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados”<sup>6</sup>. La tarea de selección es la de elegir entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante, es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más apropiados para los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección comprende los elementos de: información del análisis de puesto, planes de recursos humanos, los candidatos que se pueden escoger.

#### **1.4.3.2.3 Contratación**

La contratación es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos tanto del trabajador como la empresa.

Al momento de realizar una contratación es importante considerar todos los aspectos que requiere el puesto para evitar que se contrate a una persona que no posea las cualidades necesarias, ya que esa persona no será idónea, sino que además se mostrará refractaria a todas las políticas y normas de la institución, produciendo de esta manera que se incurra en gastos innecesarios y que no se alcance los objetivos deseados.

---

<sup>6</sup> WERTHER, William y KEITH, Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos: McGraw - Hill, 5ª Edición, 2002

Los componentes que se utilizan para realizar la contratación son: carpetas y documentos de los candidatos, elaboración del contrato, firma del contrato e ingreso a la organización.

#### **1.4.3.2.4 Inducción**

La inducción tiene por fin articular y armonizar al nuevo empleado al grupo social del que formará parte en la forma más rápida y adecuada. Al ingresar el nuevo empleado en la institución va a encontrarse inmerso en un medio con normas políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él, es por ello que es necesario un buen programa de inducción al nuevo trabajador, la inducción tiene dos elementos: inducción a la institución y al puesto:

- La inducción general o a la institución, esta inducción brinda información sobre la historia de la institución, puesto de trabajo a ocupar, reglamentos y códigos vigentes. También incluye un recorrido por la planta, indicación de los deberes, derechos, prohibiciones, presentación del personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente con su jefe inmediato.
- La inducción al puesto se realiza en el departamento en el que laborará el nuevo empleado. Se hará la explicación detallada de su trabajo a base de una descripción del puesto, presentación de los compañeros de trabajo, recorrido de los sitios donde trabajará, relaciones personales, entre otros.

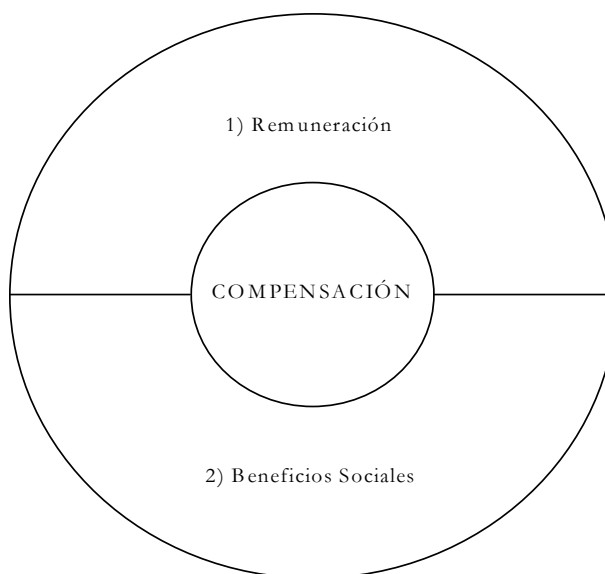
#### **1.4.3.3 Compensación**

Son los procedimientos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.

La compensación constituye los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados en la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar.



“La compensación es el componente primordial en la gestión de las personas en términos de retribución o reconocimiento de su desempeño en la organización”<sup>7</sup>. La compensación incluye las actividades de:



*Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato  
Realizado por: José Luis Pazmiño*

#### **1.4.3.3.1 Remuneración**

La remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe directa e indirectamente como resultado del trabajo que realiza en una organización. La remuneración incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo. El nivel de remuneración es el elemento esencial en la posición competitiva de la organización en el mercado laboral y en sus relaciones con sus propios empleados.

La remuneración es todo lo que una persona recibe como retorno por la ejecución de las tareas organizacionales. Está compuesta básicamente por: salario, gratificaciones, bonos, comisiones, premios.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano: McGraw – Hill, 2002

### 1.4.3.3.2 Beneficios Sociales

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”<sup>8</sup>. Estos beneficios pueden ser financiados parcial o totalmente por la organización. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados. Incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización como la asistencia médica, seguros, alimentación, transporte, pensiones, préstamos, entre otros.

### 1.4.3.4 Desarrollo del Talento Humano

Son los procesos utilizados para capacitar y desarrollar de manera profesional y personalmente a los empleados. Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades o destrezas, sino es darles la formación para que aprendan nuevas actitudes que modifiquen sus hábitos y les permita ser más eficaces en las actividades que realizan. Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas más para el trabajo que realizarán. El proceso de desarrollo del Talento Humano incluye las actividades de:



*Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato  
Realizado por: José Luis Pazmiño*

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: McGraw – Hill, 5ª Edición

#### 1.4.3.4.1 Entrenamiento y capacitación

El entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades del Talento Humano para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos de la organización. El propósito es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos influyendo en sus comportamientos. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño del cargo. Las etapas del entrenamiento son:

- a) Diagnóstico: necesidades de entrenamiento
- b) Diseño: programa de entrenamiento
- c) Implementación: aplicación del programa
- d) Evaluación: verificación de resultados

La capacitación es la educación profesional que se usa para brindar a las personas que trabajan en una organización, las destrezas que necesitan para realizar su labor.

La capacitación son todos los métodos que se utilizan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades para desempeñar su trabajo. Aunque la capacitación auxilia a las personas a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las etapas de la capacitación son:

- a) Determinación de necesidades de capacitación.
- b) Programación de la capacitación.
- c) Ejecución.
- d) Evaluación de los resultados.

#### **1.4.3.4.2 Desarrollo Organizacional**

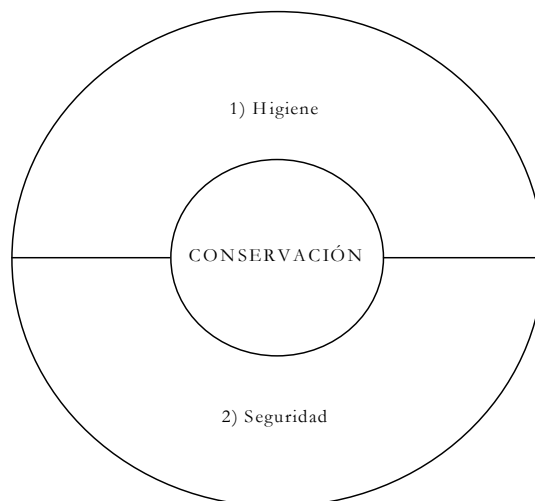
El desarrollo organizacional busca ayudar a las organizaciones a mejorar la realización humana y la productividad.

El punto clave dentro del desarrollo de la organización está en el cambio, el cual se encauza para lograr la mejora en la eficiencia y el bienestar de la empresa mediante el cambio organizacional, modificación de la cultura empresarial y la semejanza de los objetivos empresariales con los individuales, de esta manera se convierte en un esfuerzo integrado de cambio planeado que incluye a la organización como un todo. El Desarrollo Organizacional comprende las etapas de:

- a) Recolección y análisis de datos (descripción de la empresa y las relaciones entre sus elementos).
- b) Diagnóstico organizacional (identificación de problemas y sus consecuencias).
- c) Acción de intervención (acciones para la solución de problemas).
- d) Evaluación (retroalimentación).

#### **1.4.3.5 Conservación del Talento Humano**

Una organización es viable no sólo si capta y emplea su Talento Humano de manera adecuada, sino que los mantiene satisfechos a largo plazo en la organización. La conservación son métodos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. La conservación de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados especiales, busca proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, así como garantizar relaciones laborales amigables y de cooperación. La conservación del Talento Humano requiere una serie de planes concretos, entre los que sobresalen los de:



*Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato  
Realizado por: José Luis Pazmiño*

#### **1.4.3.5.1 Higiene y Seguridad**

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

La Higiene se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que trabaja. La Seguridad es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras, instruyendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.

La función de la higiene y seguridad está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

### 1.4.3.6 Monitoreo

“Significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación”<sup>9</sup>. Son los procesos utilizados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar sus resultados.

Monitorear significa acompañar las operaciones y actividades de las personas a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada. El monitoreo comprende las actividades de:



*Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato  
Realizado por: José Luis Pazmiño*

#### 1.4.3.6.1 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación del desempeño es un método que permite hallar problemas de supervisión de personal, integración del empleado, desacuerdos, motivación, entre otros.

---

<sup>9</sup> WERTHER, William y KEITH, Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos: McGraw - Hill, 5ª Edición, 2002

Además ayuda a determinar y desarrollar una política de Talento Humano adecuada a las necesidades de la organización. Toda evaluación es un paso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona y ayuda para efectuar un buen control.

La evaluación del desempeño es una de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas<sup>10</sup>.

Los elementos que se utilizan para realizar una evaluación del desempeño son: capacidades del individuo, tipo de cargo, condicionantes del cargo y el esfuerzo que se realiza en el cargo.

#### **1.4.3.6.2 Seguimiento y Control**

El seguimiento y control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados, trata de garantizar que todo ocurre de acuerdo con lo planeado.

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con planes determinados para alcanzar objetivos, las organizaciones fijan sus misiones y establecen estrategias; su comportamiento no es errático sino racional. Para que estas características existan es necesario que exista control. Para realizar un buen control es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Establecimiento de estándares deseados.
- Monitoreo del desempeño.
- Comparación del desempeño con los estándares.
- Acción correctiva.

---

<sup>10</sup> BOHLANDER George, SHERMAN Arthur Y SNELL Scott, Administración de Recursos Humanos, 12ª Edición, Editorial Thomson, 2001

### **1.4.3.6.3 Sistemas de información**

El sistema de información gerencial está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los administradores puedan tomar decisiones. El sistema de información ocupa un lugar importante en el desempeño de los administradores, en especial en las tareas de planeación y control.

Desde el punto de vista de las decisiones, la organización puede ser entendida como una serie de grandes redes de información que relacionan las necesidades de información de cada proceso decisorio con las fuentes de datos. Estos sistemas obtienen la información de los siguientes niveles:

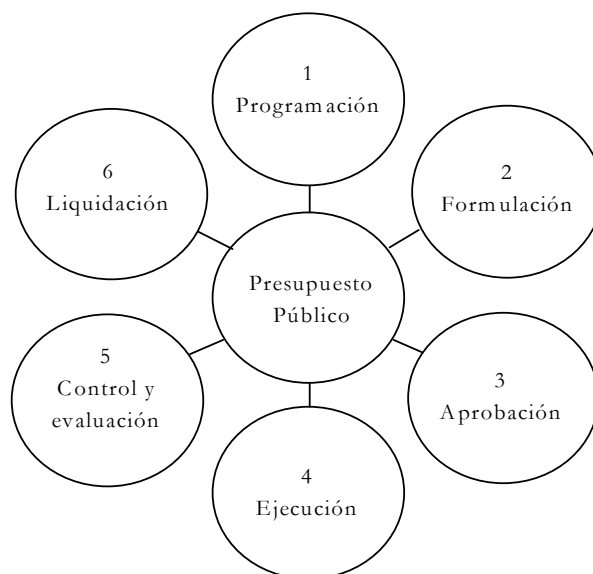
- Nivel institucional.
- Nivel intermedio.
- Nivel operativo.

### **1.4.2 Gestión Financiera del Talento Humano**

La Escuela Politécnica del Ejército, por ser una institución que pertenece a las Fuerzas Armadas, se encuentra ligada al sector público, por ello sus recursos financieros se los administra a través de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC), Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE), la Ley y Reglamento de Presupuesto del Sector Público.

Considerando que la gestión del Talento Humano en una institución pública demanda de recursos financieros para su funcionamiento, no se constituye entonces en administrador de un sistema financiero autónomo; por lo tanto el marco teórico de referencia hace relación únicamente a un elemento del sistema financiero público, que es el del presupuesto. Considerándole como el instrumento que reflejará el plan cuantitativo del plan cualitativo. El sistema de presupuestos esta conformado por los siguientes elementos:





*Fuente: LOAFYC*  
*Realizado por: José Luis Pazmiño*

*Programación.-* Es la definición de los programas y proyectos que se utilizan para establecer la formulación del presupuesto. A través de la programación se pueden precisar los objetivos y metas que se quieren lograr mediante el presupuesto.

*Formulación.-* Es la tarea de relacionar los requerimientos con los objetivos de la empresa para prever los ingresos y egresos. La formulación del presupuesto se realiza sobre la base de líneas generales de acción y en las estrategias institucionales.

*Aprobación.-* Acto mediante el cual la máxima autoridad valida el presupuesto a ser ejecutado. Una vez aprobadas internamente las proformas presupuestarias por la institución, conforme a sus normas institucionales, las remitirán al Ministerio de Economía.

*Ejecución.-* Son las acciones realizadas para cumplir con el presupuesto aprobado a nivel de cada partida presupuestaria. La ejecución del presupuesto comprende las siguientes fases:

- a) Programación de la ejecución presupuestaria.
- b) Establecimiento de compromisos.
- c) Autorización de entrega de fondos.
- d) Pago de obligaciones legalmente exigibles.

*Control y Evaluación.*- El control son las medidas de comparación entre el presupuesto aprobado con el ejecutado, para determinar desviaciones y tomar medidas correctivas oportunas. El control externo de los recursos estará a cargo de la Contraloría General del Estado, que lo realizará durante y posterior al proceso de ejecución. El control interno de los recursos lo efectuará la propia institución a través de auditorías internas.

La evaluación es el grado de ejecución del presupuesto y el grado de cumplimiento de metas y acciones, comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas.

*Liquidación.*- Es el período en el que se liquida los ingresos con los egresos presupuestarios. La clausura del presupuesto se realizará el 31 de diciembre de cada año.

## Capítulo III

# Análisis de la Gestión del Talento Humano

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### 2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO

La gestión del Talento Humano comprende todas las actividades encaminadas a obtener, coordinar y desarrollar el personal para lograr una organización eficiente.

Hoy en día la gestión que comienza a realizarse ya no es con base en elementos como la tecnología y la información, sino con orientación en la gente que en la organización participa.

En la unidad del Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército, se han observado varias deficiencias en la gestión del personal, por ejemplo considerar el manejo de nómina, vacaciones, pagos, como las únicas actividades de la unidad; dejando de lado la administración de cargos, provisión, evaluación y desarrollo del personal.

Conociendo que la participación de la unidad del Talento Humano en la gestión de la institución es muy amplia, ya que va desde el punto de vista operativo hasta el punto de vista táctico; la Escuela Politécnica del Ejército ha considerado importante su análisis y mejora, por lo tanto hoy en día se observa una mejor orientación de la gestión en la unidad.

Para lograr una correcta investigación de la situación de la unidad del Talento Humano, el presente análisis se lo realizará con base a un estudio de la estrategia, de la organización y de la cultura.

### 2.1.1 Estrategia

Se ha podido observar que en los primeros años de creación de la unidad, no se contaba con una formulación adecuada de la estrategia, la definición de una misión, el establecimiento de políticas, objetivos y metas que sirvan de guía para una buena gestión del Talento Humano. Las labores se realizaban de forma rutinaria, únicamente con el fin de abastecer de personal a las demás dependencias.

No se contaba con una adecuada planificación del Talento Humano, la inexistencia de planes y programas a través de los cuales se fijaran los objetivos, las metas, políticas para la unidad, afectaba al alcance de las metas institucionales. Todo esto traía como desventajas:

- Incapacidad de responder a las necesidades de Talento Humano.
- Toma de decisiones erradas sobre personal.
- Falta de apoyo a las demás dependencias.
- Personal desmotivado y poco capacitado.

Es importante considerar que la falta de una adecuada dirección y de un buen liderazgo afecta directamente a la formulación de una óptima estrategia, además que influye negativamente en el personal y afecta a la gestión del sistema.

En los últimos años, la nueva dirección, esta logrando establecer una participación más activa de la unidad en el desarrollo de la institución. Se están realizando los estudios necesarios para la implementación de la estrategia que sea la mejor para el desarrollo de la unidad. En la actualidad ya no sólo se cumple con la función de abastecer de personal al resto de la institución, sino que además se esta mejorando para participar activamente en todos los procesos institucionales.

Este mejoramiento se está realizando con el fin de que los objetivos se sitúen en mantener la visión de la Escuela Politécnica del Ejército, establecer líneas estratégicas que mantengan la competitividad de la institución y conseguir integrar a todo el personal dentro de una misión y estrategias apropiadas.

Cabe recalcar que el Sistema de Gestión de Calidad implementado en la institución, ha ayudado en la elaboración de un Plan Estratégico para la Escuela Politécnica del Ejército en el que consta la política, objetivos, estratégicas e indicadores que direccionan en cierto grado la gestión del sistema del Talento Humano.

Haciendo referencia al nivel de comprensión o entendimiento de la estrategia por parte del personal encargado, se da en el grado en que se esta promulgando la estrategia; es decir, que mientras se realiza los estudios para la determinación de la estrategia, se están efectuando las capacitaciones y entrenamientos que requerirá dicha estrategia.

La evaluación de la estrategia se realizará a través de los indicadores que se establezcan para ello, esta evaluación estará a cargo de todo el personal de la unidad, ya que su función es la de participar activamente en la gestión del Talento Humano.

## **2.1.2 Organización**

El análisis de la situación organizacional se dividió en: procesos, estructura y control.

### **2.1.2.1 Procesos**

La gestión que se efectuaba en la unidad era de manera incorrecta, ya que no se habían implementado procesos.

La elaboración de procesos es importante porque permite determinar un desenvolvimiento adecuado del personal y con ello obtener un mejoramiento en la calidad institucional. La falta de procesos traía los siguientes inconvenientes:

- No se encontraba integrada la administración de personal.
- Inexistencia de un plan de incentivos por desempeño.
- Falta de una metodología de evaluación del desempeño.
- Obsoleta metodología de control y mejora continua.
- Falta de criterios para la provisión y reemplazo de cargos
- Carencia de un marco legal, que produce ambigua la gestión del Talento Humano.

Estos inconvenientes se producían porque no se habían determinado que procesos serían los óptimos para el desarrollo de la unidad, lo que ocasionaba pérdidas de tiempo, altos costos y personal desmotivado.

Hoy en día la existencia de un sistema de gestión de calidad es imprescindible, por lo que se procedió a identificar los procesos necesarios para un buen desempeño. Este sistema de gestión de calidad está basado en la norma internacional ISO 9001:2000, el cual cubre a varios subprocesos de la Escuela Politécnica del Ejército, entre ellos a la Gestión del Talento Humano.

A continuación se presenta un cuadro con los procesos principales que se implementaron para la unidad, incluyendo las respectivas entradas y salidas:

Entradas	Procesos	Salidas
Necesidades de análisis y descripción de cargos Necesidades de Valoración y Clasificación de Cargos	<b>Administración de cargos:</b> Proceso que analiza, describe, valora y clasifica los cargos de la Institución. Incluye la fijación de metas para los colaboradores alineadas con los objetivos de la institución.	Manual de Análisis y Descripción de Cargos Manual de Valoración y Clasificación de cargos
Necesidades de personal Carpetas de los aspirantes	<b>Provisión de personal:</b> Proceso que identifica, atrae y selecciona empleados potenciales, incluye la contratación e inducción al puesto del personal nuevo, abarcar la realización del proceso bajo diversas modalidades: tercerización o contratación directa	Nómina de Personal Contratado Personal Inducido
Novedades de personal	<b>Administración de beneficios y compensaciones:</b> Proceso que establece políticas de administración salarial y de beneficios económicos y sociales, abarca el establecimiento de otras formas de compensación como programas de incentivos, variables u otros	Beneficios integrados en la nómina
Personal de la ESPE	<b>Evaluación de personal:</b> Proceso que planifica y ejecuta la evaluación de desempeño y define y monitorea los planes de carrera, el plan de cuadros y se retroalimenta mediante el monitoreo de programas de mejoramiento y desarrollo derivados de las evaluaciones	Personal Evaluado Evaluaciones de Personal Acciones de personal
Necesidad de formación entre perfil del puesto y perfil del personal	<b>Desarrollo de personal:</b> Proceso que planifica y ejecuta la capacitación y formación del Talento Humano para el desarrollo de sus competencias.	Personal Idóneo Personal Comprometido

*Fuente: Unidad del Talento Humano ESPE  
 Realizado por: José Luis Pazmiño*

Así, con la implantación de estos procesos y con la filosofía de calidad se puede:

1. Determinar el marco legal que debe regir a la gestión del Talento Humano.
2. Responder de manera adecuada a la demanda de servicios y mejorarlos de acuerdo con las necesidades.
3. Simplificar los trámites y mejorar continuamente los procesos y servicios administrativos.



4. Asegurar la provisión de personal idóneo, desarrollar sus competencias y promover la participación y la cultura de calidad del servicio.
5. Mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y la integración de funciones, procedimientos y procesos entre las diferentes unidades de la institución.

### **2.1.2.2 Estructura**

La estructura del sistema del Talento Humano en todo tipo de organización, influye directamente en las funciones del personal. El cambio de estructuras clásicas a estructuras flexibles permite variaciones en las personas y las posiciones que éstas ocupen a nivel operativo, estratégico y funcional, puesto que la competitividad se hace cada vez más determinante.

Se requiere diferenciar el tipo de estructura que existe, en este caso, las alternativas pueden ser dos: una estructura lineal o clásica, donde se tiende a ser muy rígido, la autoridad, la responsabilidad y el control son en demasía centralizados; o una estructura flexible, donde la resistencia al cambio es menor, esta estructura es precisamente la que las empresas actuales están incorporando debido principalmente a la competitividad con que aporta y las políticas de descentralización.

La estructura orgánica de la unidad del Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército estaba basada en una estructura clásica, la cual presenta complicaciones cuando se parte del supuesto de que cada nivel de la institución trabaja para el superior, con lo que se acaba perdiendo de vista al cliente, que en definitiva es para quien debería trabajar la institución. Así mismo se observa la división de las tres direcciones del Talento Humano (administrativo, docente, militar), lo que impide que se llegue a formar una estructura flexible y dinámica.

El mantener un tipo de estructura clásica conduce a la rigidez y a la inflexibilidad, lo que dificulta la innovación y la adaptación de la unidad a nuevas situaciones o condiciones internas/externas.

Los deseos de mejorar por parte de los diversos directivos no se han logrado concretar, pues los cambios realizados no han sido significativos, los conflictos de intereses y la resistencia al cambio permanecen, esto obstaculiza la reestructuración orgánica para la unidad.

La dirección de la unidad, está aportando positivamente para lograr que se lleve a cabo la reestructuración necesaria para obtener competitividad. Se está considerando estudios necesarios para la unificación de las tres direcciones con el apoyo de las personas involucradas, así como también el apoyo de las autoridades. La determinación de objetivos es atractivo para esta nueva dirección, con el fin de lograr orientar la estructura hacia el cliente.

Concretar estas ideas de cambio permitirá conseguir una estructura flexible, descentralizada, donde existen aportes del personal de todos los niveles, otorgando la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

Esta estructura permitirá mayor especialización en los diversos cargos de la unidad, con ello cada cargo se concentra exclusivamente en su trabajo o función, facilitando el desarrollo de las habilidades del personal.

### **2.1.2.3 Control**

La función de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido con los objetivos y los planes ideados.

El control que se realizaba antes era elemental; es decir, se realizaba con poco énfasis y era básicamente para vigilar que el personal este realizando su trabajo. Con este tipo de control no existía una medición de desempeño del personal y no se podía realizar la corrección de errores.

Con la nueva dirección que se está realizando en la unidad y la intención de obtener una nueva estructura más flexible, el sistema de control del Talento Humano se encaminará a alcanzar metas claras, el control será más flexible a los cambios que se puedan presentar, brindando la información necesaria para evaluar el desempeño del personal y efectuar una correcta y efectiva retroalimentación.

Las ventajas que brindará un correcto sistema de control son:

- Establecer medidas correctivas encaminadas al logro de los objetivos.
- Determinar y analizar las causas que en un futuro pueden originar desviaciones.
- Obtener información respecto de la situación de los planes.
- Reducir costos y tiempos al contrarrestar los errores presentados.

### **2.1.3 Cultura**

La cultura organizacional se refiere a aspectos tales como: valores, creencias y comportamientos inherentes a la empresa. La alta gerencia define y crea la cultura de su empresa para alcanzar su visión y misión.

Los aspectos a considerar para el presente análisis son liderazgo y dirección, personal y costumbres.

#### **2.1.3.1 Liderazgo y dirección**

En cuanto al liderazgo, podemos mencionar que así como no se lograba la consecución de la gestión y de los objetivos, debido a la alta rotación del personal directivo, así también no se podía llevar a cabo un liderazgo que genere beneficios para el personal y la institución en sí. Esta posición no es la única que define la inexistencia de liderazgo en la unidad, sino también la falta de capacidad de liderar por parte de la persona encargada de la dirección. En definitiva no existía liderazgo en la unidad del Talento Humano.

En la actualidad, se empieza a observar cambios positivos en la unidad. La gente empieza a sentir el liderazgo, la presencia de reuniones donde se tratan temas que afectan el desarrollo de la unidad y del personal lo reafirman. El personal participa activamente en la toma de decisiones y en la solución de problemas; se posee mayor información que otorga beneficios, pues se conoce la verdadera causa de los conflictos.

Con un buen liderazgo, la confianza del personal aumenta, se sienten respaldados y su desempeño es mejor. Las autoridades tienen plena seguridad del liderazgo que se efectúa, por lo tanto brindan su apoyo para la consecución de los ideales planteados.

Además del buen liderazgo, la correcta dirección que se está implementando brinda la oportunidad de delegar poder y autoridad al personal, transmitiendo el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y desempeño. Esta autonomía refleja mejores resultados con mayor satisfacción por parte del trabajador, por tanto el clima organizacional que se siente es favorable, por el hecho que la presión reduce entonces el compromiso aumenta.

### **2.1.3.2 Personal**

Involucrar al personal en actividades que implican el correcto desarrollo de los procesos, es una gestión compleja, pues demanda acciones como: una correcta determinación de los perfiles, adecuados planes de capacitación, habilidades y destrezas óptimas.

Al principio el personal de la unidad no se identificaba con la visión global de la institución, las labores eran realizadas de manera inapropiada, debido a que la elección del personal era realizada de forma incorrecta, pues no se contaba con un perfil de puestos apropiados para el cargo a ocuparse.

La capacitación también era inadecuada, por el hecho que no existían planes apropiados para capacitar al Talento Humano; en ocasiones la capacitación se realizaba por conveniencia del personal y no por la necesidad de mejora, además que existía desunión en el personal y falta de comunicación.

La alta rotación de los directivos, por disposición de las máximas autoridades es un claro ejemplo de la ineficiencia en la unidad. El director de la unidad del Talento Humano era cambiado con frecuencia, con ello no se puede mantener continuidad en la gestión, objetivos y metas claras.

Hoy en día se está considerando implementar los perfiles de puestos y el manual de clasificación y valoración de puestos, lo que aporta con la contratación adecuada de personal y con ello un apropiado desempeño.

En la nueva gestión se observa la preocupación por realizar estudios de las necesidades de capacitación que tienen las dependencias. Vale mencionar que aspectos importantes como la inducción, no eran considerados, hoy en día se le está dando la importancia que merece, pues se realiza inducción tanto a la institución, como al puesto.

### **2.1.3.3 Costumbres**

Se considera una costumbre al hábito, modo habitual de obrar o proceder establecido por tradición o por la repetición de los mismos actos y que puede llegar a adquirir fuerza de precepto.

Los paradigmas y la comunicación informal pueden llegar a convertirse en costumbres, las cuales lo único que produce es la ineficiencia en el desempeño, no permite que exista la innovación y desarrollo del personal, por lo que se vuelve necesario que este problema sea erradicado de raíz para que la costumbre no sea parte en la gestión del personal.

Una de las costumbres más perjudiciales que se puede observar es la existencia del palanqueo\* en la hora de reclutar al personal, este hecho perjudica porque se estaría eligiendo a personas que no poseen las cualidades necesarias para ocupar un puesto, perjudicando la labor que se realiza en grupo y retardando el alcance de objetivos.

Entre las costumbres y conductas más relevantes que se identifican en el personal son:

- Cuando el jefe o autoridad no se encuentra en la dependencia, el personal no realiza su trabajo.
- Agregar más tiempo del destinado para el almuerzo.
- Dejar el puesto de trabajo (ausentismo del personal en el puesto).
- Los viernes a partir del medio día, es destinado para realizar deportes, pero el personal no cumple dicha disposición y ocupa ese tiempo en realizar labores personales.
- A la hora de ingreso al trabajo, el personal que llega atrasado suele pedirle a sus compañeros que marquen la tarjeta por ellos.

La comunicación informal es otro factor a considerar, los rumores o chismes que se dan a todo nivel, perjudican el desempeño del resto del personal y dañan la imagen institucional. Igualmente esta comunicación informal desorienta en la toma de decisiones, pues la información pasa por varios niveles logrando un alto grado de distorsión del mensaje.

Hoy en día, la nueva dirección ha logrado que exista una comunicación bidireccional, en la cual la información va desde los mandos operativos hasta los directivos y viceversa, evitándose la comunicación informal en mayor medida.

Una de las costumbres que se esta evitando en la actualidad, es la de marcar la tarjeta a la hora de entrada, debido a la implementación de los relojes biométricos que se colocaron en las instalaciones de la institución, donde sólo el trabajador puede registrar su hora de entrada y salida.

---

\* Termino para hacer referencia a la ubicación de una persona por afinidad con las autoridades.

Además con el otorgamiento de autonomía por parte de la unidad, la costumbre de no trabajar cuando el jefe no se encuentra y la ocupación inadecuada del tiempo en otras tareas, se reduce porque cada uno de los trabajadores adquiere mayor consciencia sobre su responsabilidad y labor.

## 2.1.4 Fortalezas y Debilidades

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos, políticas y metas aisladas de las necesidades, lo que conlleva a toma de decisiones coyunturales.</li><li>• Se carece de un adecuado sistema de control y evaluación.</li><li>• Diversidad de marcos legales que regulan los 3 grupos de recursos humanos.</li><li>• Existencia de 3 unidades operativas para un mismo fin.</li><li>• Limitada coordinación entre los involucrados en las actividades de recursos humanos.</li><li>• Pérdida de tiempo en cumplimiento de actividades.</li><li>• Trámites burocráticos excesivos.</li><li>• Superposición y/o incompatibilidad de funciones.</li><li>• Resistencia al cambio.</li><li>• Limitado involucramiento del personal.</li><li>• Existencia de altos índices de ausentismo.</li><li>• Comunicación informal.</li><li>• Limitados programas para el bienestar del personal.</li><li>• Alta rotación de personal directivo.</li><li>• Débil clima organizacional (personal tercerizado y por contrato)</li><li>• No existe plan de carrera.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Decisión directiva de impulsar un sistema integrado de gestión del Talento Humano.</li><li>• Sistema de remuneraciones adaptado a la norma.</li><li>• Cumplimiento puntual de las obligaciones con el IESS.</li><li>• Existencia de servicios para el personal.</li><li>• Reconocimiento por años de servicio.</li><li>• Prestamos emergentes.</li><li>• Asignación presupuestaria para capacitación.</li></ul>

## 2.2 GESTIÓN FINANCIERA DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO

Como se había mencionado en el capítulo anterior, la gestión financiera de la unidad del Talento Humano sólo abarca el ámbito de presupuestos, por ello el análisis financiero únicamente se lo realiza a dicho aspecto.

En las etapas de la elaboración del presupuesto, a la unidad le compete la realización de la formulación y ejecución presupuestaria. Las demás etapas del presupuesto las realiza la Dirección Financiera, puesto que ahí se elabora el presupuesto global de la institución.

### 2.2.1 Fortalezas y Debilidades

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración del presupuesto de la unidad sobre datos históricos y porcentajes preestablecidos de incremento.</li><li>• Internamente en la unidad se carece de un seguimiento de la ejecución del presupuesto aprobado.</li><li>• El presupuesto no responde a un plan operativo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asignación presupuestaria para el cumplimiento de la gestión del personal.</li><li>• Ágil transferencia de los recursos presupuestados.</li><li>• La transferencia de recursos se enmarca en el presupuesto aprobado.</li></ul>

Una vez determinadas las debilidades y fortalezas en la gestión financiera, se ha podido establecer que hay varios factores que limitan el desenvolvimiento de las actividades. La formulación del presupuesto se realiza sobre una base de crecimiento del 10% anual para cada partida, sin analizar previamente los requerimientos o necesidades de la unidad.

Otro factor a analizar es el hecho que en la Unidad se carece de un seguimiento de la ejecución del presupuesto que se aprobó por la Dirección Financiera, un buen control de la ejecución permitirá que los recursos otorgados sirvan para un óptimo desempeño.



## 2.3 FACTORES CRITICOS DE MEJORA

Luego del análisis respectivo de las debilidades y fortalezas de la unidad del Talento Humano, se puede identificar que hay factores que aún no se han mejorado, los cuales producen algunos inconvenientes para que se tenga un desarrollo óptimo. En los siguientes capítulos de este estudio, se desarrollaran estos factores de manera que sirvan de guía para el mejoramiento de la unidad.

Estos factores son:

- Plan Operativo.
- Mejoramiento de procesos de la unidad.
- Mejoramiento de la estructura del presupuesto.

# *Capítulo III*

## *Plan Operativo*

## CAPÍTULO III

### PLAN OPERATIVO

El plan operativo consiste en establecer los programas y proyectos a través de los que se cumplirá el plan estratégico, este debe ser sencillo, fácil de entender y permitir que todo el personal sepa que actividades deben realizar y el tiempo del que disponen para completarlas.

#### 3.1 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL<sup>11</sup>

##### 3.1.1 Antecedentes

El sector prioritario para promover el desarrollo de un país, es el sector educativo y dentro de él, la educación superior. En el Ecuador, las universidades y escuelas politécnicas, tienen el compromiso fundamental de contribuir a dicho desarrollo, al cumplir con su misión. Bajo este principio, la Escuela Politécnica del Ejército esta inmersa en un proceso de reflexión y planificación estratégica, lo que le ha permitido cooperar en el desarrollo del país. El Plan Estratégico Institucional se ha desarrollado con una amplia participación de la comunidad politécnica y esta conformado por los siguientes componentes: Principios filosóficos, valores, misión, visión, políticas, estrategias, objetivos.

##### 3.1.2 Plan Estratégico

###### 3.1.2.1 Principios Filosóficos

La Escuela Politécnica del Ejército, guiará y desarrollará sus sistemas y procesos por los siguientes principios:

---

<sup>11</sup> Tomado del Plan Estratégico 2005 – 2010 de la ESPE

- a) “La institución se debe fundamentalmente a la nación ecuatoriana; a ella orienta todo su esfuerzo, contribuyendo a la solución de sus problemas, mediante la formación profesional y técnica, la investigación, y el estudio y planteamiento de soluciones para los problemas del país.
- b) Es una institución abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, sin proselitismo político, ni religioso.
- c) La búsqueda permanente de la excelencia a través de la práctica de la cultura de la calidad en todos sus actos.
- d) La formación consciente, participativa y crítica con libertad académica y rigor científico, que comprenda y respete los derechos fundamentales del ser humano y de la comunidad.
- e) El cultivo de valores morales, éticos y cívicos, respetando los derechos humanos con profunda conciencia ciudadana; coadyuva a la búsqueda de la verdad y forma hombres de honor, libres y disciplinados.
- f) El mantenimiento de las bases históricas de la identidad nacional, para incrementar el orgullo de lo que somos, y así proyectamos hacia el futuro.
- g) La conservación, defensa y cuidado del medio ambiente y el racional aprovechamiento de los recursos naturales.
- h) La práctica de los valores tradicionales de orden, disciplina, lealtad, justicia, gratitud y respeto”.

### **3.1.2.2 Valores Institucionales**

- “Honestidad a toda prueba.
- Respeto a la libertad de pensamiento.
- Orden, puntualidad y disciplina concientes.
- Búsqueda permanente de la calidad y la excelencia.
- Igualdad de oportunidades.
- Respeto a las personas y a los derechos humanos.
- Reconocimiento a la voluntad, creatividad y perseverancia.
- Práctica de la justicia, solidaridad y lealtad.

- Cultivo del civismo y respeto al medio ambiente.
- Compromiso con la institución y la sociedad.
- Identidad institucional.
- Liderazgo y emprendimiento.
- Pensamiento crítico.
- Alta conciencia ciudadana”.

### **3.1.2.3 Misión**

“Formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar, aplicar y difundir el conocimiento y, proporcionar e implantar alternativas de solución a los problemas de la colectividad, para promover el desarrollo integral del Ecuador”.

### **3.1.2.4 Visión 2010**

“Líder en el Sistema Nacional de Educación Superior, acreditada a nivel nacional, con un sólido prestigio en la región andina, certificada internacionalmente y sustentada en un sistema integrado de gestión, elevado nivel tecnológico e infraestructura; modelo de práctica de valores éticos, cívicos y de servicio a la sociedad”.

### **3.1.2.5 Política General**

“Orientar el esfuerzo institucional en forma sinérgica y participativa, hacia la modernización integral, que permita alcanzar la excelencia académica y organizacional”.

### 3.1.2.6 Estrategia General

“Implantar un sistema integrado de gestión, centrado en la calidad, que permita alcanzar una organización flexible, dinámica y proactiva, a través del mejoramiento continuo de procesos, trabajo en equipo, desarrollo del Talento Humano y la innovación tecnológica permanente”.

### 3.1.2.7 Objetivos

1. “Instrumentar hasta el 2006 el sistema de planificación estratégica institucional que permita formular los planes correspondientes a cada uno de los niveles, así como, su sistema de control y evaluación continua.
2. Implantar hasta el 2006 una nueva estructura para mejorar el funcionamiento institucional, con base en el estatuto y normatividad en vigencia y fortalecer la investigación, extensión y la docencia.
3. Alcanzar la acreditación nacional hasta junio de 2006, una certificación de calidad y una certificación internacional al 2010 para consolidar la imagen institucional”.

## 3.2 ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO

### 3.2.1 Misión

“Apoyar la implementación de políticas y estrategias institucionales de la gestión a través de la provisión de un Talento Humano productivo, desarrollado en sus competencias técnicas y de gestión, comprometido con el sistema y la Institución”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Dirección del Talento Humano ESPE.

### 3.2.2 Política

“Priorizar el fortalecimiento del capital humano de la institución, fomentando un cambio de actitud, direccionando a mejorar las relaciones humanas y la calidad del servicio al cliente”<sup>13</sup>.

### 3.2.3 Objetivo

“Alcanzar un nivel óptimo de desarrollo del potencial humano, que conlleve al mejoramiento del clima organizacional, al mejor desempeño institucional y uso racional de los recursos”<sup>14</sup>.

### 3.2.4 Estrategias

- “Implantar programas de capacitación para el personal directivo, docente y administrativo, a fin de lograr un mejor desempeño laboral.
- Implantar programas de desarrollo humano para alcanzar su satisfacción y la predisposición voluntaria en el trabajo.
- Desarrollar programas de bienestar para los miembros de la comunidad politécnica.
- Mejorar el sistema de remuneraciones e incentivos, vinculado al desempeño y logro de metas y resultados.
- Implantar programas de inducción para directores, docentes y administrativos que se incorporan a la institución.
- Innovar el sistema de evaluación del desempeño del personal directivo, docente y administrativo sobre la base de resultados.
- Implantar un sistema de evaluación que permita periódicamente medir el grado de satisfacción del personal.
- Implantar un efectivo sistema de comunicación institucional que permita una mejor interacción y participación de la comunidad politécnica”.

---

<sup>13</sup> Plan Estratégico Institucional ESPE.

<sup>14</sup> Plan Estratégico Institucional ESPE.

### **3.3 COMPRENSIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO**

Administrar una organización, cualquiera sea su naturaleza, no es trabajo de una sola persona y la sensibilización de los colaboradores sólo es posible a través de comunicación eficiente y eficaz. Entonces, se puede decir que la administración es una actividad que se ejerce a través de la comunicación. Por ello el correcto manejo de la comunicación es esencial ya que de ésta depende el desarrollo y grado de integración que se pueda lograr en las organizaciones.

En la Escuela Politécnica del Ejército se puede diferenciar claramente tres unidades del Talento Humano; Administrativos, Docentes y Militares, por lo que es importante que la labor de comunicación empiece por las personas que integran estas unidades, para lo que se ha previsto establecer un plan de socialización en el que se refleja los siguientes aspectos:

- Programas o proyectos.
- Presupuesto.
- Cronograma.

A través de este plan se propone implantar un efectivo sistema de comunicación institucional mediante el cual se de a conocer cual es la estrategia establecida y que además, permita una mejor interacción y participación de la comunidad politécnica. Bajo esta estrategia se ha determinado realizar dos proyectos:

1. Reuniones de actualización con los responsables de la gestión del Talento Humano de las distintas sedes de la ESPE.
2. Diseño de una página Web.



### 3.3.1 Reuniones de actualización

Debido a que la estrategia debe ser conocida por todo el personal que conforma la ESPE, este proyecto va dirigido a los responsables de la gestión del Talento Humano de las distintas sedes que posee la institución (Héroes del Cenepa, IASA I y II, ESPE Latacunga, Departamento de Idiomas Quito), con el propósito de dar a conocer los cambios que se están dando a nivel del Talento Humano e informar sobre las estrategias que se implementan para lograr un excelente desempeño institucional y del personal.

Luego de realizada las reuniones, los responsables de la gestión del Talento Humano, darán a conocer todos los aspectos tratados al personal que conforman las sedes. Se realizaran reuniones de forma trimestral (si es necesario se realizaran más reuniones) en las cuales se entregará la documentación que se haya previsto para las sedes y se trataran todos los temas que tienen relación con el desarrollo del Talento Humano; A través de estas reuniones se espera una mayor integración de todas las sedes que posee la ESPE y de la comunidad politécnica en general, para de esta manera mantener el prestigio de la institución.

A continuación se presenta la matriz de marco lógico donde se detalla las características principales del proyecto, programación, presupuesto y cronograma de actividades:

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<i>Nombre del Proyecto:</i> Reuniones de actualización con los responsables del Talento Humano			
<i>Responsable del Proyecto:</i> Director del Talento Humano			
<i>Unidad Ejecutora:</i> Unidad del Talento Humano			
<i>Responsable de la Unidad:</i> Director del Talento Humano			
<b>II. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Verificador</b>	<b>Supuesto</b>
<b>Fin:</b> Implantar un efectivo sistema de comunicación institucional que permita una mejor interacción y participación de la comunidad politécnica.	Incrementar al 100% la participación del personal en el proceso de mejoramiento continuo.	Medición del clima organizacional.	Falta de aplicación de encuestas de medición.
<b>Propósito:</b> Establecer reuniones periódicas con los responsables de la gestión del Talento Humano para informar los cambios y novedades que se están dando en la unidad.	Realizar 4 reuniones en el 2007.	Registro de reuniones realizadas	Falta de aplicación de procesos.
<b>Componentes:</b> - Planificación.  - Ejecución.  - Control.	- Lograr un 100% de coordinación con los responsables. - Realizar una reunión al mes.  - Alcanzar un 96% de satisfacción en cada una de las reuniones.	- Acta de las reuniones.  - Convocatoria a reuniones.  - Informe de cumplimiento de reuniones	Carencia de recursos económicos.
<b>Actividades:</b> <u>1. Planificación</u> ✓ Preparar material para la reunión. ✓ Determinar la agenda y el contenido. ✓ Coordinar con los responsables de las diferentes sedes. ✓ Determinar lugar y equipos para la reunión. <u>2. Ejecución</u> ✓ Convocar a la reunión. ✓ Entregar documentación necesaria. ✓ Llevar a cabo la reunión con los responsables. <u>3. Control</u> ✓ Examinar el alcance que tuvo la reunión. ✓ Realizar correcciones. ✓ Efectuar seguimiento en las sedes.			

<b>III. PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>					
<b>Materiales y Suministros</b>					
<b>Ord.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Borrador pizarrón	Unidad	1	1,12	1,12
2	Carpetas	Unidad	8	0,35	2,80
3	Cd`s	Caja	2	7,00	14,00
4	Diskettes	Caja	2	1,80	3,60
5	Grapas	Caja	1	3,00	3,00
6	Marcadores	Unidad	4	1,30	5,20
7	Papel bond	Resma	2	3,10	6,20
8	Recarga toner copiadora	Unidad	1	35,00	35,00
9	Recarga toner impresora	Unidad	1	14,00	14,00
10	Separadores plásticos	Unidad	20	0,15	3,00
11	Sobre manila	Unidad	15	0,45	6,75
12	Tiza líquida	Unidad	3	1,30	3,90
13	Varios/imprevistos	Dinero	-	-	40,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 138,57</b>
<b>IV. CRONOGRAMA DEL PROYECTO</b>					



### 3.3.2 Página Web del Talento Humano

La tecnología esta invadiendo al mundo entero y se encuentra involucrada en todos los medios de comunicación, por ello el diseño de una página Web se convierte en un medio dinámico de información y de fácil acceso para las personas.

Es por esto que la Dirección del Talento Humano diseñará una página Web, donde se detallara las actividades que realiza la unidad, los servicios que brinda al personal, las estrategias, los comunicados y todo tipo de información concerniente al personal. En esta página también existirán vínculos para poder acoger los reclamos del personal, pedidos, ideas de mejora y todo tipo de inquietudes que tiene el personal, tanto de la página, la unidad y de la institución.

Enseguida se presenta la matriz del proyecto de la página Web con todas sus características:

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<i>Nombre del Proyecto:</i> Pagina Web para la unidad del Talento Humano			
<i>Responsable del Proyecto:</i> Director del Talento Humano			
<i>Unidad Ejecutora:</i> Unidad del Talento Humano			
<i>Responsable de la Unidad:</i> Director del Talento Humano			
<b>II. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Verificador</b>	<b>Supuesto</b>
<b>Fin:</b> Implantar un efectivo sistema de comunicación institucional que permita una mejor interacción y participación de la comunidad politécnica.	Lograr un 100% de participación con ideas, proyectos y sugerencias.	Informe de medición del clima organizacional.	Negación del proyecto por parte de las autoridades.
<b>Propósito:</b> Mantener informado al personal sobre las actividades que realiza la unidad y los servicios que brinda para la satisfacción laboral.	Lograr que 5% del personal realice contactos y sugerencias al mes por medio de la página.	Registro de pedidos y contactos.	Falta de recursos económicos para la página.
<b>Componentes:</b> - Análisis.  - Diseño.  - Implementación.	- Alcanzar un 90% de aceptación por parte del personal. - Atender 70% al mes las sugerencias y problemas del personal. - Lograr un mínimo de 40 visitas al día a la página.	- Informe sobre encuestas realizadas.  - Registro de pedidos y contactos.  - Contador de visitas de la página.	Falla en el sistema donde se encuentra la página.
<b>Actividades:</b> <u>1. Análisis</u> ✓ Encuestas, entrevistas para recopilar información. ✓ Determinar el contenido de la página. ✓ Coordinación interna (Unidad Talento Humano). <u>2. Diseño</u> ✓ Modelo de la página Web. ✓ Programación. ✓ Recopilación de información para ubicarla en la página. <u>3. Implementación</u> ✓ Prueba de la página Web. ✓ Corrección de errores. ✓ Difusión de la página.			



<b>III. PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>					
<b>Materiales y Suministros</b>					
<b>Ord.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Cd`s	Caja	3	7,00	21,00
2	Diskettes	Caja	4	1,80	7,20
3	Fólder	Unidad	3	1,20	3,60
4	Marcadores	Unidad	4	1,30	5,20
5	Papel bond	Resma	2	3,10	6,20
6	Recarga toner impresora	Unidad	1	14,00	14,00
7	Tiza líquida	Unidad	3	1,30	3,90
8	Varios/imprevistos	Dinero	-	-	40,00
<b>Total</b>					<b>\$ 101,10</b>
<b>Contrato</b>					
<b>Ord.</b>	<b>Profesional</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>	
1	Ingeniero en Sistemas	Software	1	\$ 215,00	
<b>VALOR TOTAL PRESUPUESTO</b>					<b>\$ 316,10</b>
<b>IV. CRONOGRAMA DEL PROYECTO</b>					





### 3.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS

Los programas y proyectos que la unidad del Talento Humano ha determinado para la comunidad politécnica para el año 2007, están formulados en base a las estrategias que posee, por este motivo se han fijado los proyectos de acuerdo a las áreas de gestión que se establecieron (Gestión del Talento Humano, Desarrollo del Talento Humano y Bienestar del Talento Humano).

A continuación se presenta la matriz de despliegue donde se detalla los proyectos alineados a las áreas de gestión, y seguidamente se detalla las características de los proyectos que se establecieron, los cuales están desarrollados en una matriz de marco lógico donde se describe los datos que identifican el proyecto, la programación, el presupuesto y el cronograma de actividades.

**MATRIZ DE DESPLIEGUE**

Objetivo Institucional	Objetivo Área	Objetivo Sectorial	Proyectos
Consolidación del Sistema de Gestión	Alcanzar un nivel óptimo de desarrollo del potencial humano, que conlleve al mejoramiento del clima organizacional, al mejor desempeño institucional y uso racional de los recursos	1.1 Diseñar y ejecutar modelos de gestión para el Talento Humano que permitan a la institución desenvolverse de forma eficiente y eficaz, a través del aporte de un personal adecuado, quien será reconocido de manera apropiada por su esfuerzo y dedicación.	1.1.1 Plan de Provisión de Personal 1.1.2 Programa de Inducción 1.1.3 Programa de Evaluación del Desempeño del Talento Humano 1.1.4 Plan de Remuneraciones e Incentivos
		1.2 Desarrollar competencias técnicas y de gestión que contribuyan a la excelencia en el servicio.	1.2.1 Plan Anual de Capacitación 1.2.2 Plan de Formación
		1.3 Asegurar el bienestar integral del trabajador a nivel personal y laboral, para alcanzar un clima laboral favorable en la institución.	1.3.1 Plan de Medición del Clima Laboral 1.3.2 Servicios de Bienestar del Talento Humano

**MATRIZ DE PLANES**

Metas y Tiempos

2007

Proyectos	1 Trimestre			2 Trimestre			3 Trimestre			4 Trimestre			Total	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
1 Plan de Provisión de Personal	80													80% de disminución del tiempo para provisión
2 Programa de Inducción	90													90% de conocimientos de la ESPE y sus actividades
3 Programa de Evaluación del Desempeño	9	8	9	9	8	10	8	7	9	8	8	7	7	100% del personal evaluado
4 Plan de Remuneraciones e Incentivos	20	18	21	18	23	19	20	20	19	21	22	21	21	242 personas con incentivos otorgados
5 Plan Anual de Capacitación	47	30	31	21	31	24	25	42	35	24	34	22	22	335 personas capacitadas
6 Plan de Formación	8	9	8	8	10	9	8	8	9	8	10	7	7	94 personas que cumplen con el perfil
7 Plan de Medición del Clima Laboral	8	9	9	8	8	10	8	9	8	8	7	8	7	100% de incremento de necesidades laborales
8 Servicios de Bienestar del Talento Humano	7	8	7	6	8	8	7	8	7	7	8	7	7	88% de aumento de atención al personal

### 3.4.1 Plan de Provisión de Personal

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<p><u>Nombre del Proyecto:</u> Plan de Provisión de Personal  <u>Responsable del Proyecto:</u> Analista de Personal  <u>Unidad Ejecutora:</u> Unidad del Talento Humano  <u>Responsable de la Unidad:</u> Director del Talento Humano</p>			
<b>II. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Verificador</b>	<b>Supuesto</b>
<p><b>Fin:</b>            Aportar a la institución con personal adecuado capaz de desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz.</p>	Lograr que 100% de personas cumplan con el perfil del puesto.	Reporte de personas ingresadas al sistema.	Falta de personal disponible.
<p><b>Propósito:</b>            Implantar un plan de provisión para obtener un personal que se involucre en el desarrollo institucional.</p>	Reducir en 50% el ausentismo del personal.	Informe de ausentismo del personal.	Existencia de un nivel alto de ausentismo.
<p><b>Componentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de Cargos.</li> <li>- Reclutamiento.</li> <li>- Selección.</li> <li>- Contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar los perfiles de los puestos en el semestre.</li> <li>- Lograr mínimo de 4 oferentes por puesto.</li> <li>- Candidatos logren una puntuación de 19/20.</li> <li>- Lograr un 100% de cobertura de cargos requeridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de valoración de cargos.</li> <li>- Requisición de personal.</li> <li>- Informe de exámenes de los candidatos.</li> <li>- Contratos firmados.</li> </ul>	Insuficiencia de candidatos en el mercado laboral.
<p><b>Actividades:</b></p> <p><u>1. Administración de Cargos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualización de la descripción de puestos.</li> <li>✓ Analizar y describir puestos.</li> <li>✓ Determinar los perfiles.</li> <li>✓ Clasificar cargos.</li> <li>✓ Elaborar manual de valoración y clasificación de cargos.</li> </ul> <p><u>2. Reclutamiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Notificación de requerimiento de personal.</li> <li>✓ Convocar al personal interno y/o externo.</li> <li>✓ Recepción de carpetas de candidatos.</li> <li>✓ Convalidar información del candidato con el perfil del puesto.</li> </ul> <p><u>3. Selección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escoger carpetas de candidatos.</li> <li>✓ Citar a los candidatos.</li> <li>✓ Realizar entrevistas.</li> <li>✓ Aplicar predictores.</li> <li>✓ Designar candidatos a contratarse.</li> </ul> <p><u>4. Contratación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contactar a la persona/s a contratarse.</li> <li>✓ Solicitar documentación necesaria.</li> <li>✓ Realizar y firmar contrato.</li> <li>✓ Ingresar al nuevo personal al sistema.</li> <li>✓ Conformar banco de trabajo.</li> </ul>			

<b>III. PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>					
<b>Materiales y Suministros</b>					
<b>Ord.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Carpetas	Unidad	10	0,35	3,50
2	Clips	Caja	2	1,50	3,00
3	Diskettes	Caja	2	1,80	3,60
4	Grapas	Caja	1	3,00	3,00
5	Marcadores	Unidad	6	1,30	7,80
6	Papel bond	Resma	5	3,10	15,50
7	Recarga toner impresora	Unidad	3	14,00	42,00
8	Sobre manila	Unidad	10	0,45	4,50
9	Tiza líquida	Unidad	3	1,30	3,90
10	Varios/imprevistos	Dinero	-	-	60,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 146,80</b>
<b>IV. CRONOGRAMA DEL PROYECTO</b>					



### 3.4.2 Programa de Inducción

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<i>Nombre del Proyecto:</i> Programa de Inducción para el personal de la ESPE			
<i>Responsable del Proyecto:</i> Analista de Personal			
<i>Unidad Ejecutora:</i> Unidad del Talento Humano			
<i>Responsable de la Unidad:</i> Director del Talento Humano			
<b>II. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Verificador</b>	<b>Supuesto</b>
<b>Fin:</b> Implantar programas de inducción para directores, docentes y administrativos que se incorporen a la institución.	Lograr un 96% de asistencia a reuniones y eventos al año.	Convocatoria del personal a la inducción.	Inasistencia del personal a la inducción.
<b>Propósito:</b> Informar al nuevo personal sobre los lineamientos generales de la institución y aquellos que les corresponden a nivel personal para que se adapte de forma adecuada al grupo laboral al que pertenecerá.	Alcanzar un 90% de percepción de la inducción por parte del personal.	Informe sobre los sondeos realizados al personal sobre la institución.	Indisposición por parte del personal.
<b>Componentes:</b> - Planificación.  - Ejecución.  - Evaluación.	- Aumentar un 90% los conocimientos sobre la institución. - Lograr un 98% de asistencia del personal a la inducción. - Reducir en 100% el irrespeto al reglamento y autoridades durante el año.	- Listado de participantes a la inducción.  - Registro de asistencia del personal.  - Registro de indisciplina.	
<b>Actividades:</b> <u>1. Planificación</u> ✓ Identificar al personal a ser inducido. ✓ Fijar a la persona idónea que realizará la inducción ✓ Seleccionar los temas adecuados (de acuerdo a la LOSCCA). ✓ Definir los medios para inducir (exposiciones, trípticos, revistas, reglamento interno). ✓ Elegir el lugar apropiado. <u>2. Ejecución</u> ✓ Convocar al personal a la inducción. ✓ Presentación preliminar de las autoridades ante el personal. ✓ Entrega de información inductiva. ✓ Realización de la inducción. ✓ Presentación a la dependencia donde trabajará. <u>3. Evaluación</u> ✓ Revisar la asistencia del personal. ✓ Evaluar nivel de entendimiento por parte del personal inducido. ✓ Calificación de la inducción por parte de los participantes. ✓ Realizar informe de la inducción.			

<b>III. PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>					
<b>Materiales y Suministros</b>					
<b>Ord.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Bolígrafos	Unidad	8	0,25	2,00
2	Borrador pizarrón	Unidad	1	1,12	1,12
3	Carpetas	Unidad	20	0,35	7,00
4	Clips	Caja	2	0,50	1,00
5	Cinta adhesiva	Unidad	2	0,80	1,60
6	Diskettes	Caja	2	1,80	3,60
7	Fólder	Unidad	4	1,20	4,80
8	Grapas	Caja	1	3,00	3,00
9	Marcadores	Unidad	4	1,30	5,20
10	Papel bond	Resma	2	3,10	6,20
11	Papel periódico	Pliego	3	0,15	0,45
12	Recarga toner impresora	Unidad	1	14,00	14,00
13	Tiza líquida	Unidad	3	1,30	3,90
14	Varios/imprevistos	Dinero	-	-	45,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 98,87</b>
<b>IV. CRONOGRAMA DEL PROYECTO</b>					





### 3.4.3 Programa de Evaluación del Desempeño del Talento Humano

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<i>Nombre del Proyecto:</i> Programa de Evaluación del Desempeño del Talento Humano			
<i>Responsable del Proyecto:</i> Analista de Personal			
<i>Unidad Ejecutora:</i> Unidad del Talento Humano			
<i>Responsable de la Unidad:</i> Director del Talento Humano			
<b>II. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Verificador</b>	<b>Supuesto</b>
<b>Fin:</b> Innovar el sistema de evaluación del desempeño del personal directivo, docente y administrativo sobre la base de resultados.	Aumentar al 90% el nivel de desempeño del personal.	Formulario de evaluación del desempeño.	Información irreal de las aplicaciones.
<b>Propósito:</b> Implantar un sistema de evaluación que permita una medición adecuada del personal en base a su desempeño, evidenciado en sus actitudes y conductas.	Evaluar el desempeño del 100% del personal de la institución.	Informe de medición del desempeño.	
<b>Componentes:</b> - Planificación.  - Ejecución.  - Evaluación y Control.	- Lograr 1% de errores en la ejecución. - Aplicar 1 encuesta al año. - Disminuir un 80% las deficiencias en el desempeño.	- Memorando para autorizar evaluaciones. - Informe de encuestas aplicadas. - Planes de desarrollo.	
<b>Actividades:</b> <u>1. Planificación</u> ✓ Identificar al personal a ser evaluado. ✓ Definir el método, sistema y medios de evaluación (encuestas, entrevistas). ✓ Fijar al personal que realizará y analizará las evaluaciones. ✓ Precisar las fechas y dependencias a evaluar. <u>2. Ejecución</u> ✓ Impresión de formatos de evaluación. ✓ Aplicar las encuestas al personal. ✓ Recolección de datos. ✓ Tabulación de las encuestas. ✓ Registrar calificaciones en el sistema. <u>3. Evaluación y Control</u> ✓ Analizar las evaluaciones. ✓ Hallar deficiencias y novedades en el desempeño. ✓ Identificar planes de desarrollo.			

<b>III. PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>					
<b>Materiales y Suministros</b>					
<b>Ord.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Bolígrafos	Unidad	10	0,25	2,50
2	Carpetas	Unidad	25	0,35	8,75
3	Clips	Caja	2	1,50	3,00
4	Fólder	Unidad	10	1,20	12,00
5	Grapas	Caja	2	3,00	6,00
6	Marcadores	Unidad	6	1,30	7,80
7	Papel bond	Resma	5	3,10	15,50
8	Recarga toner copiadora	Unidad	1	35,00	35,00
9	Recarga toner impresora	Unidad	3	14,00	42,00
10	Sobre manila	Unidad	5	0,45	2,25
11	Tiza líquida	Unidad	3	1,30	3,90
12	Varios/imprevistos	Dinero	-	-	50,00
				<b>TOTAL</b>	<b>\$ 188,70</b>
<b>IV. CRONOGRAMA DEL PROYECTO</b>					



### 3.4.4 Plan de Remuneraciones e Incentivos

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<i>Nombre del Proyecto:</i> Plan de Remuneraciones e Incentivos			
<i>Responsable del Proyecto:</i> Jefe de Bienestar del Personal			
<i>Unidad Ejecutora:</i> Unidad del Talento Humano			
<i>Responsable de la Unidad:</i> Director del Talento Humano			
<b>II. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Verificador</b>	<b>Supuesto</b>
<b>Fin:</b> Mejorar el sistema de remuneraciones e incentivos, vinculado al desempeño y logro de metas y resultados.	Entregar el incentivo en un promedio de 1 día y medio.	Reportes de incentivos entregados.	Autoridades no deseen brindar incentivos.
<b>Propósito:</b> Implantar un programa de incentivos para lograr un grupo humano estimulado y reconocido por su esfuerzo y dedicación.	Lograr un 95% de colaboración en sugerencias e ideas para mejora de la institución.	Informe de medición del clima laboral.	Carencia de recursos económicos para incentivos.
<b>Componentes:</b> - Planificación.  - Ejecución.  - Evaluación y Control.	- Conseguir que el 50% del personal alcance incentivos anualmente. - Aumentar 60% los incentivos otorgados anualmente. - Lograr una reducción anual del 70% de sanciones por indisciplina.	- Informe de desempeño  - Hoja de meritos y deméritos.  - Informe de medición del clima laboral	Permanente insatisfacción del personal.
<b>Actividades:</b> <u>1. Planificación</u> ✓ Elaborar la propuesta de reforma del reglamento, considerando la LOSCCA. ✓ Determinar el tipo de estímulo o incentivos que se puede otorgar. ✓ Acordar requisitos para obtener los incentivos o estímulos. ✓ Coordinar trabajo con Bienestar y Cultura. ✓ Coordinación con el Analista de Sistemas para revisar el historial del personal. ✓ Incluir la opción "Incentivos" en el historial laboral. ✓ Elaboración de una corrida de incentivos como prueba. <u>2. Ejecución</u> ✓ Aplicar la corrida de incentivos definitiva. ✓ Fijar el incentivo que merece para cada persona. ✓ Incluir el incentivo en el historial de la persona. ✓ Entregar el incentivo a la persona. <u>3. Evaluación y Control</u> ✓ Análisis de la calidad del clima laboral. ✓ Examinar insatisfacción permanente en el personal. ✓ Controlar la aplicación a todo el personal.			

<b>III. PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>					
<b>Materiales y Suministros</b>					
<b>Ord.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Carpetas	Unidad	10	0,35	3,50
2	Clips	Caja	2	1,50	3,00
3	Cd`s	Caja	2	7,00	14,00
4	Diskettes	Caja	2	1,80	3,60
5	Grapas	Caja	1	3,00	3,00
6	Marcadores	Unidad	4	1,30	5,20
7	Papel bond	Resma	3	3,10	9,30
8	Recarga toner impresora	Unidad	2	14,00	28,00
9	Sobre manila	Unidad	7	0,45	3,15
10	Tiza líquida	Unidad	3	1,30	3,90
11	Varios/imprevistos	Dinero	-	-	50,00
				<b>TOTAL</b>	<b>\$ 126,65</b>
<b>IV. CRONOGRAMA DEL PROYECTO</b>					



### 3.4.5 Plan Anual de Capacitación

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<i>Nombre del Proyecto:</i> Plan Anual de Capacitación			
<i>Responsable del Proyecto:</i> Analista de Personal			
<i>Unidad Ejecutora:</i> Unidad del Talento Humano			
<i>Responsable de la Unidad:</i> Director del Talento Humano			
<b>II. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Verificador</b>	<b>Supuesto</b>
<b>Fin:</b> Implantar programas de capacitación para el personal administrativo a fin de lograr un mejor desempeño.	Capacitar a 335 personas en el año.	Certificación de fondos utilizados para capacitación.	Presupuesto incapaz de cubrir con los cursos.
<b>Propósito:</b> Contar con personal capacitado a través de cursos seminarios y talleres, para que sea capaz de responder con eficiencia a los requerimientos de la institución.	Realizar 19 cursos de capacitación en el año.	Certificados de asistencia del personal a los cursos.	Cambio de autoridades que no permita realizar el plan.
<b>Componentes:</b> - Programación  - Ejecución  - Evaluación y Control	- Lograr la aprobación del 100% de los cursos para el año. - Aumentar un 94% el nivel de mejoramiento profesional. - 20 horas mínimo de capacitación anual por persona.	- Resolución de aprobación del plan.  - Informe de ejecución del curso.  - Informe de evaluación del personal capacitado	Desastres naturales que afecten la infraestructura.
<b>Actividades:</b> <b>1. Programación</b> ✓ Emisión del memorando para la recepción de los requerimientos de capacitación. ✓ Revisión de las evaluaciones del desempeño. ✓ Análisis de los requerimientos. ✓ Definir cursos, seminarios y talleres. ✓ Definir personal que se capacitará por nivel de conocimientos. ✓ Pedir certificación presupuestaria. ✓ Aprobar plan de capacitación. <b>2. Ejecución</b> ✓ Fijar sitio para capacitación. ✓ Definir instructor, fechas, materiales, equipos requeridos. ✓ Coordinar con el instructor el temario. ✓ Notificar al personal para capacitarse. ✓ Cumplir con la capacitación. <b>3. Control y Evaluación</b> ✓ Realizar control de asistencia al personal y al instructor. ✓ Elaborar exámenes o cuestionarios para realizar la evaluación. ✓ Aplicar evaluaciones al personal que recibió capacitación. ✓ Realizar informe de las evaluaciones. ✓ Analizar evaluaciones y retroalimentar.			



<b>III. PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>					
<b>Materiales y Suministros</b>					
<b>Ord.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Bolígrafos	Unidad	30	0.25	7.50
2	Borrador pizarrón	Unidad	3	1.12	3.36
3	Borradores	Unidad	10	0.85	8.50
4	Carpetas	Unidad	30	0.35	10.50
5	Cd`s	Caja	3	7.00	21.00
6	Clips	Caja	3	1.50	4.50
7	Diskettes	Caja	3	1.80	5.40
8	Fólder	Unidad	10	1.20	12.00
9	Grapas	Caja	2	3.00	6.00
10	Lápices	Unidad	30	0.13	3.90
11	Marcadores	Unidad	12	1.30	15.60
12	Papel bond	Resma	3	3.10	9.30
13	Papel cuadriculado	Funda	10	1.50	15.00
14	Recarga toner impresora	Unidad	2	14.00	28.00
15	Recarga toner copiadora	Unidad	2	35.00	70.00
16	Separadores plásticos	Unidad	10	0.45	4.50
17	Sobre manila	Unidad	10	0.15	1.50
18	Tiza líquida	Unidad	6	1.30	7.80
19	Varios/imprevistos	Dinero	-	-	120.00
<b>Total</b>					<b>\$354,36</b>
<b>Cursos, Seminarios, Talleres</b>					
<b>Ord.</b>	<b>Tema</b>	<b>Horas</b>	<b>Participantes</b>	<b>Costo</b>	
1	Actualización Microsoft Office.	30	40	4880	
2	Archivo y Documentación	20	21	1449	
3	Atención al cliente.	20	70	8560	
4	Auditoria.	35	14	1934	
5	Bienes del sector público.	30	10	1340	
6	Computación básica.	30	11	1245	
7	Contabilidad y Finanzas.	48	6	914	
8	Electrónica.	52	6	950	
9	Gerencia.	52	5	865	
10	Imprentas.	40	6	1156	
11	Informática Avanzada.	50	25	18750	
12	Inglés.	74	4	806	
13	Legislación.	30	27	3241	
14	Mantenimiento de hardware.	20	13	2664	
15	Mecánica.	52	4	1000	
16	Redes Informáticas.	40	11	3410	
17	Secretariado.	25	14	1022	
18	Sistema de Gestión de Calidad.	40	13	1131	
19	Tributación.	30	35	4950	
<b>Total</b>			<b>335</b>	<b>\$ 60267</b>	
<b>VALOR TOTAL PRESUPUESTO</b>					<b>\$ 60621,36</b>
<b>IV. CRONOGRAMA DEL PROYECTO</b>					

**PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN**

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2007												2008						
				sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene		
<b>Programación</b>	<b>78 días?</b>	<b>mié 06/09/06</b>	<b>vie 22/12/06</b>																			
Emisión del memorando para la recepción de los requerimientos de capacitación y las n	23 días?	mié 06/09/06	vie 06/10/06																			
Análisis de los requerimientos de capacitación y las n	8 días?	lun 09/10/06	mié 18/10/06																			
Definir cursos, seminarios, talleres a realizarse	12 días?	jue 19/10/06	vie 03/11/06																			
Definir personal que se capacitará por nivel de conocimiento	5 días?	lun 06/11/06	vie 10/11/06																			
Pedir certificación presupuestaria para la capacitación	5 días?	lun 27/11/06	vie 01/12/06																			
Aprobar plan de capacitación	15 días?	lun 04/12/06	vie 22/12/06																			
<b>Ejecución</b>	<b>249 días?</b>	<b>mar 02/01/07</b>	<b>vie 14/12/07</b>																			
Fijar sitio para capacitación	4 días?	mar 02/01/07	vie 05/01/07																			
Coordinar Instructor, fechas, materiales, equipos requeridos	10 días?	lun 08/01/07	vie 19/01/07																			
Coordinar con el instructor el temario o contenido	5 días?	lun 22/01/07	vie 26/01/07																			
Notificar al personal para capacitarse	3 días?	lun 29/01/07	mié 31/01/07																			
Cumplir con la capacitación	227 días?	jue 01/02/07	vie 14/12/07																			
<b>Evaluación y Control</b>	<b>227 días?</b>	<b>jue 01/02/07</b>	<b>vie 14/12/07</b>																			
Realizar control de asistencia al personal y al instructor	227 días?	jue 01/02/07	vie 14/12/07																			
Elaborar exámenes o cuestionarios para realizar la evaluación	227 días?	jue 01/02/07	vie 14/12/07																			
Aplicar evaluaciones al personal que recibió capacitación	227 días?	jue 01/02/07	vie 14/12/07																			
Realizar informe y seguimiento de las evaluaciones	227 días?	jue 01/02/07	vie 14/12/07																			
Analizar las evaluaciones y realizar retroalimentación	227 días?	jue 01/02/07	vie 14/12/07																			

### 3.4.6 Plan de Formación

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<i>Nombre del Proyecto:</i> Plan de Formación			
<i>Responsable del Proyecto:</i> Analista de personal			
<i>Unidad Ejecutora:</i> Unidad del Talento Humano			
<i>Responsable de la Unidad:</i> Director del Talento Humano			
<b>II. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Verificador</b>	<b>Supuesto</b>
<b>Fin:</b> Implantar programas de desarrollo humano para alcanzar su satisfacción y la predisposición voluntaria en el trabajo.	Disminuir el 25% del tiempo de los diferentes procesos institucionales.	Informe de medición del desempeño.	Falta de apoyo por parte de las autoridades.
<b>Propósito:</b> Propender el crecimiento personal, profesional y organizacional de la ESPE.	Aumentar un 94% el nivel del rendimiento laboral.	Informe de medición del desempeño.	Falta de aceptación por parte del personal a los planes
<b>Componentes:</b> - Planificación.  - Ejecución.  - Evaluación.	- Lograr que el presupuesto cubra al 100% de los cursos. - Conseguir un 100% de asistencia del personal a los cursos al año. - Alcanzar un 100% de satisfacción del personal.	- Certificación presupuestaria.  - Informe de asistencia del personal.  - Informe sobre encuestas de satisfacción.	Carencia de recursos económicos.
<b>Actividades:</b> <u>1. Planificación</u> ✓ Emisión del memorando para recepción de las necesidades detectadas. ✓ Análisis de las necesidades. ✓ Definir medios de formación. ✓ Definir personal que recibirá cursos. ✓ Pedir certificación de fondos. ✓ Aprobación del plan. <u>2. Ejecución</u> ✓ Buscar centro educativo. ✓ Notificar al personal. ✓ Asistir al curso. ✓ Obtener documentos que avalen los estudios. ✓ Registrar terminación del curso en el expediente del personal. <u>3. Evaluación</u> ✓ Seguimiento de la realización del curso. ✓ Evaluar el alcance del curso. ✓ Tomar acciones de mejora.			



<b>III. PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>					
<b>Materiales y Suministros</b>					
<b>Ord.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Borrador pizarrón	Unidad	1	1,12	1,12
2	Carpetas	Unidad	8	0,35	2,80
3	Cd's	Caja	1	7,00	7,00
4	Fólder	Unidad	6	1,20	7,20
5	Grapas	Caja	1	3,00	3,00
6	Marcadores	Unidad	3	1,30	3,90
7	Papel bond	Resma	1	3,10	3,10
8	Recarga toner impresora	Unidad	1	14,00	14,00
9	Sobre manila	Unidad	3	0,45	1,35
10	Tiza líquida	Unidad	3	1,30	3,90
11	Varios/imprevistos	Dinero	-	-	50,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 97,37</b>
<b>IV. CRONOGRAMA DEL PROYECTO</b>					



### 3.4.7 Medición del Clima Laboral

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<i>Nombre del Proyecto:</i> Medición del Clima Laboral			
<i>Responsable del Proyecto:</i> Director del Talento Humano			
<i>Unidad Ejecutora:</i> Unidad del Talento Humano			
<i>Responsable de la Unidad:</i> Director del Talento Humano			
<b>II. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Verificador</b>	<b>Supuesto</b>
<b>Fin:</b> Implantar un sistema de evaluación que permita periódicamente medir el grado de satisfacción del personal.	Obtener un 100% al año de satisfacción del personal encuestado.	Informe de medición del clima laboral.	No apoyo del personal al realizar la encuesta.
<b>Propósito:</b> Mejorar el clima laboral y promover un cambio de actitud en beneficio del personal y de la institución.	Disminuir 96% anual el número de quejas del personal	Informe de gestión.	Elevado porcentaje de insatisfacción del personal.
<b>Componentes:</b> - Planificación  - Ejecución  - Evaluación	- Medir la satisfacción del 100% del personal en el 2007. - Realizar 4 encuestas de medición en el 2007. - Reducir al 98% las renuncias voluntarias al año.	- Oficio para convocar al personal.  - Informe de las encuestas realizadas.  - Cartas de renuncia.	Información errónea al realizar las mediciones.
<b>Actividades:</b> <u>1. Planificación</u> ✓ Determinar el grupo humano que será medido. ✓ Diseñar el cuestionario (encuestas, entrevistas, censos). ✓ Fijar las variables e índices de medición. ✓ Establecer el personal que realizará la medición. <u>2. Ejecución</u> ✓ Realizar el censo de opiniones. ✓ Recolección de datos. ✓ Tabulación de la medición. <u>3. Evaluación</u> ✓ Estudio de los datos. ✓ Detección de problemas y conflictos en la institución. ✓ Determinar los puntos fuertes del clima laboral (satisfacción, motivación). ✓ Acciones de mejora.			

<b>III. PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>					
<b>Materiales y Suministros</b>					
<b>Ord.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Bolígrafos	Unidad	8	0,25	2,00
2	Borradores	Unidad	5	0,85	4,25
3	Cd`s	Caja	1	7,00	7,00
4	Clips	Caja	1	1,50	1,50
5	Fólder	Unidad	5	1,20	6,00
6	Grapas	Caja	2	3,00	6,00
7	Lápices	Unidad	5	0,13	0,65
8	Marcadores	Unidad	3	1,30	3,90
9	Papel bond	Resma	3	3,10	9,30
10	Recarga toner impresora	Unidad	3	14,00	42,00
11	Sobre manila	Unidad	8	0,45	3,60
12	Tiza líquida	Unidad	3	1,30	3,90
13	Varios/imprevistos	Dinero	-	-	70,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 160,10</b>
<b>IV. CRONOGRAMA DEL PROYECTO</b>					





### 3.4.8 Servicios de Bienestar del Talento Humano

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<i>Nombre del Proyecto:</i> Servicios de Bienestar del Talento Humano			
<i>Responsable del Proyecto:</i> Jefe de Bienestar del Personal			
<i>Unidad Ejecutora:</i> Unidad del Talento Humano			
<i>Responsable de la Unidad:</i> Director del Talento Humano			
<b>II. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Verificador</b>	<b>Supuesto</b>
<b>Fin:</b> Desarrollar programas de bienestar para los miembros de la comunidad politécnica.	Disminuir al 80% las quejas recopiladas por mes.	Informe de seguimiento de casos.	Carencia de recursos económicos.
<b>Propósito:</b> Brindar asistencia al personal con el objeto de aumentar su calidad de vida.	Otorgar 3 servicios en el año al personal.	Informe de gestión de los servicios.	Autoridades no deseen brindar servicios.
<b>Componentes:</b> - Diseño del servicio de Seguridad y Salud Ocupacional.  - Diseño del servicio de Gestión Social.  - Diseño del servicio de Integración socio cultural y deportiva  - Evaluación de los servicios.	- Reducir en un 90% los accidentes y/o enfermedades laborales. - Alcanzar 460 fichas socio económicas en el año. - 2 eventos de integración al mes.  - Alcanzar el 96% se satisfacción del cliente interno.	- Informe de accidentes laborales.  - Informe de encuestas realizadas.  - Reporte de control de asistencia.  - Informe de nuevos riesgos.	- Existencia de permanentes riesgos para el personal.  - Personal no desee entregar su información para la base de datos  - Cancelación de los viernes deportivos.
<b>Actividades:</b> <u>1. Servicio de Seguridad y Salud</u> ✓ Determinar las enfermedades y accidentes más comunes. ✓ Diseño del reglamento. ✓ Conformación del comité de Seguridad y Salud Ocupacional. ✓ Elaboración del manual de procedimientos. ✓ Elaboración de un mapa de riesgos. ✓ Coordinación de trabajo con la Dirección de SSRT. ✓ Conformación de brigadas de emergencia (sedes). ✓ Capacitar a los responsables y al comité de seguridad. ✓ Entregar información de los riesgos del trabajo por dependencias y sedes. ✓ Ejecución del programa en las diferentes dependencias y sedes.			.

<p><b>2. Servicio de Gestión Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinación de trabajo con la UTS.</li> <li>✓ Asignación de responsabilidades.</li> <li>✓ Diseño de la ficha socio económica.</li> <li>✓ Coordinación con el Analista de Sistemas para crear la base de datos del personal.</li> <li>✓ Capacitación al personal involucrado en el proyecto.</li> <li>✓ Ingresar la información en la base de datos del personal.</li> <li>✓ Elaborar las fichas socio/económicas del personal.</li> </ul> <p><b>3. Integración socio cultural y deportiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer actividades sociales, culturales y deportivas con el personal y autoridades en conjunto.</li> <li>✓ Desarrollar cláusulas tendientes a normar las actividades recreativas.</li> <li>✓ Coordinación con la Facultad de Educación Física y la UDC.</li> <li>✓ Fijar fechas y horas para los eventos y actividades.</li> <li>✓ Citar al personal a los eventos.</li> <li>✓ Brindar todas las instalaciones de la institución para los eventos.</li> <li>✓ Brindar atención médica, psicológica durante las actividades.</li> </ul> <p><b>4. Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis del nivel de satisfacción de los servicios.</li> <li>✓ Determinar nuevas necesidades y/o servicios.</li> <li>✓ Hallar errores cometidos en la entrega de los servicios.</li> </ul>			
--	--	--	--

<b>III. PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>					
<b>Materiales y Suministros</b>					
Ord.	Ítem	Presentación	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Borradores	Unidad	10	0,85	8,50
2	Borrador pizarrón	Unidad	3	1,12	3,36
3	Cartulina	Pliego	40	0,40	16,00
4	Cd's	Caja	4	7,00	28,00
5	Cinta adhesiva	Unidad	4	0,80	3,20
6	Clips	Caja	3	1,50	4,50
7	Fólder	Unidad	6	1,20	7,20
8	Goma	Frasco	2	1,12	2,24
9	Marcadores	Unidad	6	1,30	7,80
10	Papel bond	Resma	5	3,10	15,50
11	Papel periódico	Pliego	30	0,15	4,50
12	Recarga toner copiadora	Unidad	1	35,00	35,00
13	Recarga toner impresora	Unidad	3	14,00	42,00
14	Separadores plásticos	Unidad	30	0,15	4,50
15	Sobre manila	Unidad	10	0,45	4,50
16	Tiza líquida	Unidad	4	1,30	5,20
17	Tachuelas	Caja	2	1,00	2,00
18	Varios/imprevistos	Dinero	-	-	150,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 344,00</b>



# *Capítulo IV*

# *Mejoramiento de Procesos*

## CAPÍTULO IV

### MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO

Tomando en cuenta que todo trabajo es un proceso o parte de un proceso, entonces todo producto y servicio es producido a través de procesos. Por lo tanto, si se desea mejorar la calidad de los productos y servicios, el punto de partida es la optimización de procesos.

El proyecto de integración de las direcciones del Talento Humano implica pasar de una concepción burocrática a una estructura por procesos, del trabajo individual al trabajo en equipo. En este contexto de flexibilidad y adaptabilidad, se vuelve necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora de los procesos, con el propósito de optimizar el uso de los recursos y armonizar los esfuerzos para el logro de los objetivos de la institución.

Para lograr esta mejora de los procesos, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades redundantes, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos.
- No se puede mejorar un proceso sin datos, por ello son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos.

Una vez realizada la mejora de los procesos, éstos deben tener las siguientes características:

1. La estabilización; donde se normaliza el proceso, de forma que se llegue a un estado de control, en el que la inconstancia es conocida y puede ser controlada.
2. La mejora; donde se reduce los márgenes de variabilidad del proceso y/o se mejora sus niveles de eficacia y eficiencia.

## **4.1 COMPRENSIÓN DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Para lograr que el personal que integra la unidad del Talento Humano esté participando activamente en el mejoramiento de los procesos y comprenda los cambios que se están realizando, se llevó a cabo un curso sobre la administración de procesos y su mejoramiento, a través del uso del software BPWIN, en este curso se dio a conocer todos los aspectos relacionados con los procedimientos, procesos, macro procesos y el nivel “0”. El aporte de este curso sirve de apoyo para la mejora de los procesos de la unidad.

El curso “BPWIN, una herramienta importante dentro del modelamiento de procesos”, tuvo como objetivo que el personal de la unidad cuente con una herramienta básica en la administración de procesos que le permita conocer, entender y liderar las normas de mejoramiento de los mismos.

En este curso, el personal de la unidad se ha capacitado en dos aspectos fundamentales:

1. Mejoramiento de Procesos; en esta fase los participantes se instruyeron para que logren un entendimiento claro sobre cómo se logra la mejora de los procesos de la unidad. La información facilitará que el personal consiga:
  - Prepararse para el cambio.
  - Modelamiento de procesos.

- Rediseño y diseño de procesos.
- Indicadores de procesos.
- Implantación y evaluación.

2. Herramientas de análisis de procesos (BPWIN y Visio); en esta fase se facilitó conocimientos sobre el manejo del software que sirve para la mejora de procesos, sus módulos y funcionalidad. Además el personal está al tanto de:

- Modelo IDEF 0.
- Diagramas de flujo.
- Análisis del valor agregado.
- Hojas de mejoramiento.

Al culminar el curso, las aptitudes del personal se encaminan hacia el objetivo del mejoramiento de procesos que requiere la unificación de las direcciones del Talento Humano de la ESPE. Con este curso se podrá:

- Elaborar una adecuada estructura del sistema del Talento Humano (nivel “0”)
- Determinar correctamente el macro proceso.
- Establecer los adecuados procesos, subprocesos y procedimientos.

## **4.2 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DEL TALENTO HUMANO (NIVEL “0”)**

El resultado de implementar una estructura a nivel “0” es un diagrama que facilita un análisis en profundidad de las entradas y las salidas que requiere el sistema, conjuntamente con los elementos de control y de apoyo.

Las entradas y salidas que se establecieron para el Sistema Integrado del Talento Humano de la ESPE son las siguientes:

#### Entradas:

- *Requerimientos de Personas.*- Son todas aquellas demandas de personal que tiene la institución, con el objeto de cubrir con los puestos necesarios.
- *Requerimientos de Conocimientos.*- Son las necesidades de conocimientos que requiere el personal de la institución (entrenamiento, capacitación, formación)
- *Requerimientos Personales.*- Son todas aquellas necesidades que posee el personal en el ámbito personal como laboral (servicios, beneficios)

#### Salidas:

- *Talento Humano Idóneo y Productivo.*- Es el talento humano que ha sido contratado por cumplir con los requerimientos de la institución y que es capaz de realizar sus labores y actividades según lo previsto.
- *Talento Humano Desarrollado.*- Es el talento humano que ha incrementado sus conocimientos para cumplir apropiadamente con su ocupación.
- *Talento Humano Comprometido.*- Es el talento humano que esta involucrado activamente con la institución.

Además se determinaron los elementos gobernantes (que sirven de control y mejora del sistema) y los elementos habilitantes (que son los recursos necesarios para el sistema) que son los siguientes:

#### Elementos Gobernantes Establecidos:

- *Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas.*- Ley que regula el funcionamiento de las instituciones de educación superior.
- *Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA).*- Ley que regula el desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, además regula la unificación y homologación de las remuneraciones del sector público.
- *Código de Trabajo.*- Ley en la cual constan los deberes y derechos que regularizan las actividades del trabajador.



- *Plan Estratégico Institucional de la ESPE.*- Son los lineamientos estratégicos que posee la institución.
- *Reglamento de carrera académica.*
- *Reglamento de Reserva Activa y Empleados Civiles.*

Elementos Habilitantes Establecidos:

- *Infraestructura.*- Son todas las instalaciones con que se cuenta la institución.
- *Apoyo Tecnológico.*- Es todo el apoyo obtenido en el ámbito tecnológico.
- *Recursos Económicos.*- Son los recursos financieros con que se dispone para el sistema.
- *Talento Humano.*- Es el personal que trabaja en la institución.
- *Recursos Materiales.*- Todos los demás recursos que utiliza el sistema.

Así el Sistema Integrado del Talento Humano de la ESPE en su nivel "0" se lo representa en el siguiente diagrama:

<b>USEDAT:</b> AUTOR: Dirección del Talento Humano ESPE PROJECT: GESTION DEL TALENTO HUMANO NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	DATE: 18/03/2006 REV: 08/11/2006	WORKING DRAFT RECOMMENDED PUBLICATION	READER	DATE	CONTEXT: <b>TOP</b>
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p><b>DEPENDENCIAS Y PERSONAL</b></p> <p>Requerimientos de Personas</p> <p>Requerimientos de Conocimiento</p> <p>Requerimientos Personales</p> </div> <div style="width: 40%; text-align: center;"> <p><b>SISTEMA INTEGRADO DEL TALENTO HUMANO DE LA ESPE</b></p> <p style="font-size: small;">\$0,00 0</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>Talento Humano Idóneo y Productivo</p> <p>Talento Humano Desarrollado</p> <p>Talento Humano Comprometido</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas</p> <p>LOSCCA</p> <p>Código de trabajo</p> <p>Plan estratégico institucional ESPE</p> <p>Reglamento de carrera académica</p> <p>Reglamento R.A. y EMCIS</p> </div> <div style="width: 40%; text-align: center;"> <p>Recurso materiales</p> <p>Talento Humano</p> <p>Recurso económicos</p> <p>Apoyo tecnológico</p> <p>Infraestructura</p> </div> </div>					
<b>NODE:</b> A-0	<b>TITLE: SISTEMA INTEGRADO DEL TALENTO HUMANO DE LA ESPE</b>				<b>NUMBER:</b>

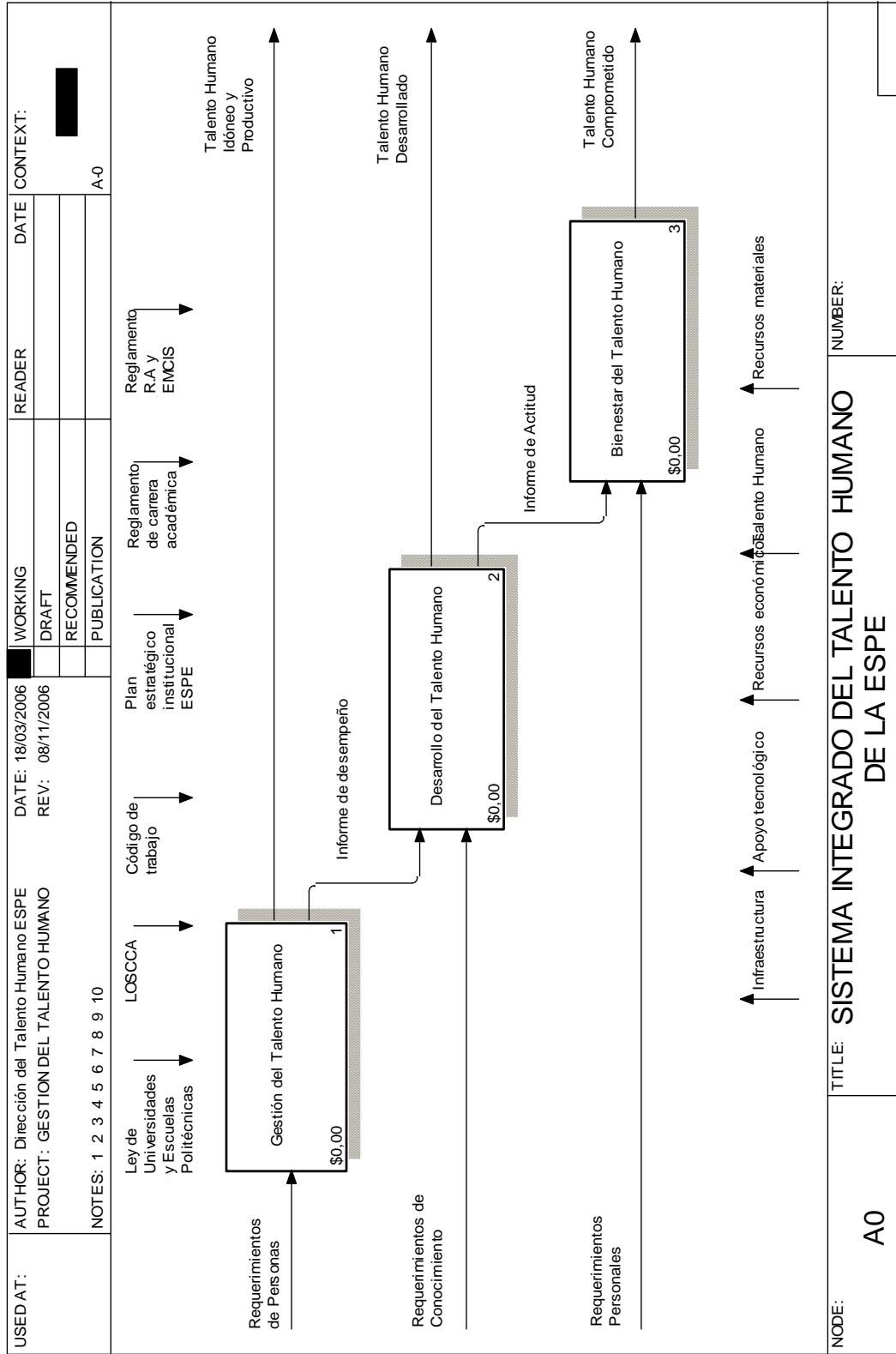
## 4.3 MODELAMIENTO DEL SISTEMA (MACRO PROCESO) DEL TALENTO HUMANO

Un macro proceso es el conjunto de procesos interrelacionados y con un objeto general común. El macro proceso ideal que se determinó para la unidad describe qué hace el sistema del Talento Humano, cómo funciona, cómo se controla y qué produce.

El macro proceso del sistema del Talento Humano está compuesto por:

- *Gestión del Talento Humano.*- Son los procesos que se encargan de proveer de personal, integrarlas y orientarlas, evaluarlas, recompensarlas y controlarlas con el fin de lograr el beneficio del individuo y de la institución.
- *Desarrollo del Talento Humano.*- Son los procesos empleados para actualizar, capacitar y profesionalizar al Talento Humano de manera profesional y personalmente, lo que les permite ser más eficaces en las actividades que realizan en la institución.
- *Bienestar del Talento Humano.*- Son los procesos que proporcionan servicios sociales y de salud que conllevan a la satisfacción del personal.

A continuación se muestra una representación gráfica de los macro procesos del sistema del Talento Humano:



NOTE: A0

TITLE: SISTEMA INTEGRADO DEL TALENTO HUMANO DE LA ESPE

NUMBER:

## 4.4 ESTRUCTURA DE PROCESOS Y SUBPROCESOS

Un proceso es la integración secuencial de actividades, personas, materiales, métodos y máquinas, para producir resultados en forma de productos o servicios, que tienen valor para el cliente. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

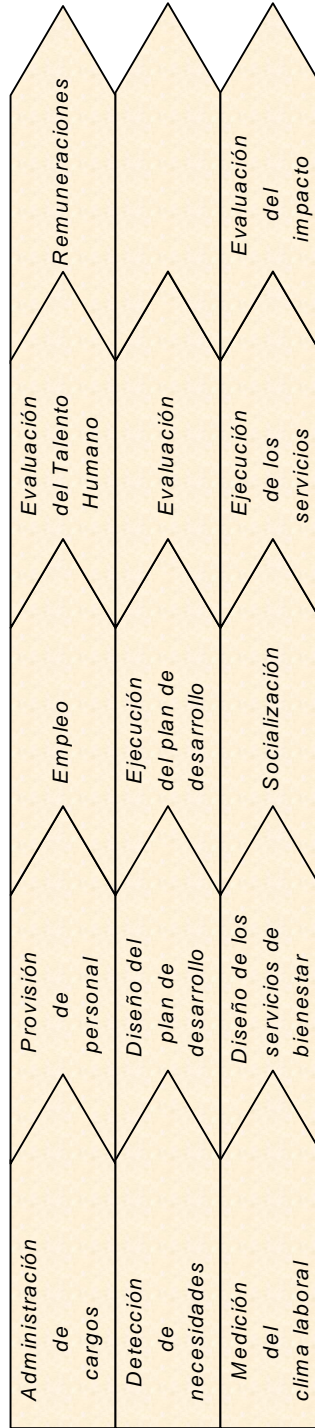
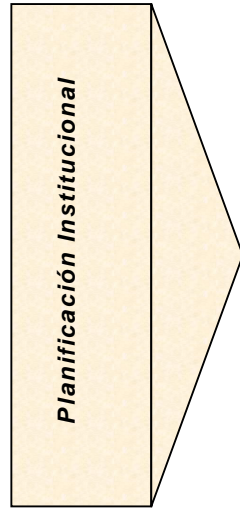
Un subproceso son las partes bien definidas de un proceso, su identificación resulta útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Los procesos y subprocesos son todas aquellas funciones que cumple la unidad para conseguir y coordinar al Talento Humano, el campo de acción corresponde a diversas actividades que influyen significativamente en todas las áreas de la institución.

A continuación se presenta la cadena de valor del Sistema Integrado del Talento Humano, donde se destacan los procesos y subprocesos que realiza la unidad, y seguidamente se describe cada uno de los procesos y subprocesos mediante diagramas, cada uno de ellos con sus respectivas entradas y salidas:

# Sistema Integrado del Talento Humano

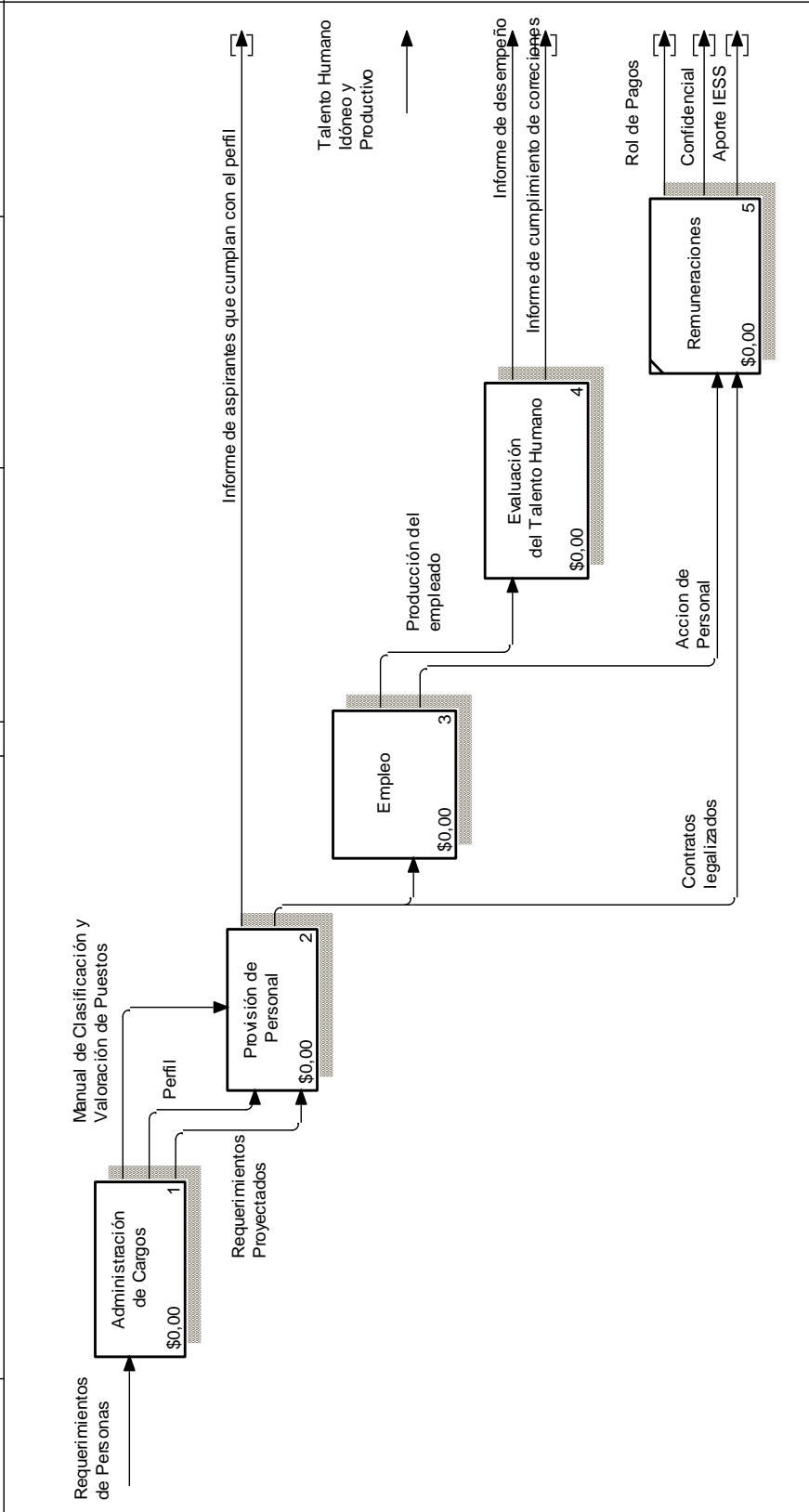
**GOBERNANTES**



**Apoyo Administrativo  
 Sistemas de Información**

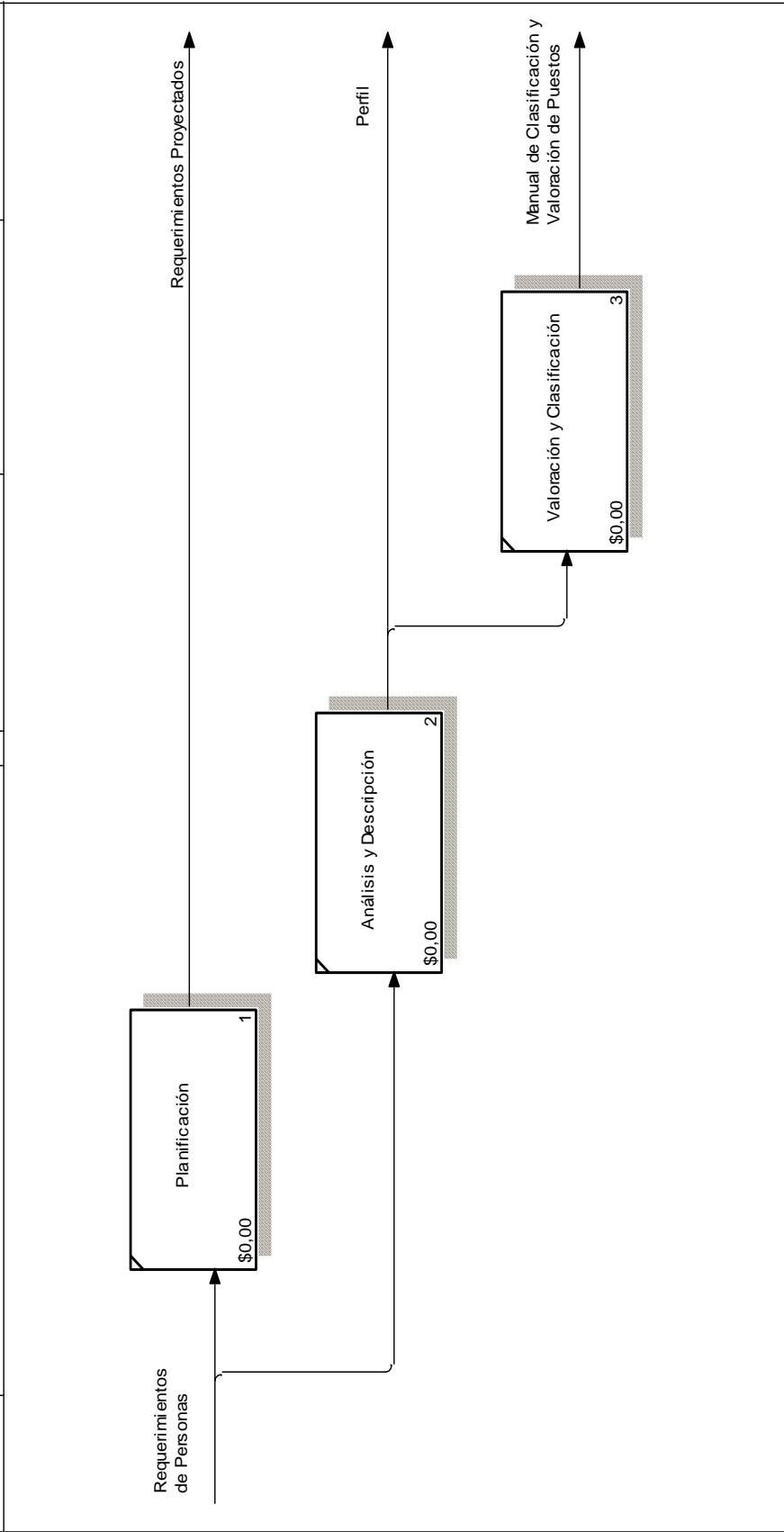
**HABILITANTES**

USED AT:	AUTHOR: Dirección del Talento Humano ESPE	DATE: 18/03/2006	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: GESTION DEL TALENTO HUMANO	REV: 12/04/2006	DRAFT			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			A0
			PUBLICATION			



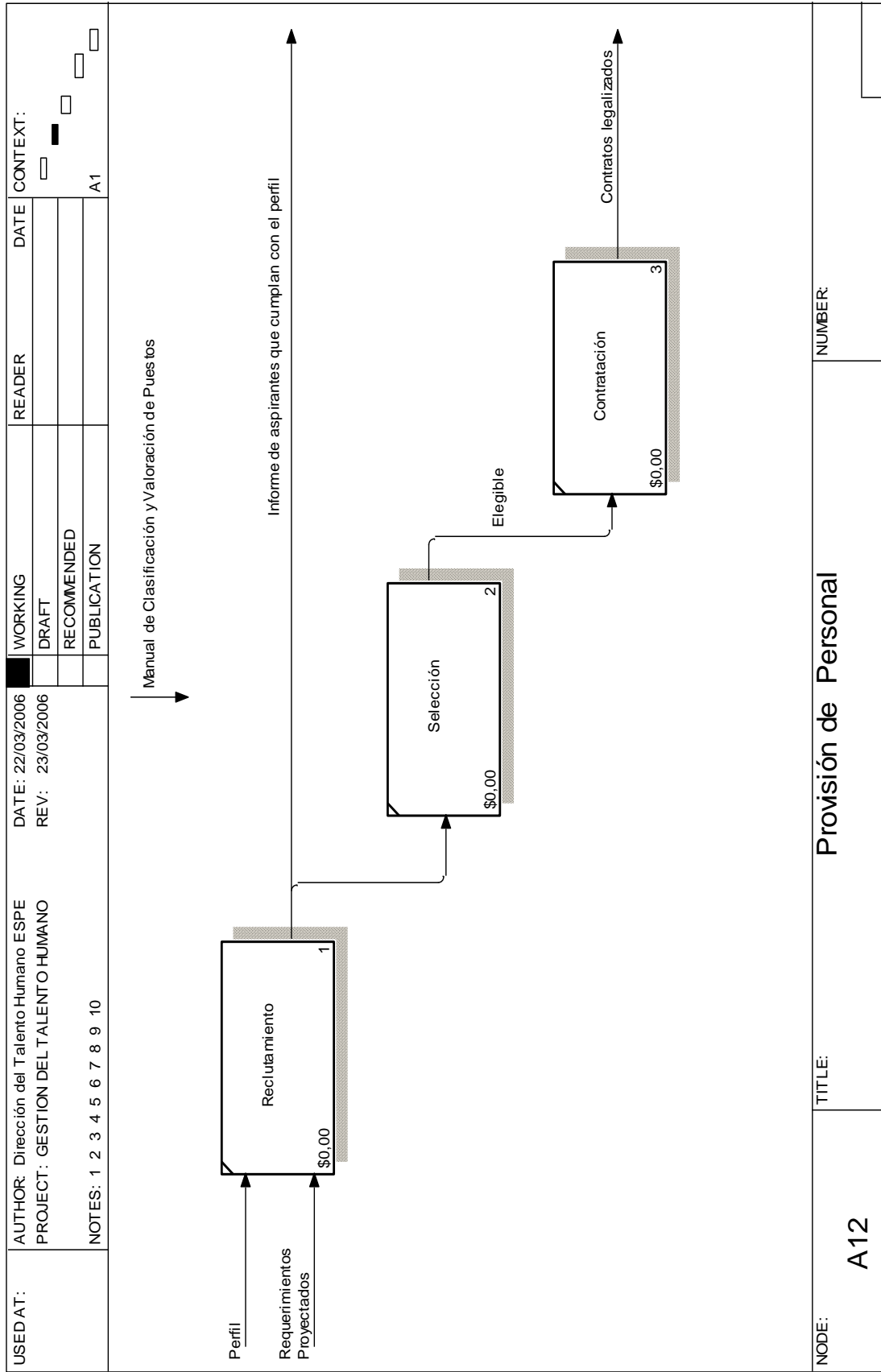
NODE: A1	TITLE: Gestión del Talento Humano	NUMBER:
----------	-----------------------------------	---------

USEDAT:	AUTHOR: Dirección del Talento Humano ESPE	DATE: 22/03/2006	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	REV: 22/03/2006	DRAFT			█
			RECOMMENDED			█
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		PUBLICATION			A1



NODE: A11	TITLE: Administración de Cargos	NUMBER:
-----------	---------------------------------	---------





USED AT:	AUTHOR: Dirección del Talento Humano ESPE	DATE: 23/03/2006	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: GESTION DEL TALENTO HUMANO	REV: 23/03/2006	DRAFT			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			A1

```

    graph TD
        A[Contratos legalizados] --> B[Ingreso al Sistema  
1  
$0.00]
        B -- Empleado registrado --> C[Inducción  
2  
$0.00]
        C -- Empleado inducido --> D[Control del Empleo  
3  
$0.00]
        D -- Accion de Personal --> E[Producción del empleado]
    
```

NODE: A13	TITLE: Empleo	NUMBER:
-----------	---------------	---------

USED AT: AUTHOR: Dirección del Talento Humano ESPE PROJECT: GESTION DEL TALENTO HUMANO NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	DATE: 22/03/2006 REV: 10/04/2006	WORKING <input type="checkbox"/> DRAFT <input type="checkbox"/> RECOMMENDED <input type="checkbox"/> PUBLICATION	READER   	DATE   	CONTEXT: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> A1
---	-------------------------------------	---	--------------------	------------------	--

Producción del empleado

↑

Evaluación del Desempeño  
 \$0,00  
 1

Informe de necesidades de desarrollo

↑

Ingreso al Sistema Informático  
 \$0,00  
 2

Informe de cumplimiento de correcciones

↑

Informe de desempeño

↑

NODE: <b>A14</b>	TITLE: <b>Evaluación del Talento Humano</b>	NUMBER:  
---------------------	--	-----------------

USED AT:	AUTHOR: Dirección del Talento Humano ESPE PROJECT: GESTION DEL TALENTO HUMANO	DATE: 18/03/2006 REV: 10/04/2006	WORKING DRAFT RECOMMENDED PUBLICATION	READER:	DATE:	CONTEXT:
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10					

```

    graph TD
      A[Requerimientos de Conocimiento] --> B[Detección de Necesidades 1 $0,00]
      B --> C[Informe de necesidades detectadas]
      C --> D[Informe de desempeño]
      D --> E[Diseño del Plan de Desarrollo 2 $0,00]
      E --> F[Plan de Desarrollo]
      F --> G[Ejecución del plan de Desarrollo 3 $0,00]
      G --> H[Personal Profesional y Especializado]
      H --> I[Evaluación 4 $0,00]
      I --> J[Informe de cumplimiento de Desarrollo]
      I --> K[Informe de Actitud]
      J --> L[Talento Humano Desarrollado]
      K --> L
      style B fill:#ccc
      style E fill:#ccc
      style G fill:#ccc
      style I fill:#ccc
      style L fill:#ccc
      style L stroke:#000,stroke-width:2px
    
```

NODE: A2	TITLE: Desarrollo del Talento Humano	NUMBER:
----------	--------------------------------------	---------

USED AT:	AUTHOR: Dirección del Talento Humano ESPE PROJECT: GESTION DEL TALENTO HUMANO NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	DATE: 18/03/2006 REV: 04/04/2006	WORKING DRAFT RECOMMENDED PUBLICATION	DATE READER CONTEXT:
----------	---	-------------------------------------	--	----------------------------

Requerimientos Personales →

Informe de Actitud →

1  
 Medición del clima laboral  
 \$0,00

Informe de clima laboral →

2  
 Diseño o rediseño de los servicios de bienestar de personal  
 \$0,00

Plan de servicios →

3  
 Socialización  
 \$0,00

Difusión del plan →

4  
 Ejecución de los servicios de bienestar de personal  
 \$0,00

Informe de cumplimiento de la ejecución →

5  
 Evaluación del Impacto  
 \$0,00

Programas preventivos y correctivos →

Talento Humano Comprometido →

Personal estable e integrado →

Informe del impacto →

NODE: A3	TITLE: Bienestar del Talento Humano	NUMBER:
----------	-------------------------------------	---------

## 4.5 CONVALIDACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

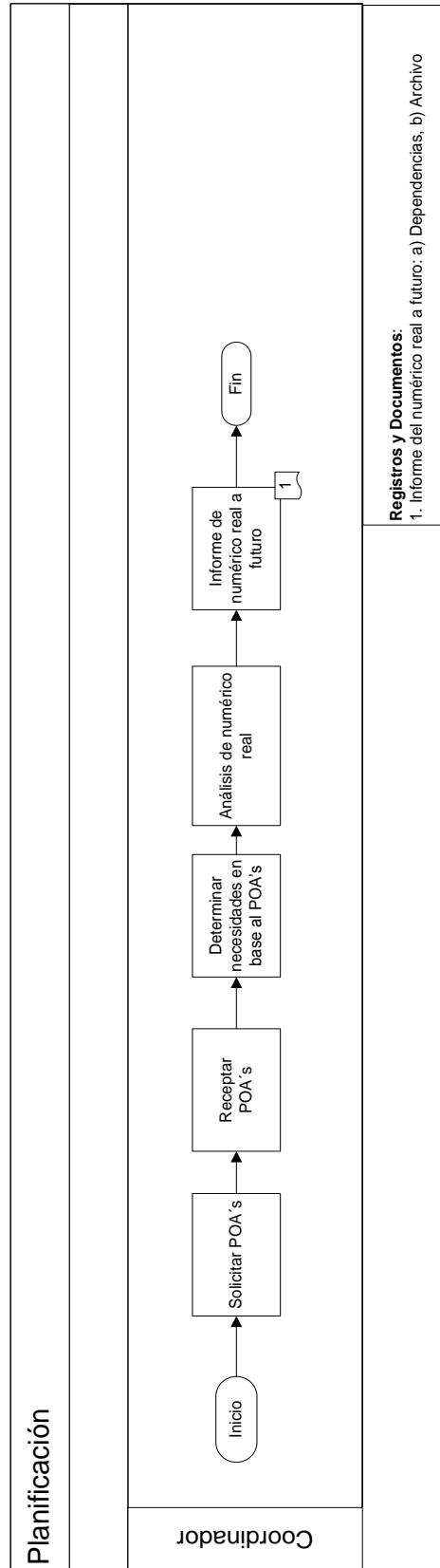
Un procedimiento es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso. En muchos casos los procedimientos contienen el objeto y el campo de aplicación de una labor.

A la hora de identificar los procesos es preciso tener en cuenta además que cada proceso se describe en un procedimiento, de modo que la estructura de procesos establece al mismo tiempo la estructura de la documentación del sistema.

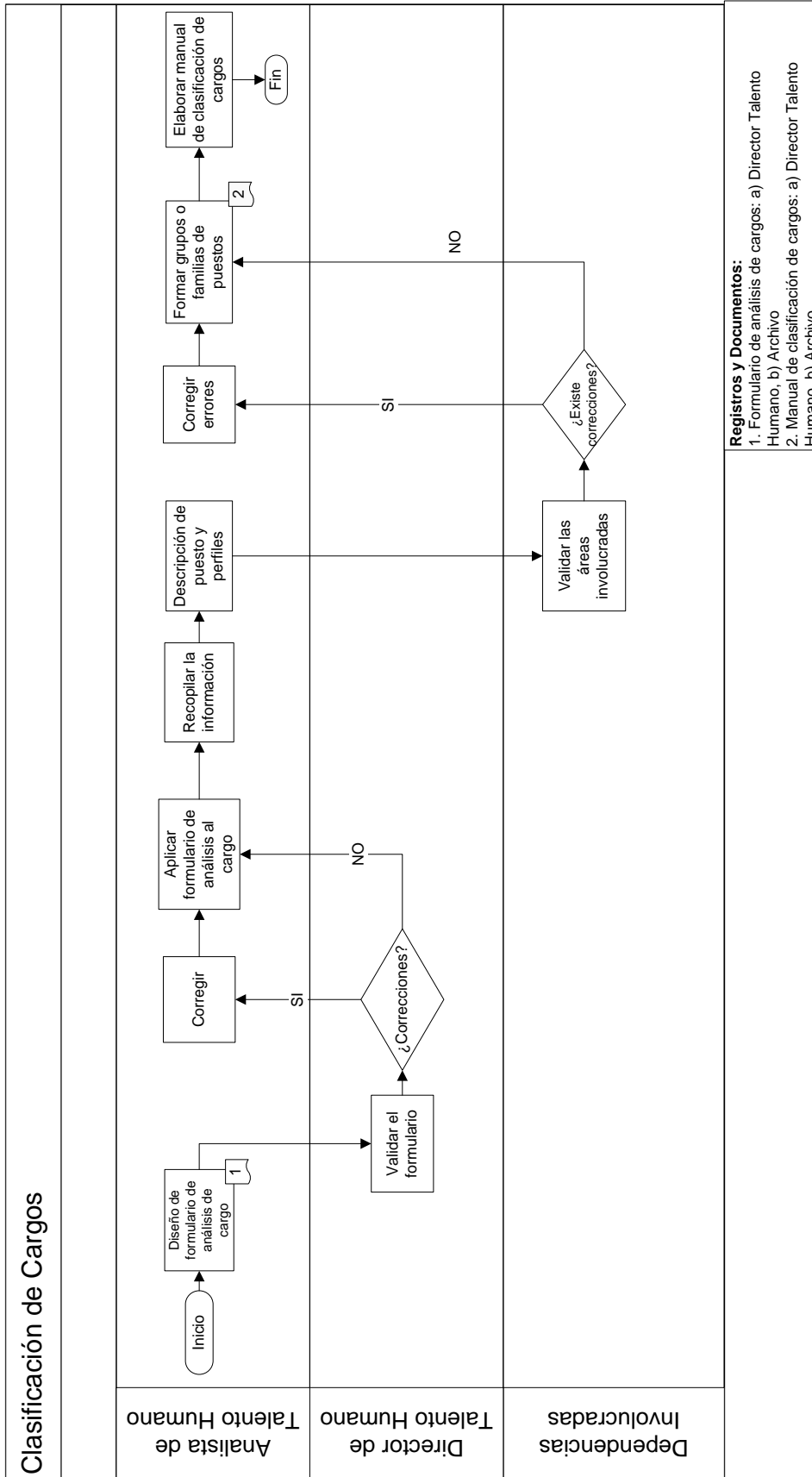
Por ello a continuación se muestra los procedimientos que realiza la unidad:

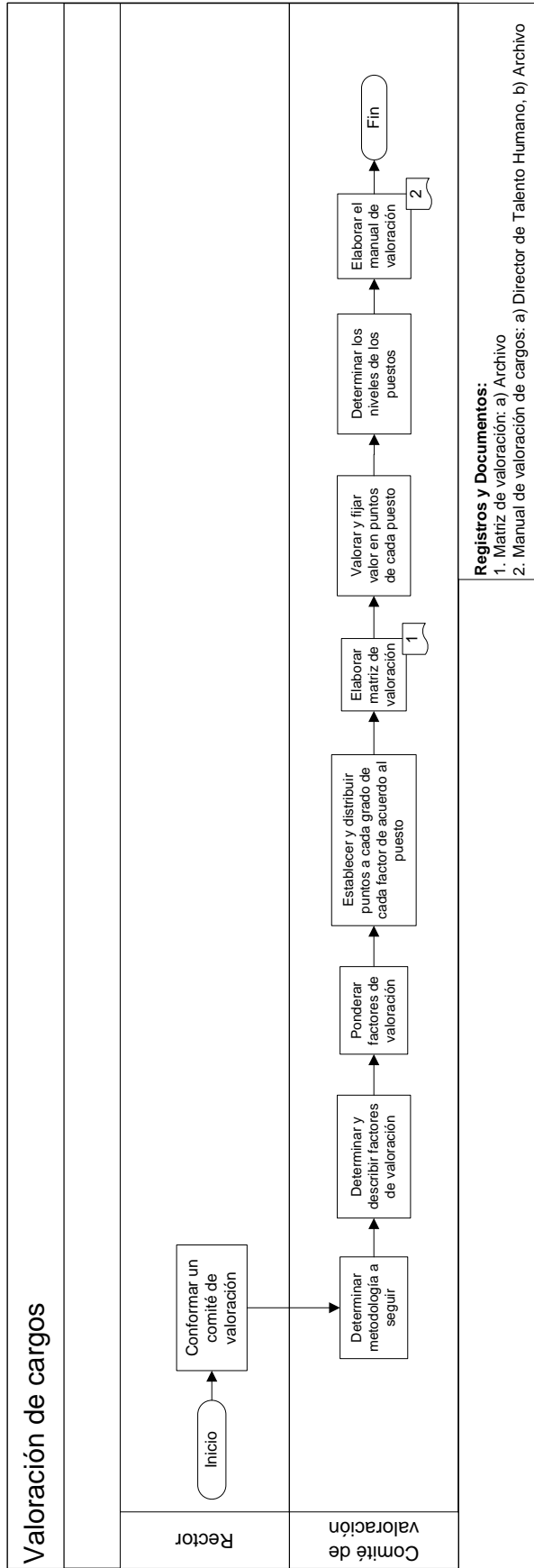


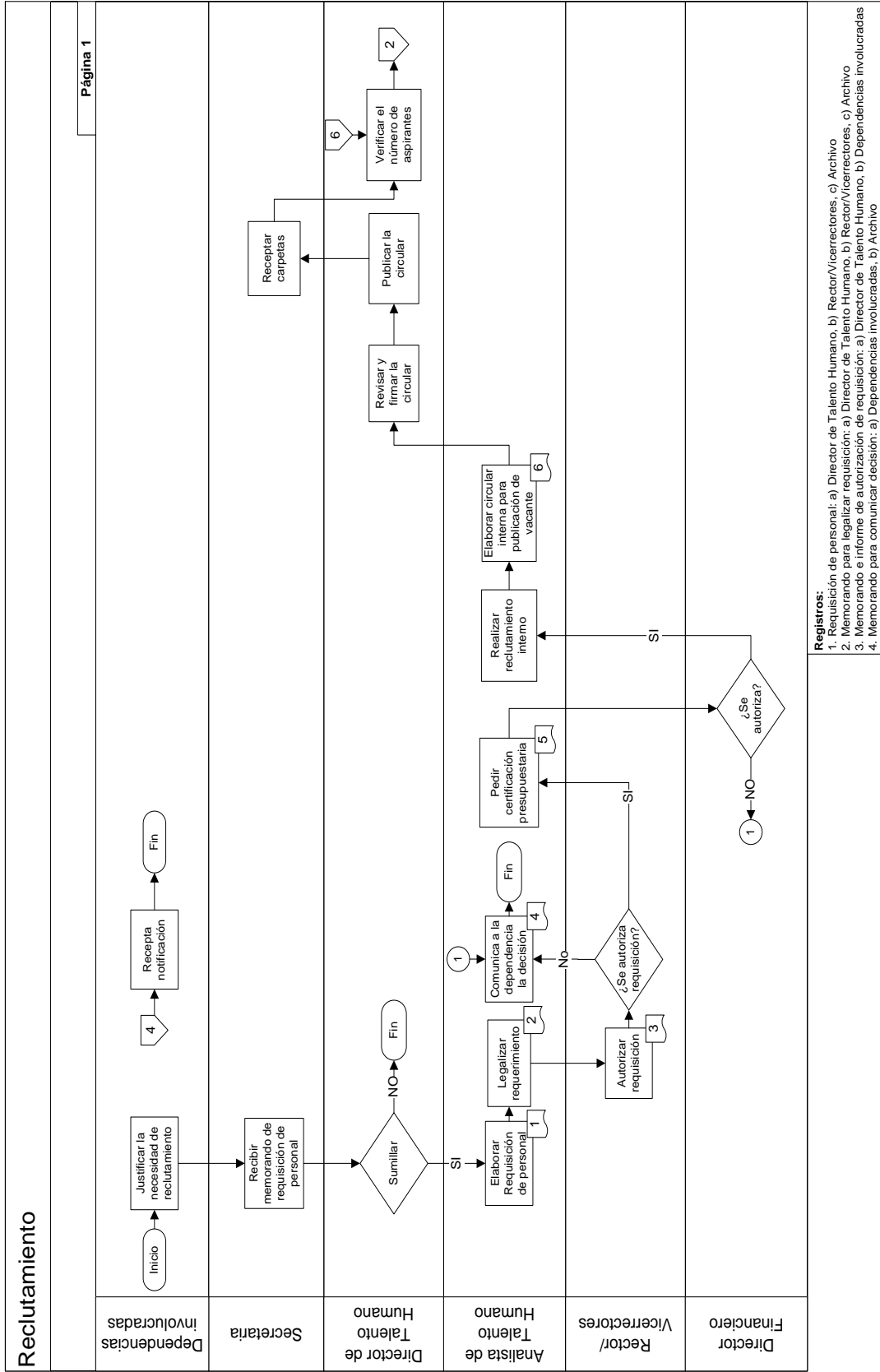
*Gestión del  
Talento Humano*

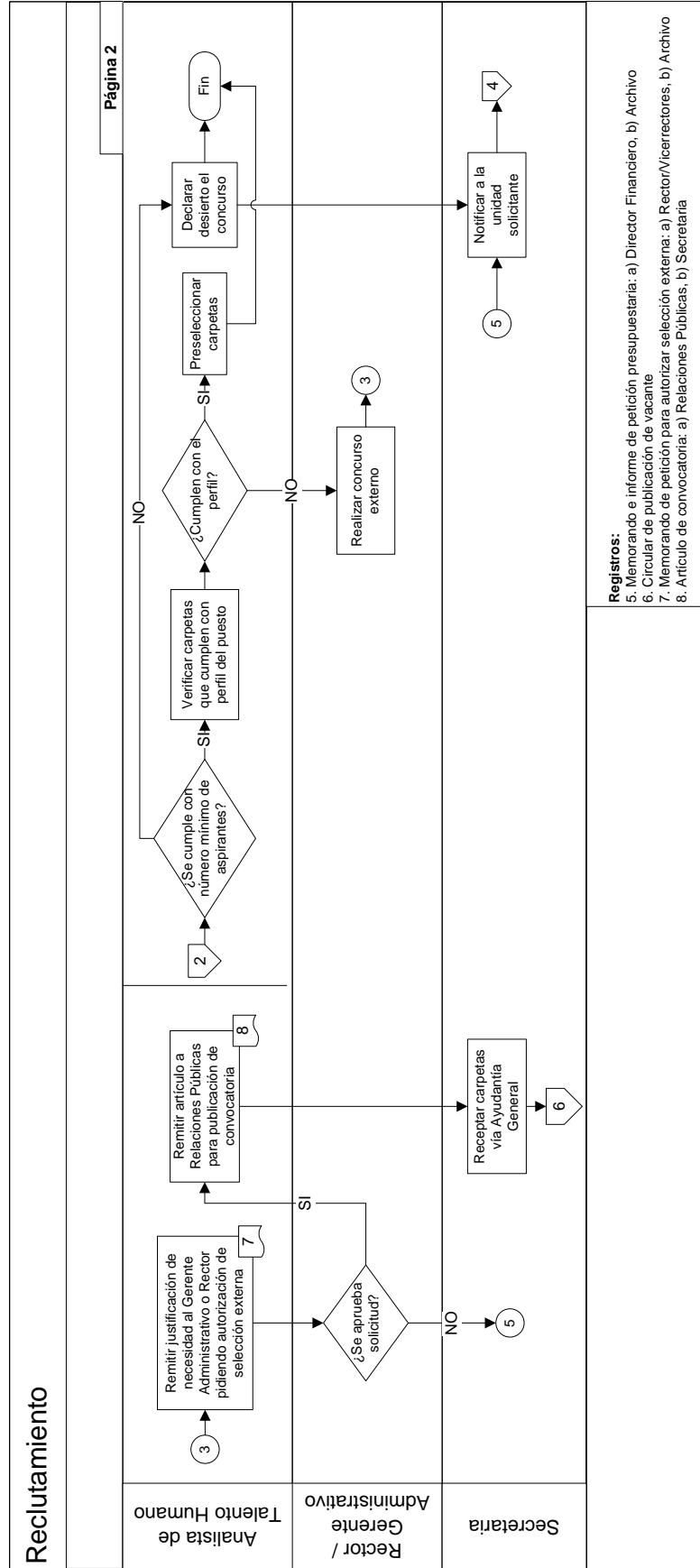


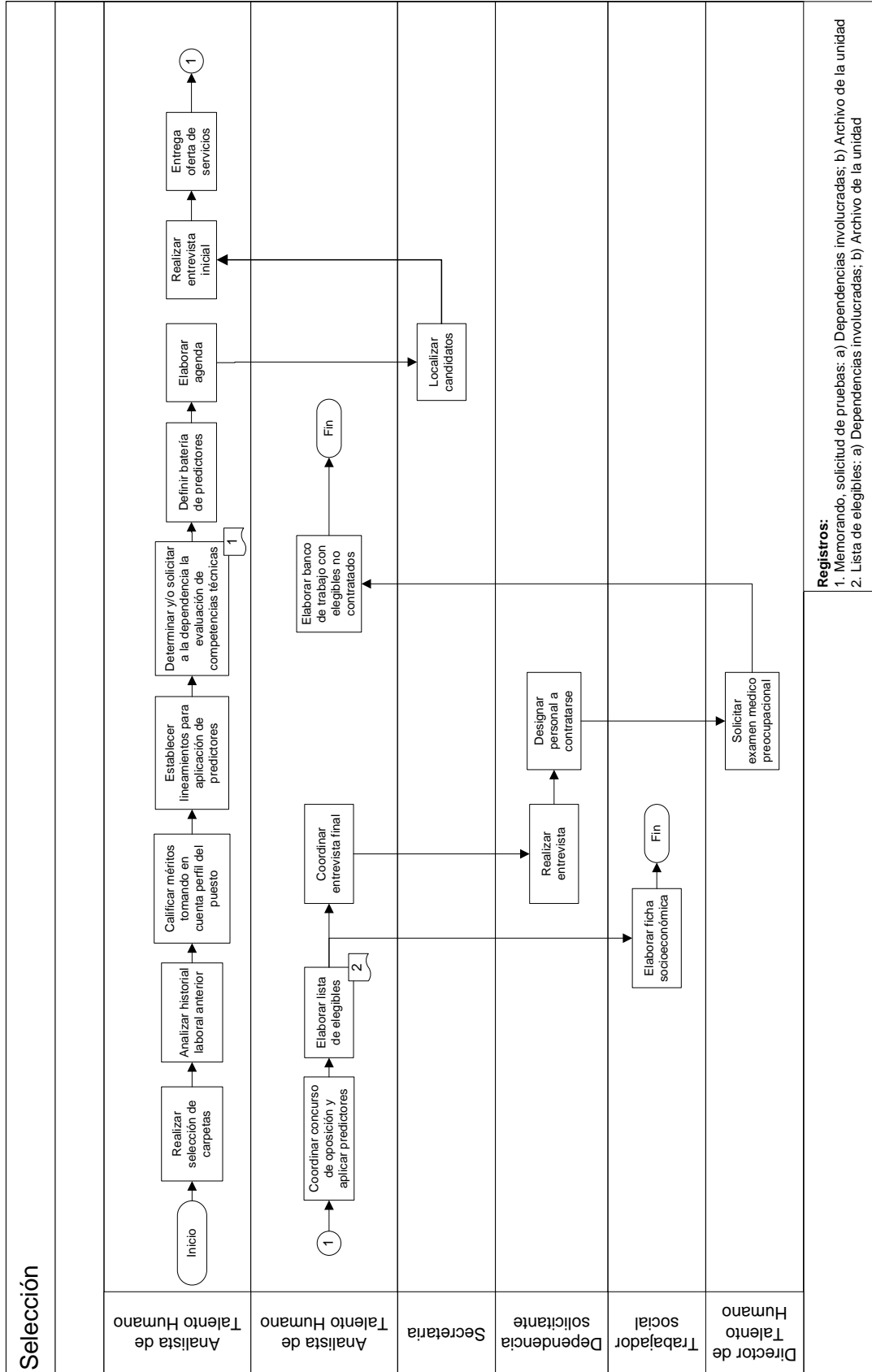


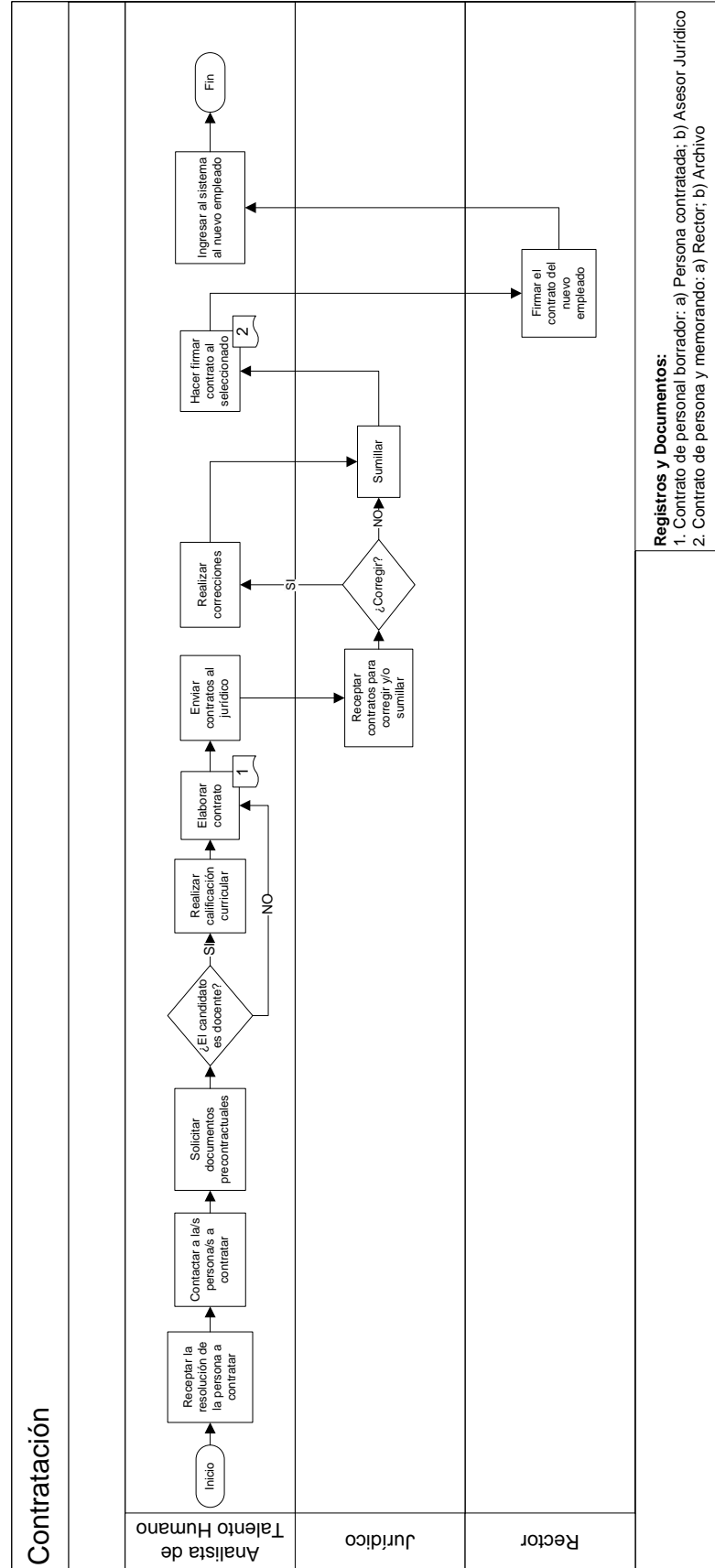


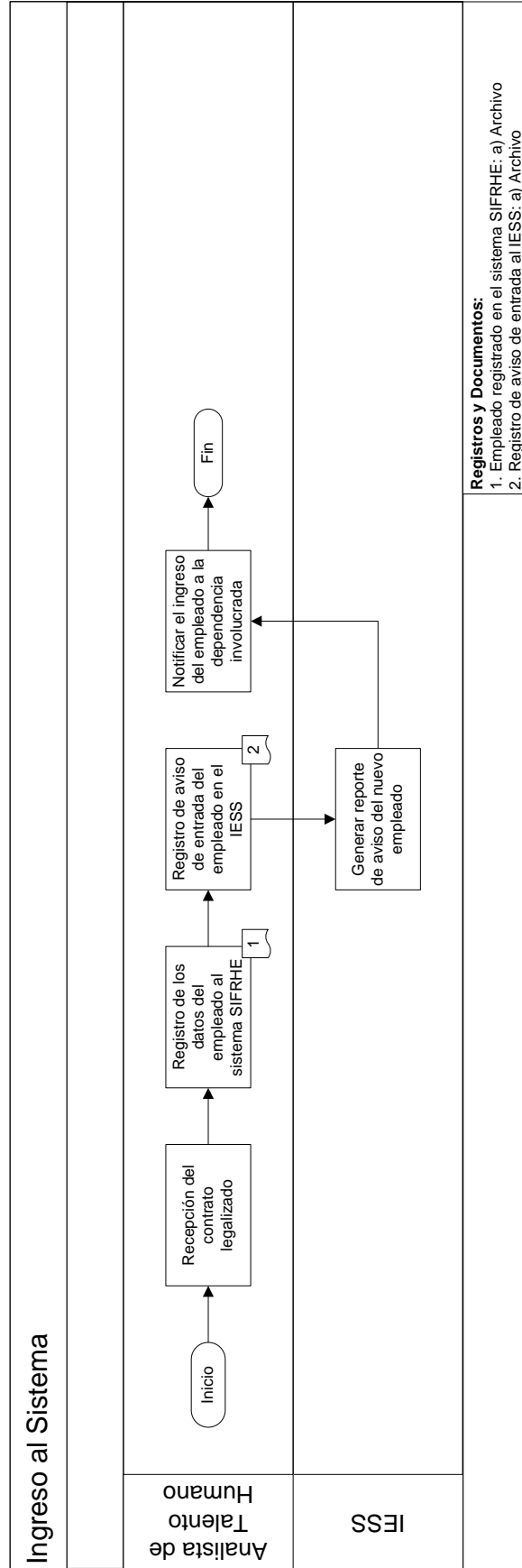


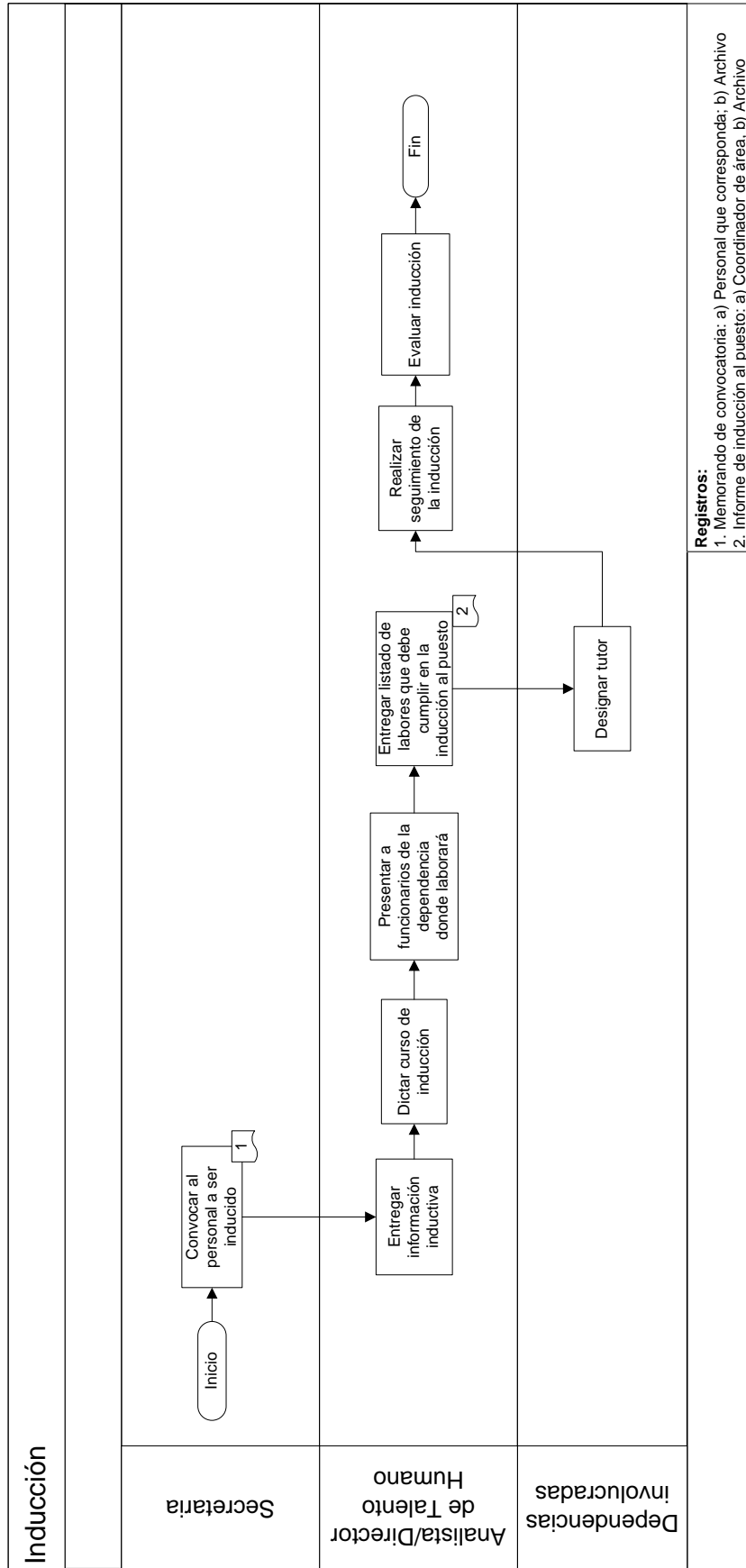




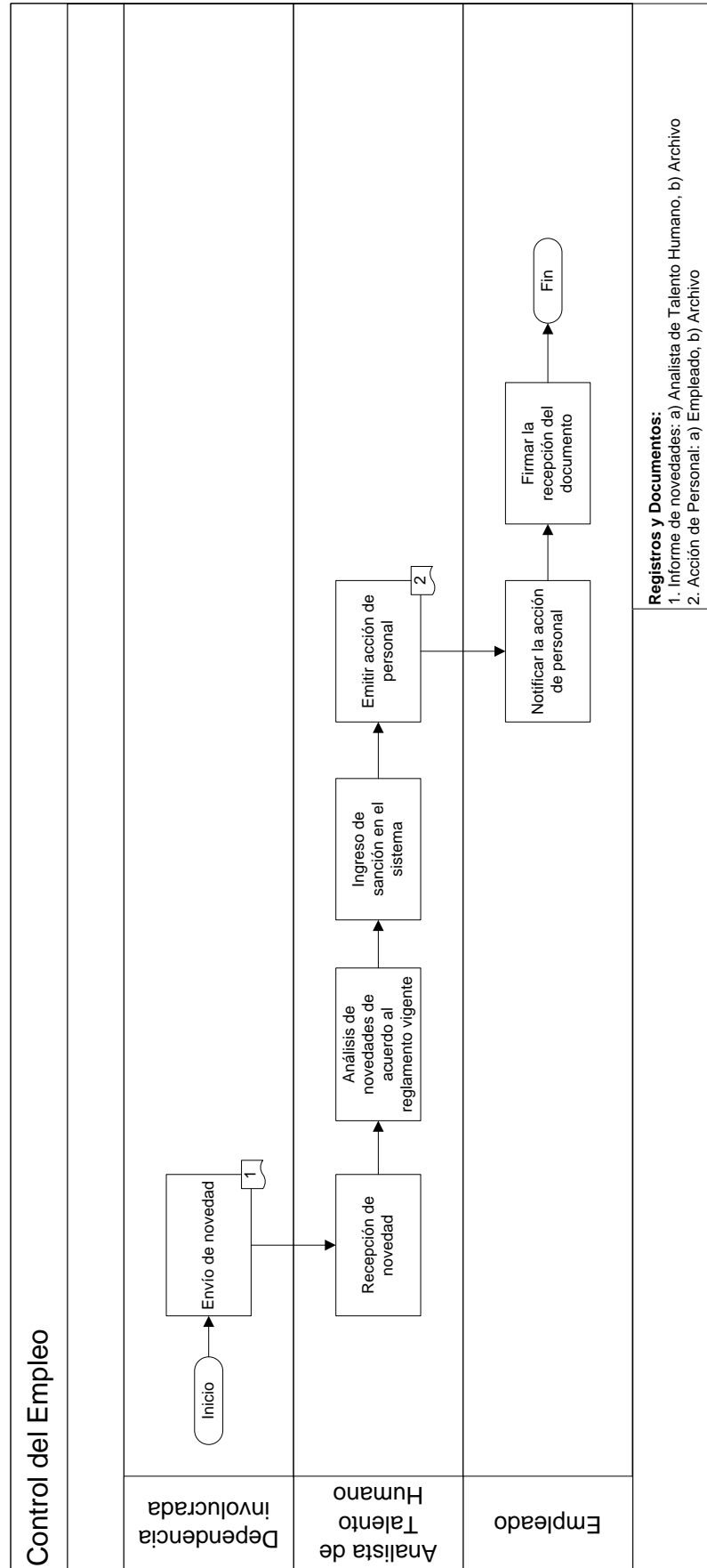


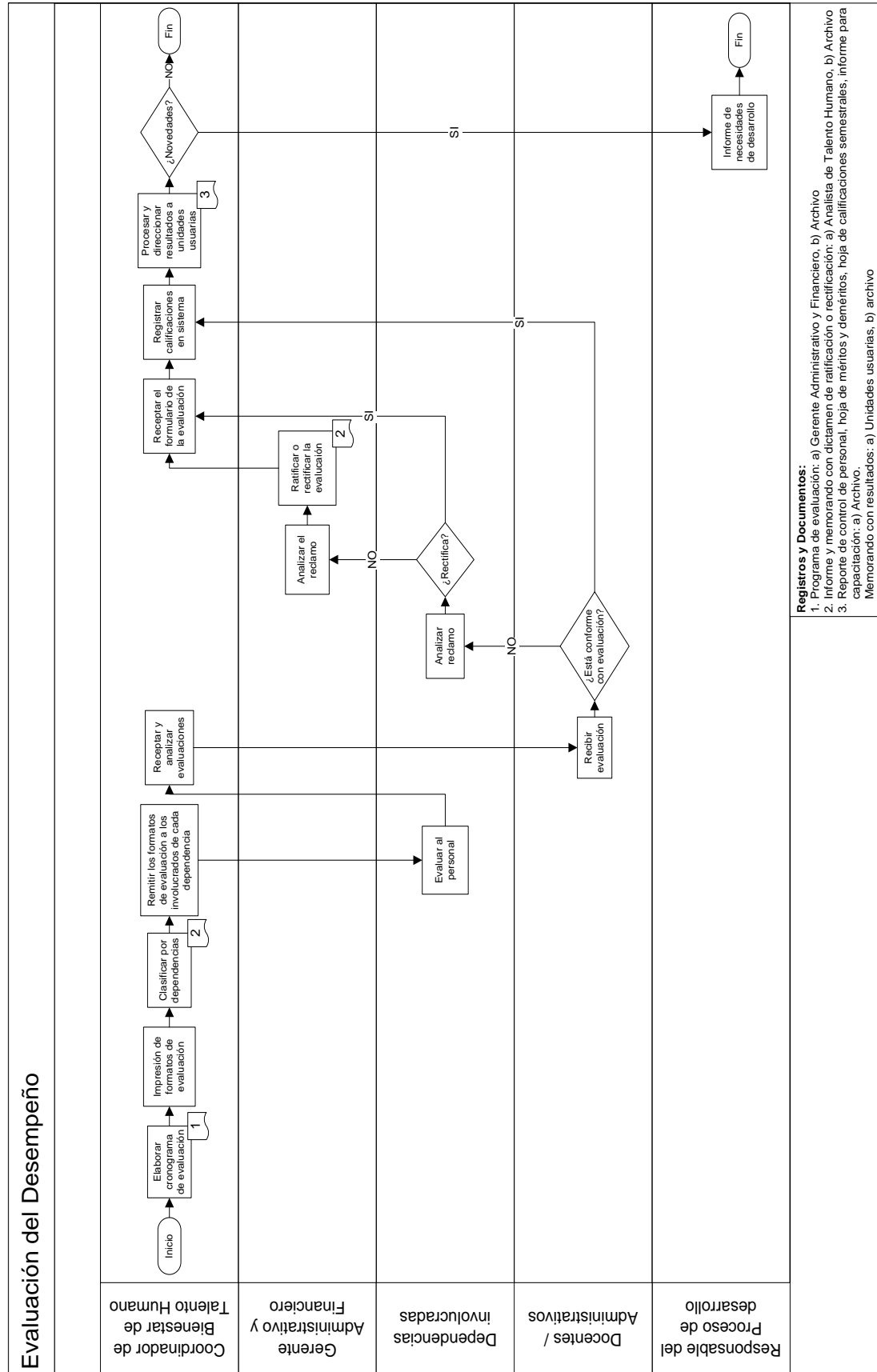


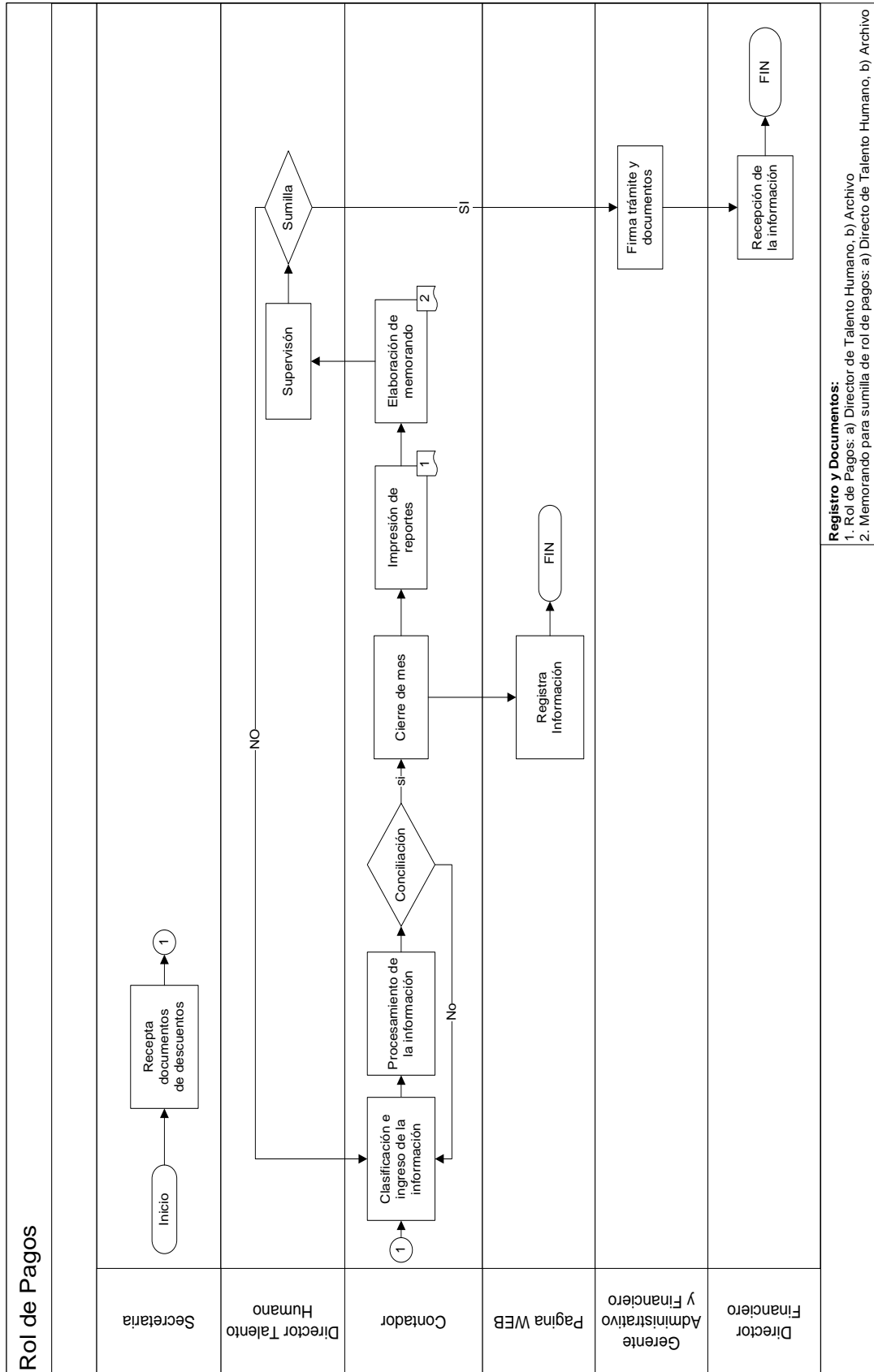


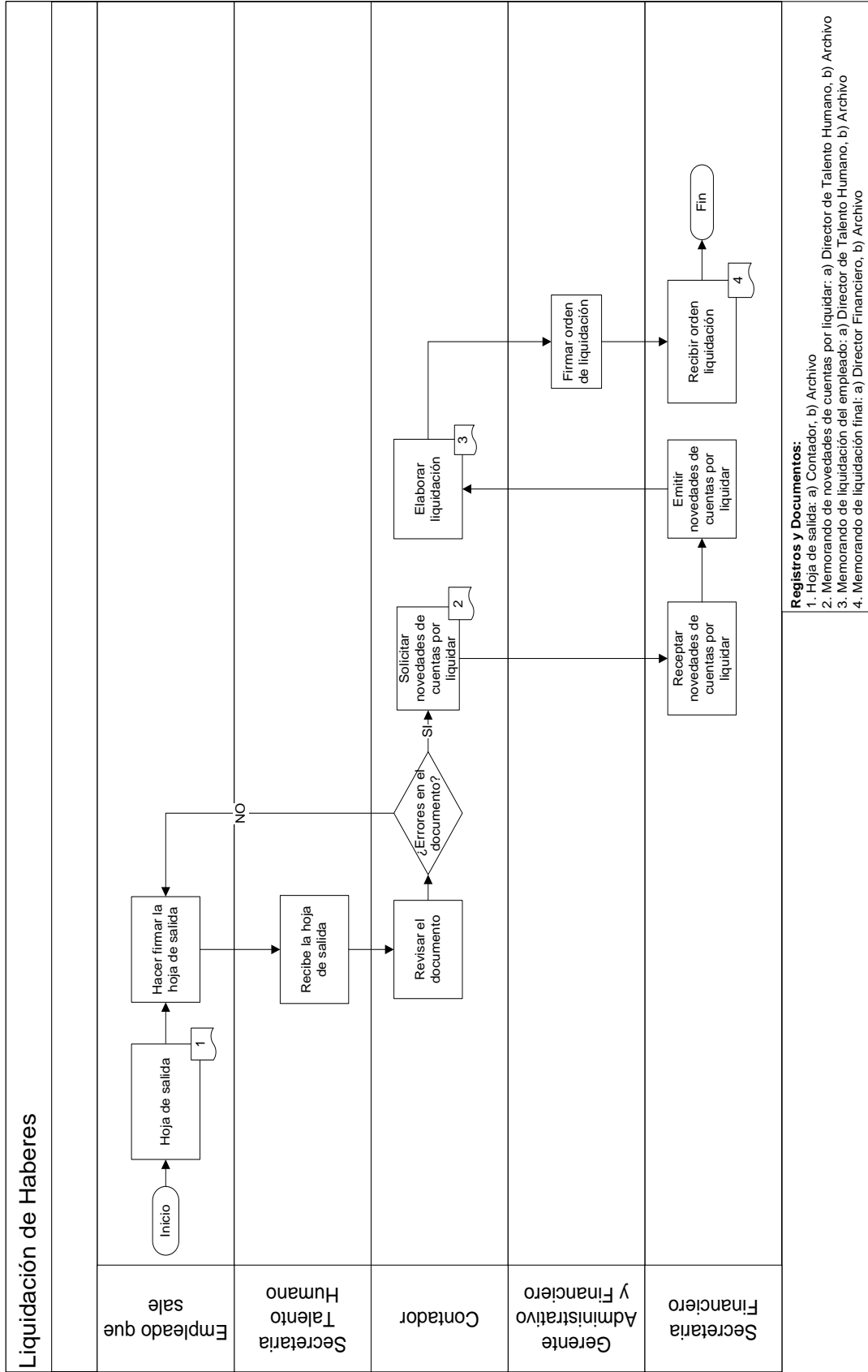


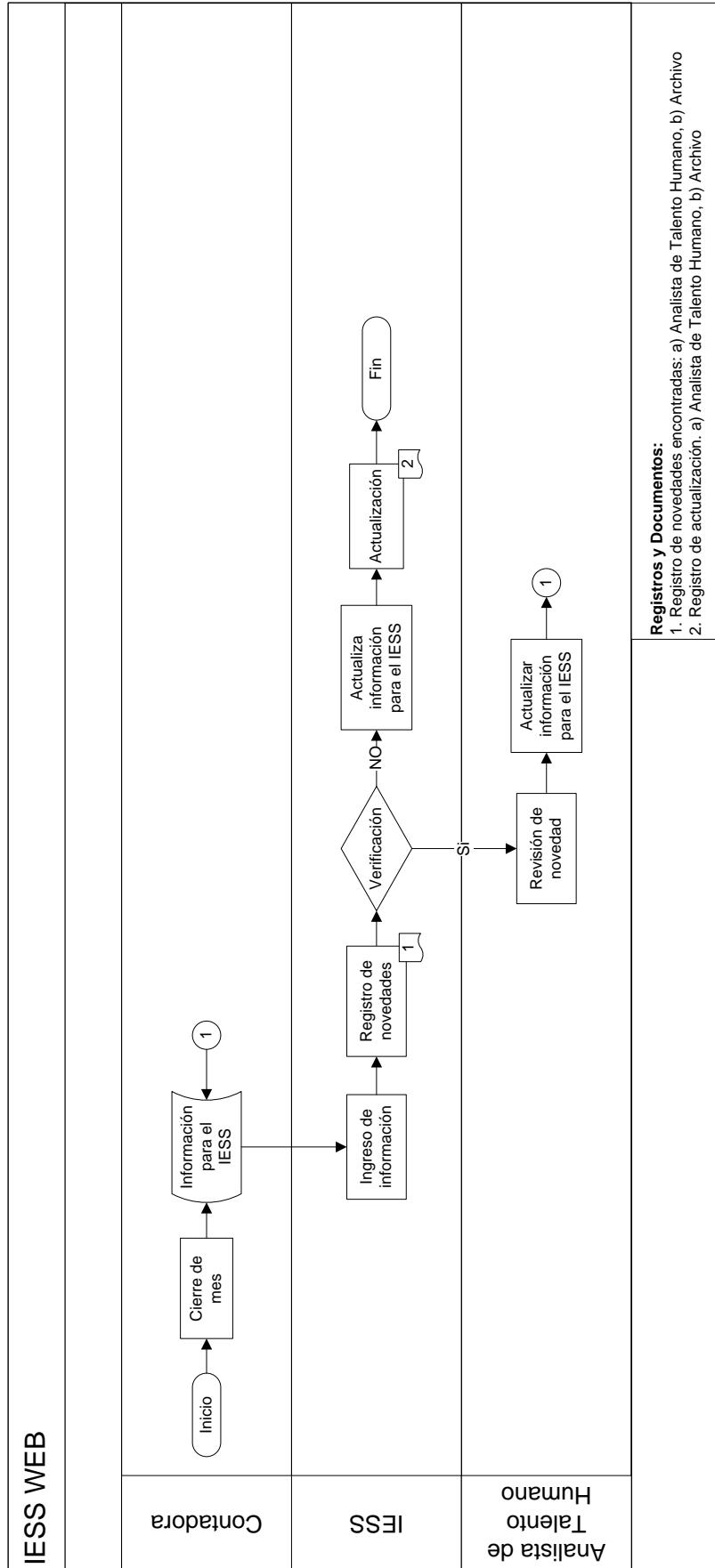






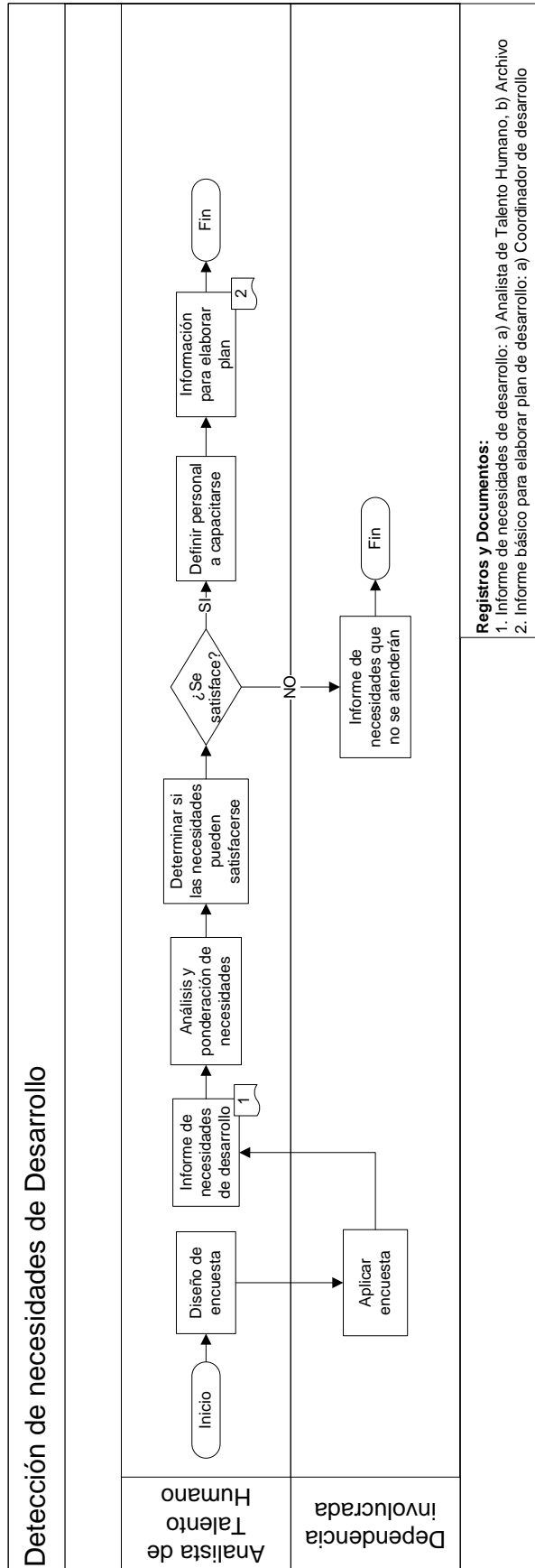


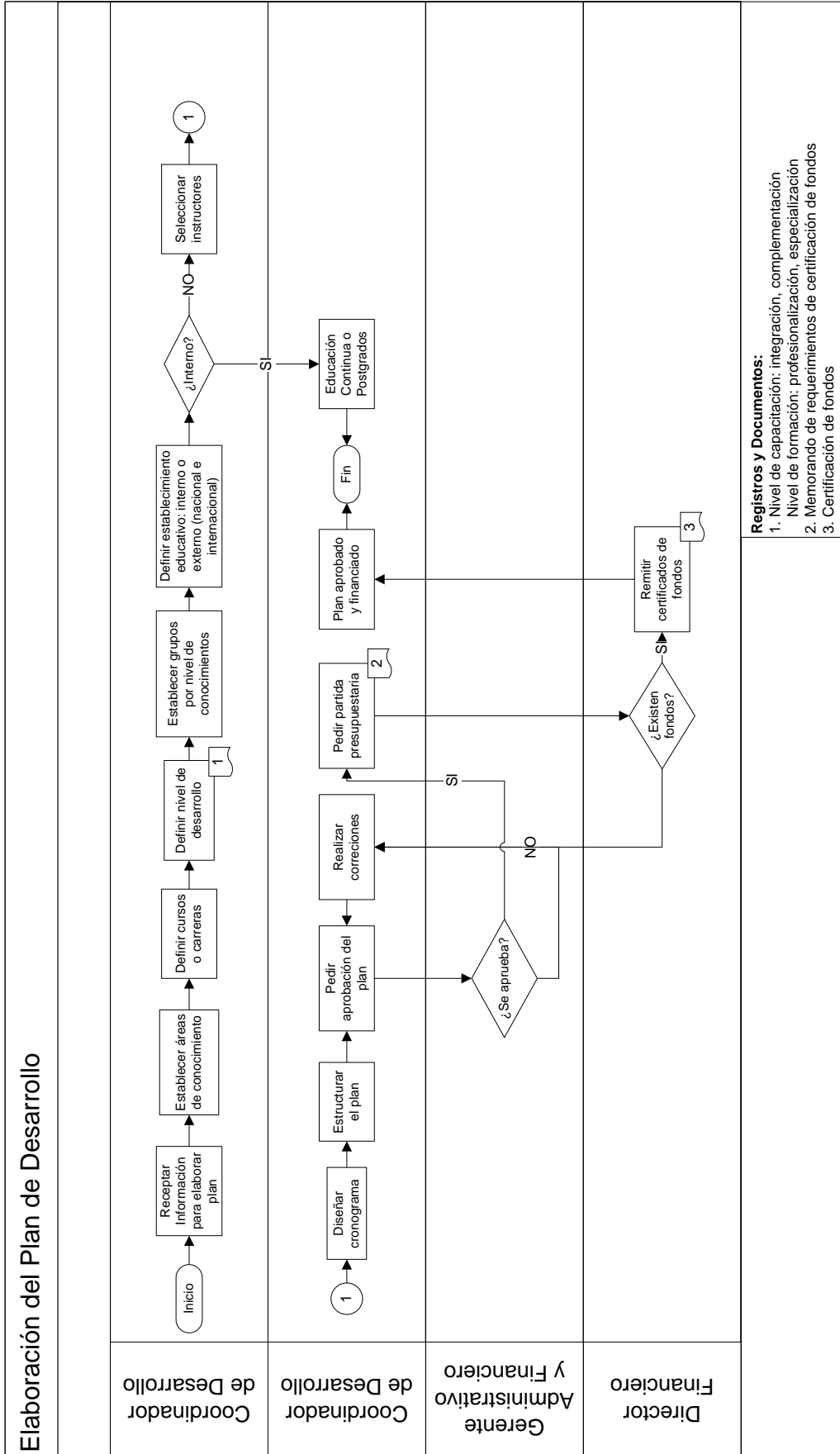




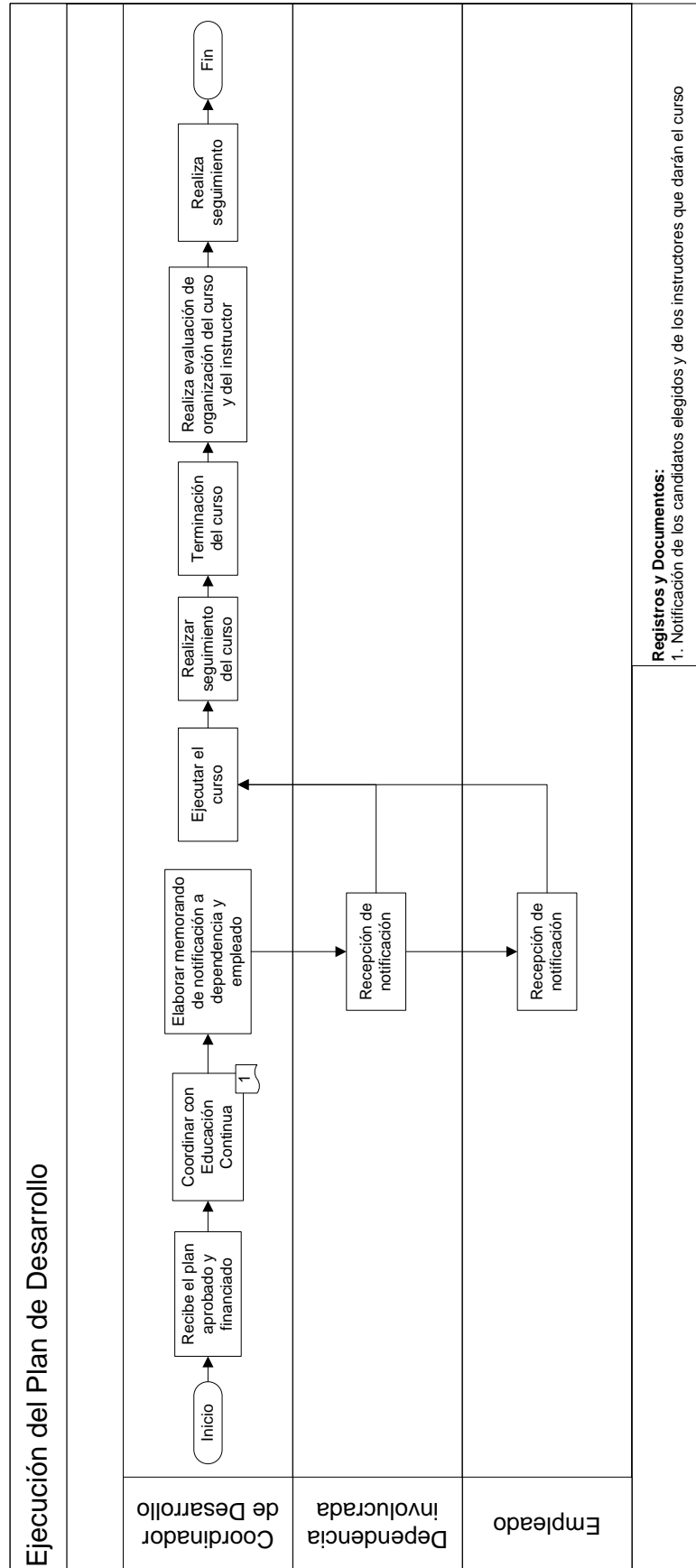


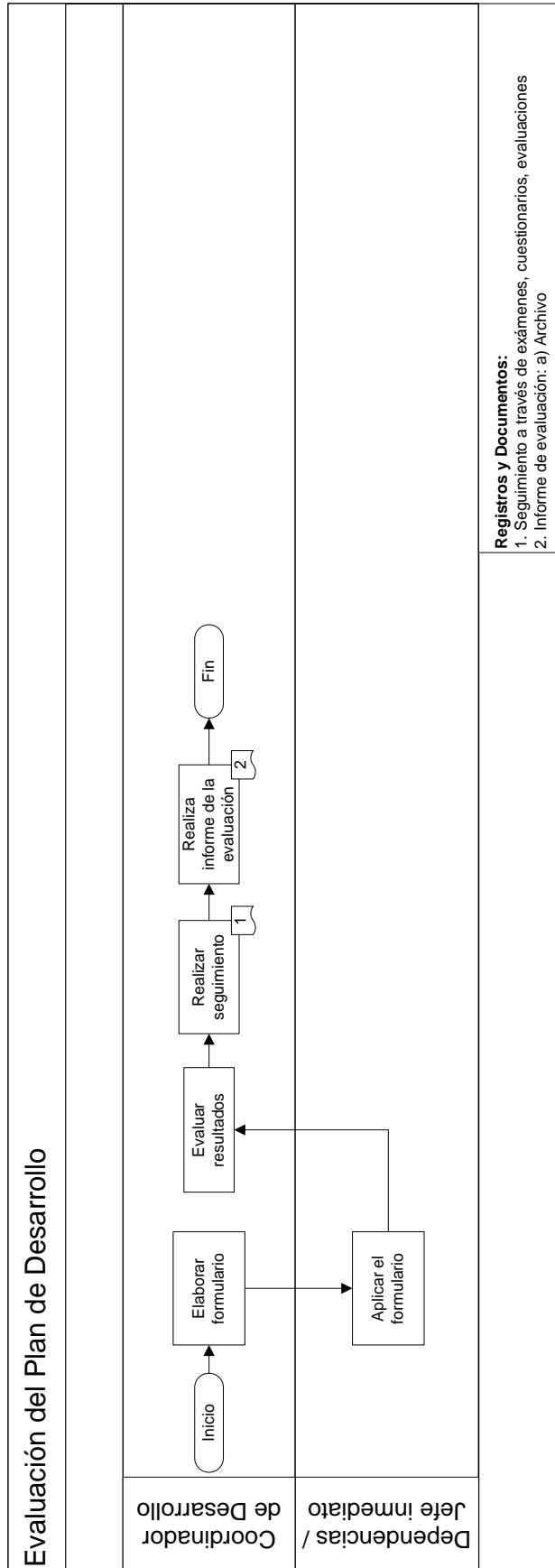
*Desarrollo del  
Desarrollo del  
Talento Humano*

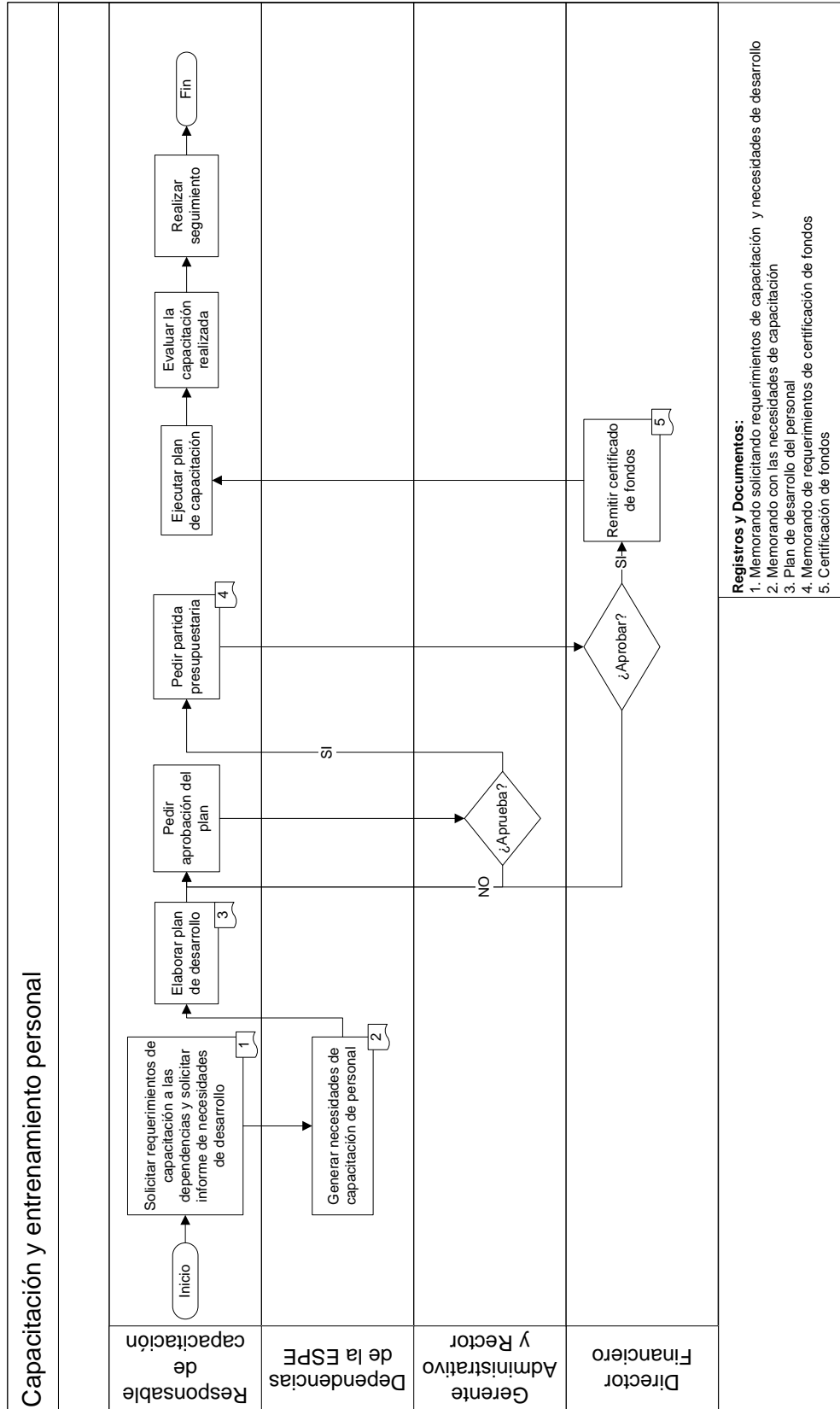


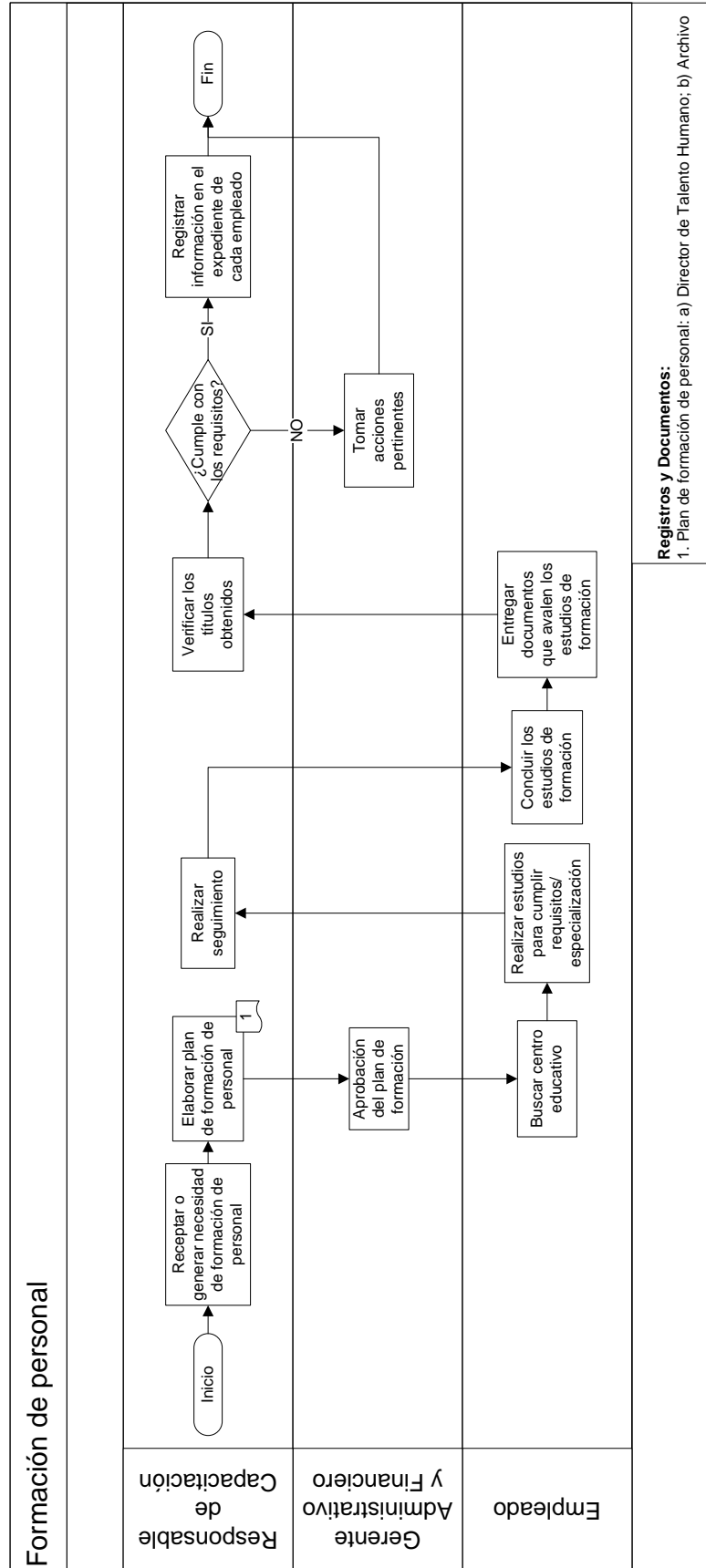






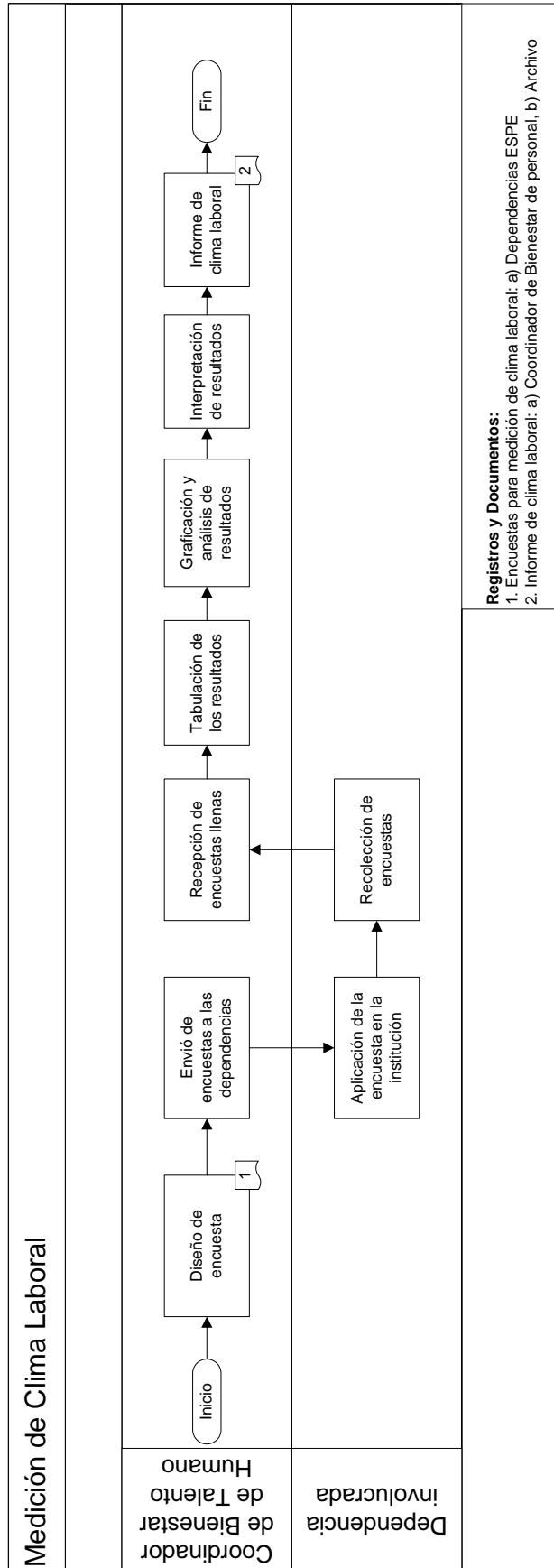


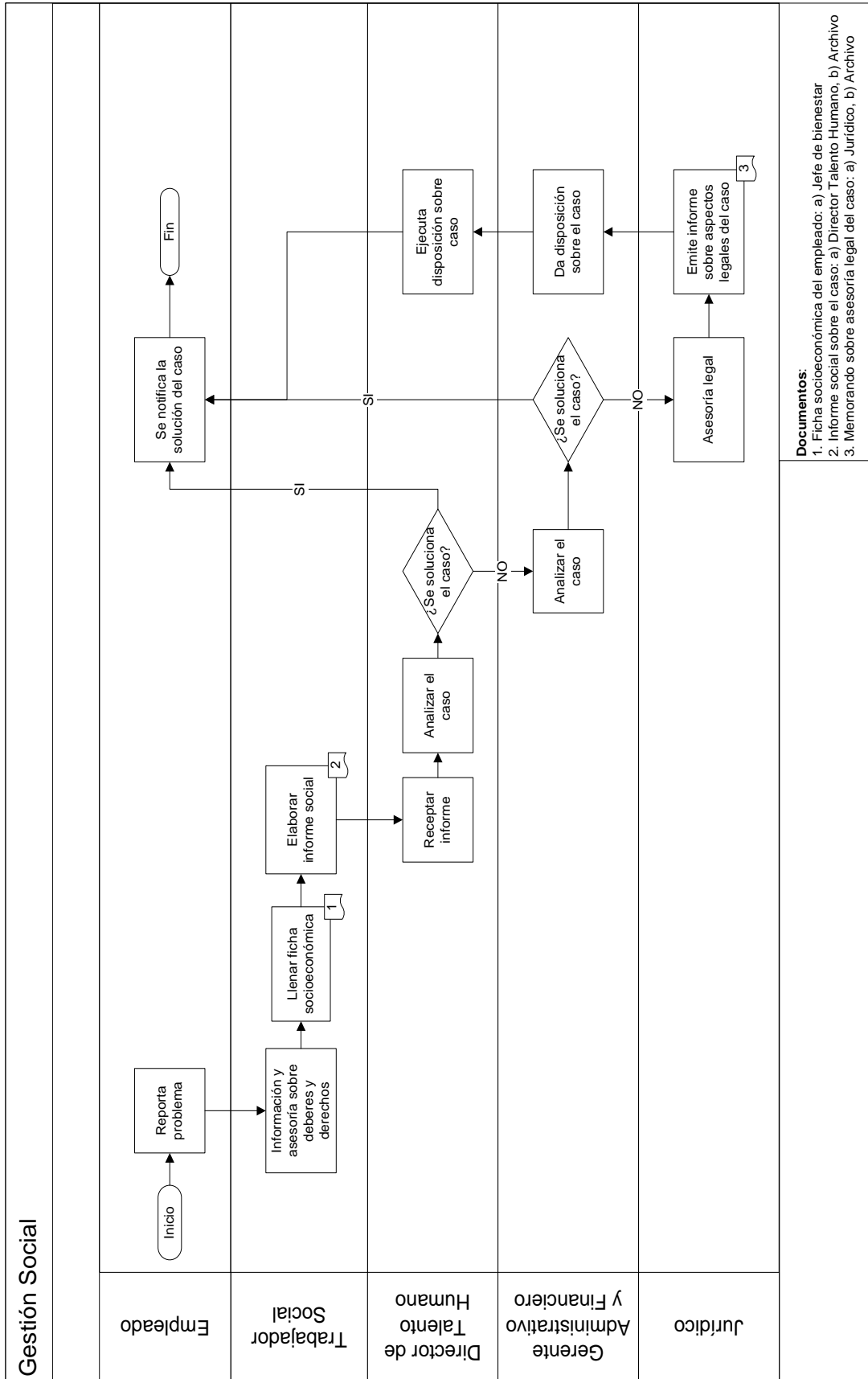


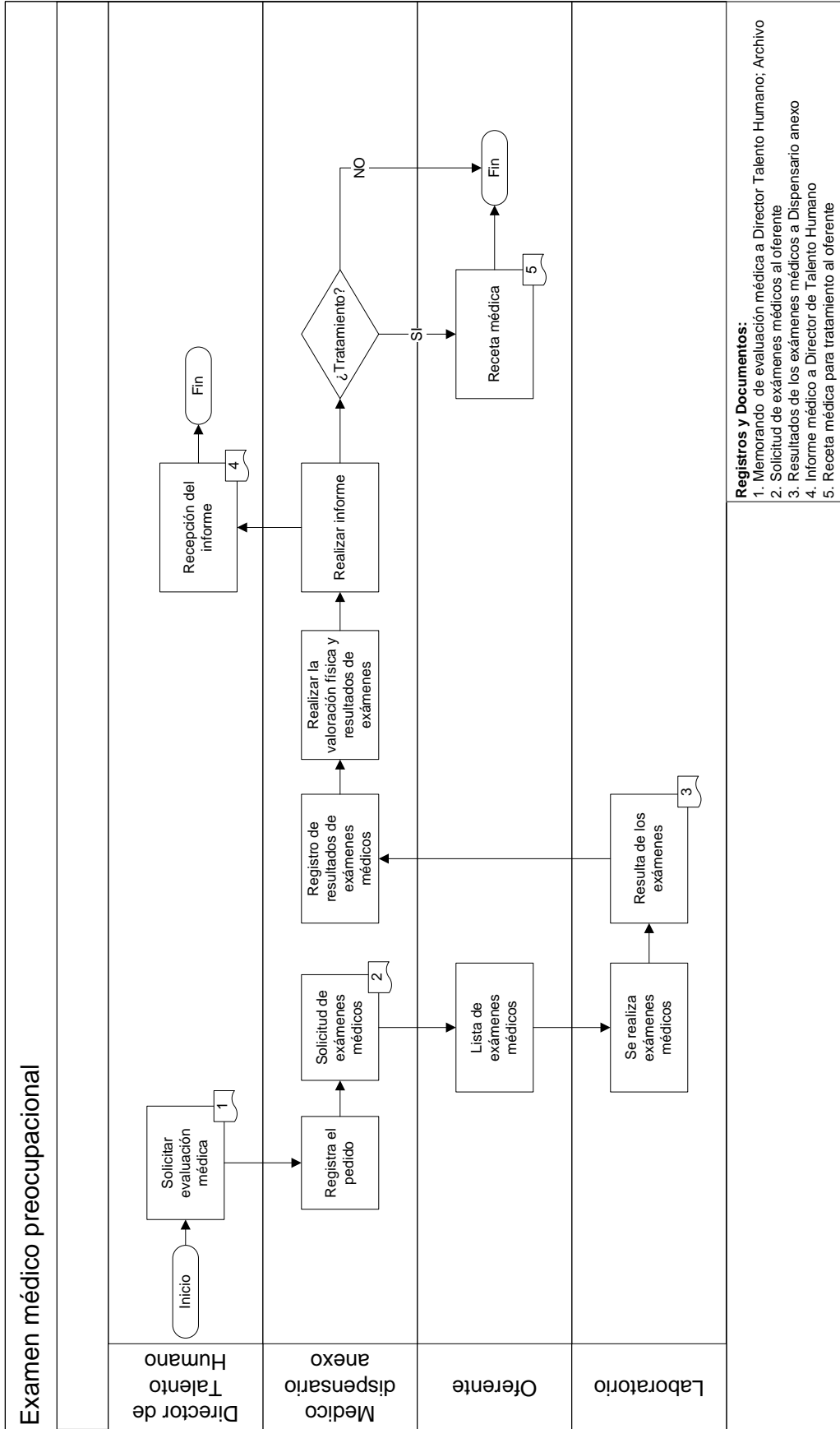




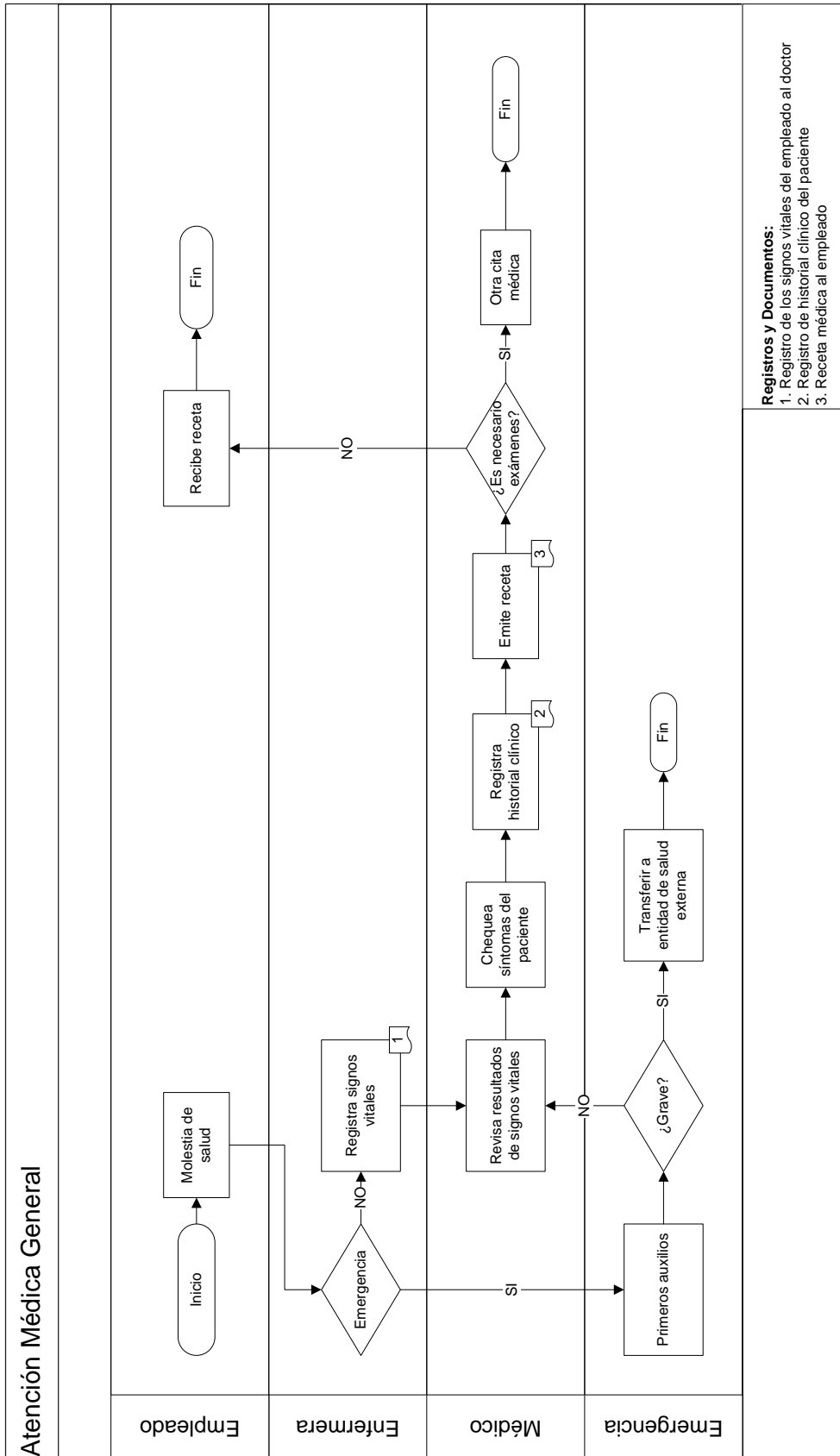
*Bienestar del  
Talento Humano*

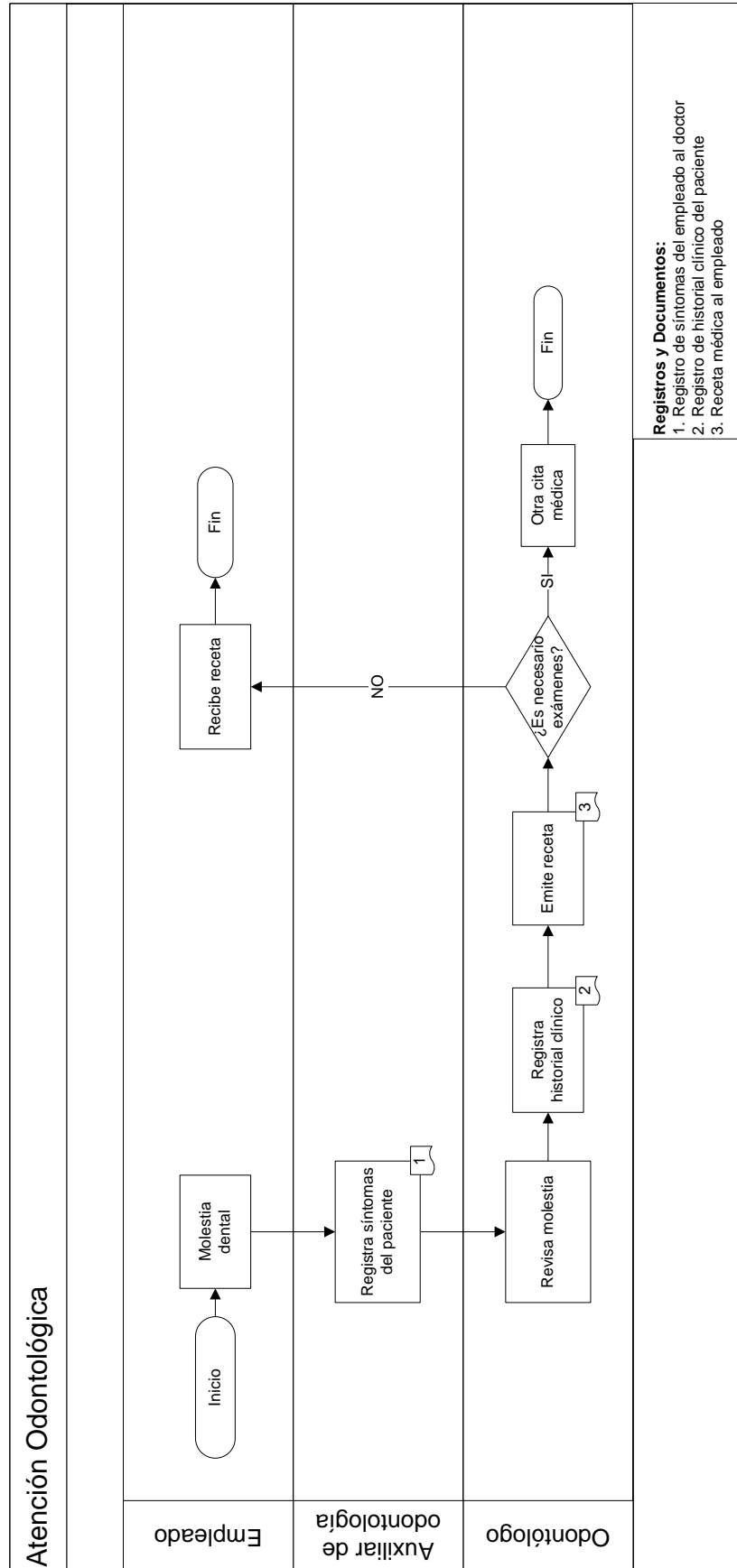


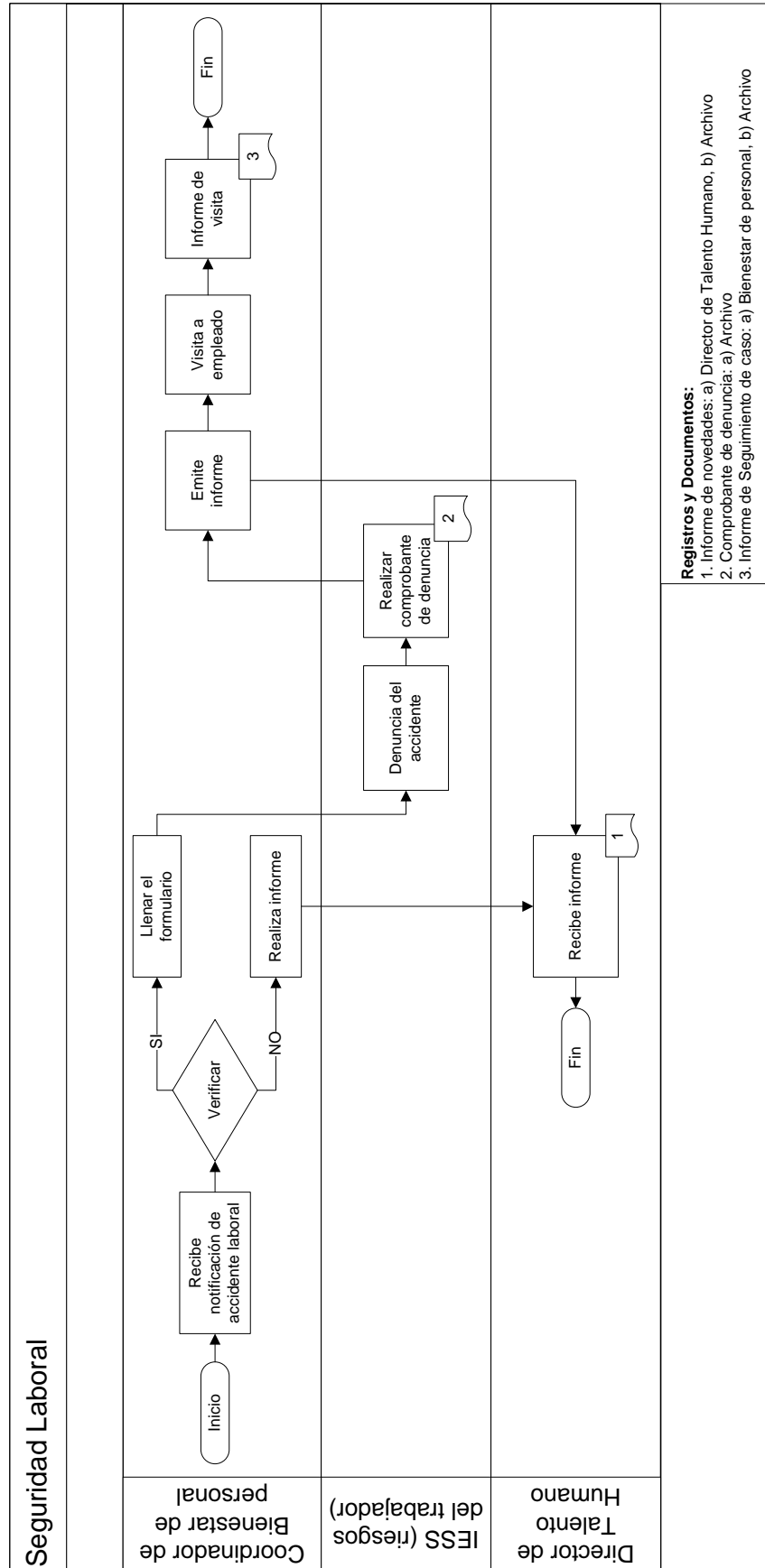


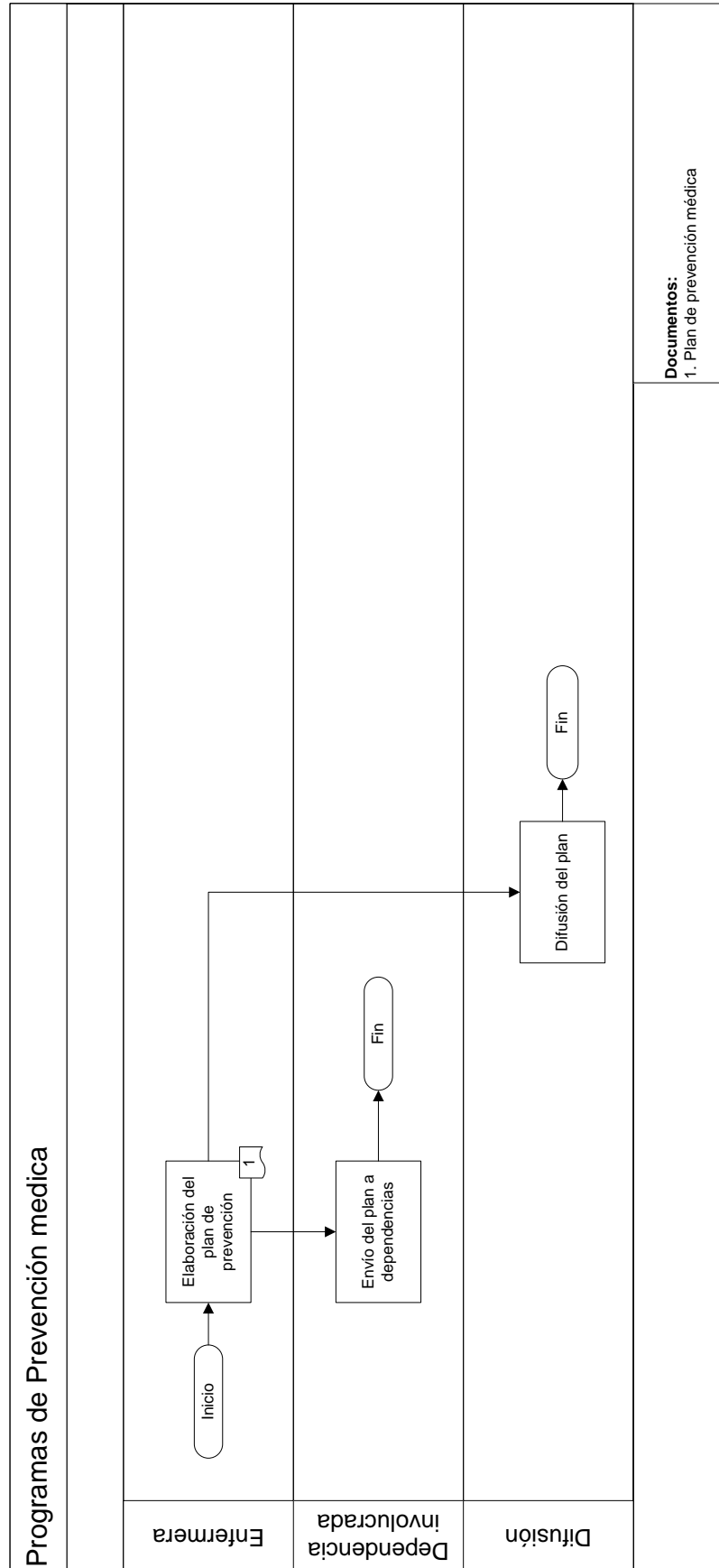


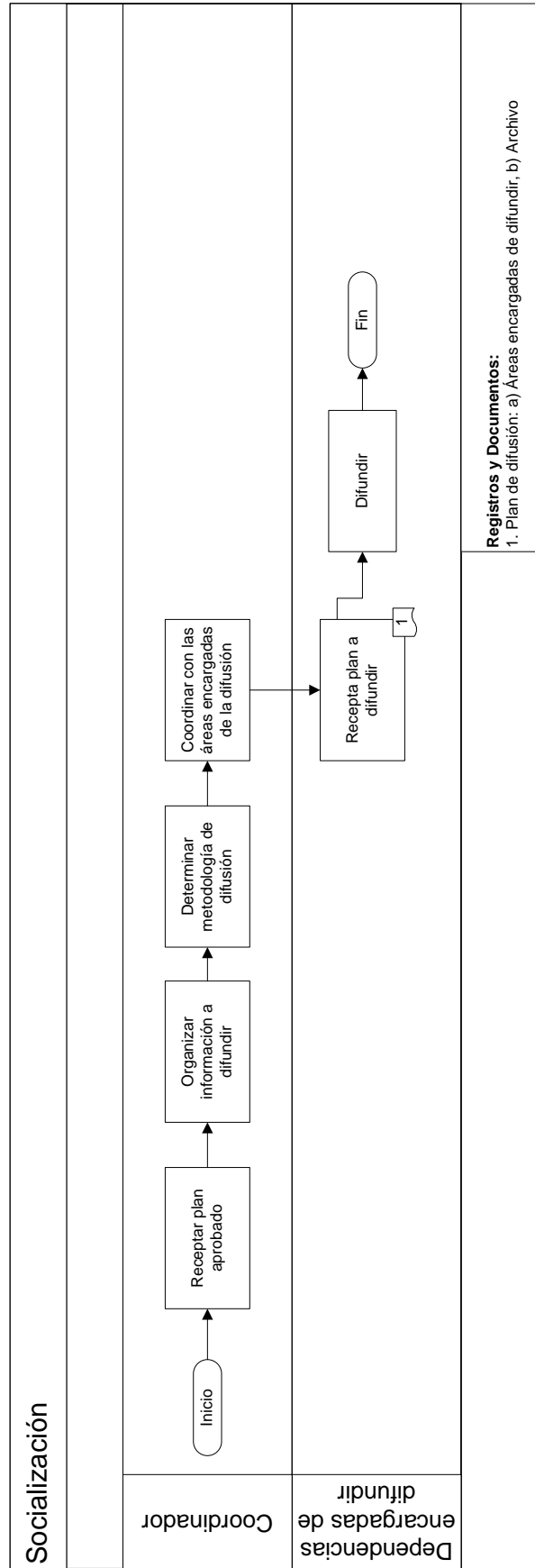


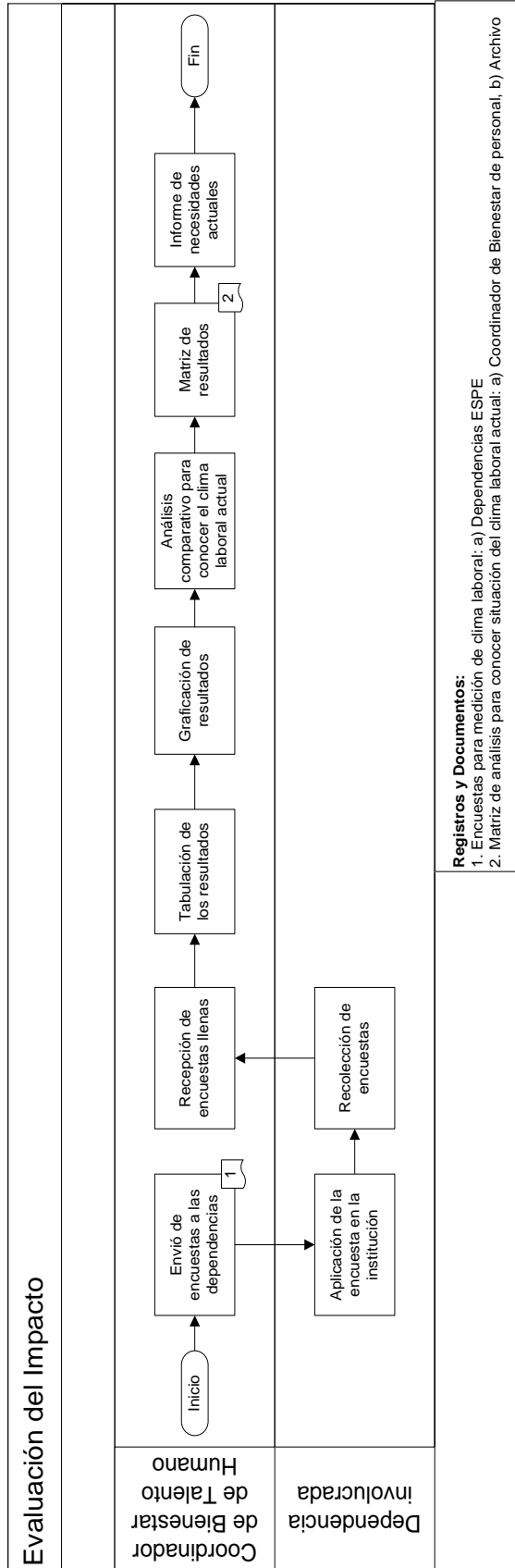












## 4.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA POR PROCESOS

La aplicación de una estructura administrativa por procesos garantiza determinar las competencias correctas que debe tener o desarrollar el personal, dentro de las actividades de la gestión del Talento Humano.

El propósito de esta estructura es asegurar que todos los procesos se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de toda la institución.

A través de los procesos se obtuvo una estructura orgánica flexible, descentralizada donde el personal se puede concentrar en su laborar y logra desarrollar sus destrezas.

La estructura orgánica está dada por un nivel directivo, un nivel operativo y un nivel de apoyo. Además, como se puede apreciar cada coordinador de la unidad, cuenta con autoridad en lo referente al control de los procesos, prácticas, políticas y otros asuntos específicos que lleven a cabo las personas que conforman dicha unidad.

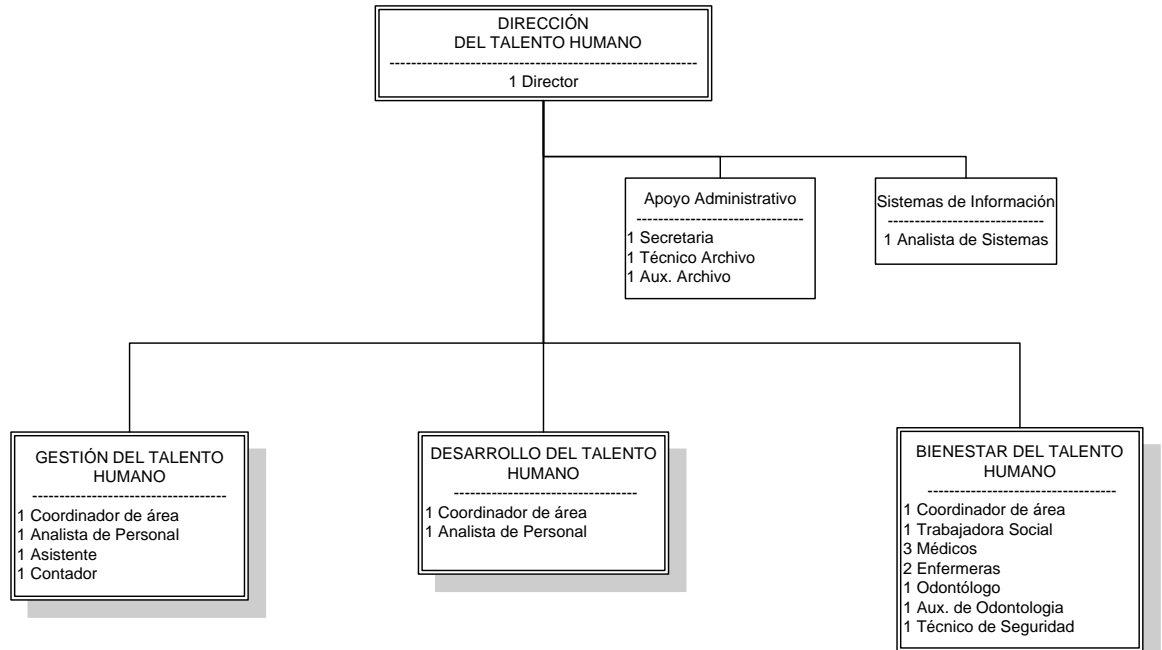
Se encargará además, de delegar y compartir la autoridad, responsabilizando a sus colaboradores por el cumplimiento de las actividades y tareas previamente asignadas, creando un compromiso global de responder por la misión de la Unidad del Talento Humano, enmarcados siempre en los objetivos y estrategias de la institución en su conjunto.

De esta manera la Unidad del Talento Humano cuenta con la siguiente estructura orgánica:

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## UNIDAD DEL TALENTO HUMANO

### ESTRUCTURA ORGÁNICA NUMÉRICA





## Capítulo V

# Administración del Presupuesto

---

## **CAPÍTULO V**

# **ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO PARA LA UNIDAD**

### **5.1 PRESUPUESTO DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO**

La Dirección Financiera de la ESPE es la encargada de la elaboración del presupuesto, ésta será quien asumirá la responsabilidad directa sobre la gestión financiera institucional y sobre la ejecución presupuestaria en particular, dentro del marco de las atribuciones y competencias establecidas en la normatividad técnica señalada para tal efecto.

La administración del presupuesto de la Unidad se realiza a través de la Gerencia Administrativa y Financiera, quien es la encargada de controlar toda la gestión que realiza la unidad.

La Unidad del Talento Humano, por ser parte de la ESPE, no puede ser un ente autónomo, por ello la administración del presupuesto debe realizarse en base a las normas dictadas por la Dirección Financiera. En este ámbito el presupuesto para la Unidad sólo podrá basarse en los gastos que ésta realice durante su gestión, ya que no existe autofinanciamiento.

A continuación se presenta el presupuesto de gastos que requiere la Unidad para lograr una correcta gestión.

**REMUNERACIONES**

Cargos	Sueldo básico	Subsidio antigüedad	Subsidio matrimonial	Subsidio familiar	Refrigerio	Décimo sexto	Bono responsabilidad (comisariato)	Bono	Aporte IESS	Cesantía	TOTAL
Director	1.506,00	56,00	27,82	17,38	26,08	4,00	323,21	80,00	175,24	133,82	2.332,17
Secretaria	308,29	65,52	10,43	17,38	26,08	4,00	175,41	80,00	35,44	52,88	775,43
Técnico de Archivo	233,17	35,28	10,43	17,38	26,08	4,00	175,41	80,00	26,92	43,06	634,35
Analista de Sistemas	342,40	0,00	10,43	17,38	26,08	4,00	218,88	80,00	39,32	53,85	792,34
Contador	345,93	109,99			26,08	4,00	218,88	80,00	39,72	60,70	885,30
Administrador de Personal	515,25	141,92			26,08	4,00	262,35	80,00	58,93	80,28	1.168,81
Asistente de Personal	370,89	93,99	10,43	17,38	26,08	4,00	175,41	80,00	42,55	60,17	880,90
Jefe Bienestar de Personal	467,59	94,10			25,20	4,00	255,00	80,00	53,53	72,06	1.051,48
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>4.089,52</b>	<b>596,80</b>	<b>69,54</b>	<b>52,14</b>	<b>207,76</b>	<b>32,00</b>	<b>1.804,55</b>	<b>640,00</b>	<b>471,66</b>	<b>556,82</b>	<b>8.520,78</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>49.074,24</b>	<b>7.161,60</b>	<b>834,48</b>	<b>625,68</b>	<b>2.493,12</b>	<b>384,00</b>	<b>21.654,60</b>	<b>7.680,00</b>	<b>5.659,80</b>	<b>6.681,84</b>	<b>102.249,36</b>

Fuente: Unidad del Talento Humano  
 Realizado por: José Luis Pazmiño

<b>CONSUMO ENERGÍA ELÉCTRICA</b>									
Ítem	Cantidad	Unidad (watts)	Watts/equipo	Kw.	Costo kw/h	Costo kw/h equipo	Horas diarias consumo	Costo diario	Costo anual
Iluminación	24	40	960	0,96	0,07	0,06	9,5	0,63	166,62
Copiadora	1	463,6	463,6	0,46	0,07	0,03	9,5	0,31	80,46
Computadora	8	317,2	2537,6	2,53	0,07	0,17	9,5	1,69	440,44
Impresora	4	427	1708	1,70	0,07	0,11	9,5	1,14	296,45
Microondas	1	949,16	949,16	0,94	0,07	0,06	1	0,07	17,34
<b>TOTAL</b>									<b>1001,32</b>

<b>VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS</b>						
Código	Lugar	Numero de viajes anuales	Valor pasajes	Valor viáticos	Total pasajes	Total viáticos
5303	ESPE Latacunga	3	6,50	42,00	19,50	126,00
	Cenepa	12	3,50	4,00	42,00	48,00
	IASA	6	1,50	4,00	9,00	24,00
	IASA Sto. Domingo	3	10,00	15,00	30,00	45,00
	Idiomas	6	3,50	4,00	21,00	24,00
<b>TOTAL</b>					<b>121,50</b>	<b>267,00</b>

<b>EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS</b>				
Código	Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
840107	Computadora (laptop)	1	1347,00	1347,00
	Scanner	1	40,20	40,20
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1387,20</b>

<b>MAQUINARIAS Y EQUIPOS</b>				
Código	Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
840104	Televisor	1	250,00	250,00
	Video proyector (infocus)	1	1004,42	1004,42
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1254,42</b>

Fuente: Unidad del Talento Humano  
 Realizado por: José Luis Pazmiño

<b>MATERIALES DE OFICINA</b>					
<b>Código</b>	<b>Ítem</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
530804	Agendas	Unidad	8	2,00	16,00
	Bolígrafos	Unidad	35	0,25	8,75
	Borradores	Unidad	16	0,85	13,60
	Borrador pizarrón	Unidad	2	1,12	2,24
	Carpetas	Unidad	80	0,35	28,00
	Cartulina	Pliero, A4	30	0,36	10,80
	Cd's	Caja	12	7,00	84,00
	Cinta adhesiva	Unidad	8	0,80	6,40
	Clips	Caja	16	1,50	24,00
	Diskettes	Caja	15	1,80	27,00
	Estilete	Unidad	3	1,20	3,60
	Etiquetas	Funda	2	2,00	4,00
	Fechador	Unidad	10	4,00	40,00
	Fólder	Unidad	24	1,20	28,80
	Grapas	Caja	14	3,00	42,00
	Goma	Frasco	3	1,12	3,36
	Lápices	Unidad	35	0,13	4,55
	Marcadores permanente	Unidad	8	1,30	10,40
	Marcadores resaltador	Unidad	10	1,30	13,00
	Papel bond	Resma	26	3,10	80,60
	Papel cuadriculado	Funda	10	1,50	15,00
	Papel periódico	Pliero	25	0,15	3,75
	Recarga toner copiadora	Unidad	6	35,00	210,00
	Recarga toner impresora	Unidad	20	14,00	280,00
	Sobre manila	Unidad	40	0,45	18,00
	Sobre oficio	Unidad	30	0,25	7,50
	Separador plástico	Unidad	50	0,15	7,50
	Tachuelas	Caja	2	1,00	2,00
	Tijeras	Unidad	3	1,75	5,25
	Tinta correctora	Unidad	8	1,20	9,60
	Tiza líquida	Unidad	6	1,30	7,80
	Varios/imprevistos	Dinero	-	-	500,00
<b>TOTAL</b>					<b>1501,50</b>

Fuente: Unidad del Talento Humano  
 Realizado por: José Luis Pazmiño

## PRESUPUESTO DE GASTOS ANUAL PARA LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO

<b>CÓDIGO</b>	<b>PARTIDA PRESUPUESTARIA</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>5101</b>	<b>Remuneraciones básicas</b>	
	Sueldos	\$ 49.074,24
<b>5102</b>	<b>Remuneraciones complementarias</b>	
	Bonificación por años de servicio	\$ 7.161,60
	Bonificación por responsabilidad	\$ 21.654,60
	Decimotercero	\$ 4.089,52
	Decimocuarto	\$ 1.280,00
	Decimoquinto	\$ 16,00
	Decimosexto	\$ 384,00
	Gastos de representación	\$ 1.564,92
	Estimulo pecuniario	\$ 32,00
	Bonificación de aniversario fuerzas armadas	\$ 2.086,56
	Aguinaldo navideño	\$ 360,00
<b>5103</b>	<b>Remuneraciones compensatorias</b>	
	Refrigerio	\$ 2.493,12
	Comisariato	\$ 7.680,00
<b>5104</b>	<b>Subsidios</b>	
	Por cargas familiares	\$ 625,68
	Otros subsidios	\$ 834,48
<b>5105</b>	<b>Remuneraciones temporales</b>	
	Contratos	\$ 2.000,00
	Licencia remunerada	\$ 1.069,57
	Horas extras	\$ 511,19
<b>5106</b>	<b>Aportes patronales a la seguridad social</b>	
	Aporte patronal	\$ 5.659,80
	Cesantía	\$ 6.681,84
<b>5301</b>	<b>Servicios básicos</b>	
	Agua potable	\$ 360,00
	Energía eléctrica	\$ 1001,32
	Telecomunicaciones	\$ 960,48
<b>5302</b>	<b>Servicios generales</b>	
	Espectáculos culturales y sociales	\$ 1.080,00
	Otros servicios generales	\$ 300,00
<b>5303</b>	<b>Traslados, instalaciones, viáticos y subsistencias</b>	
	Pasajes al interior	\$ 121,50
	Viáticos y subsistencias en el interior	\$ 267,00
<b>5306</b>	<b>Contrataciones de estudios e investigaciones</b>	
	Consultoría, asesoría e investigación especializada	\$ 2.500,00
	Servicio de capacitación	\$ 60.267,00
	Estudio y diseño de proyectos	\$ 5.000,00



<b>5308</b>	<b>Bienes de uso y consumo corriente</b>	
	Materiales de oficina	\$ 1.501,50
	Materiales de impresión, fotografía, reproducción y publicación	\$ 384,00
	Otros de uso y consumo	\$ 188,55
<b>8401</b>	<b>Bienes muebles</b>	
	Maquinarias y equipos	\$ 1.254,42
	Equipos, sistemas y paquetes informáticos	\$ 1.387,20
	Libros y colecciones	\$ 119,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 191.951,09</b>

*Fuente: Unidad del Talento Humano  
Realizado por: José Luis Pazmiño*

## 5.2 CONTROL DE LA EJECUCIÓN

El control y evaluación presupuestaria que debe realizar la Unidad, es un conjunto de acciones que permiten medir y corregir la ejecución, con el objeto de que se mantenga dentro de los límites del presupuesto aprobado por la Dirección Financiera.

Para una excelente administración presupuestaria, la dirección debe adoptar de forma oportuna medidas correctivas en el caso de detectar desviaciones en la ejecución. Es necesario establecer responsables para la administración presupuestaria y dotarlos de los instrumentos normativos necesarios, que les posibiliten el mejoramiento constante de la gestión financiera de la Unidad.

Este control y evaluación se enfocará hacia la medición de los resultados obtenidos tomando como referencia la aplicación de los indicadores de gestión establecidos por la Unidad, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia y productividad de las acciones realizadas dentro del marco de la ejecución presupuestaria.

Con el correcto control y evaluación presupuestaria la Unidad podrá:

- Retroalimentar el ciclo presupuestario en curso.
- Analizar las variaciones detectadas mediante el control y determinar sus causas.
- Analizar la ejecución presupuestaria, con base a las asignaciones otorgadas por parte de la Dirección Financiera y a los gastos establecidos por la unidad.



## 5.3 NORMAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO

En vista de que se han detectado ciertas falencias en cuanto se refiere a la Gestión Financiera en la Unidad, surge la necesidad de establecer normas que guíen correctamente el desarrollo de una adecuada administración en el ámbito financiero y presupuestario.

A continuación se enlista una serie de normas útiles para lograr lo mencionado:

- Establecer responsabilidades dentro de la Unidad, para que se realice un control adecuado de la gestión financiera.
- Comparar lo ejecutado con lo inicialmente programado a fin de disponer de información para la adaptación de decisiones más adecuadas en el momento oportuno.
- La evaluación de la gestión financiera, debe constituirse en una actividad permanente, de tal manera que permita medir el logro de los objetivos.
- Los indicadores de gestión deben constituirse como los instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas presupuestarias.
- Es necesario tomar como base de formulación del presupuesto, las necesidades y requerimientos de la unidad, considerando el clasificador presupuestario de ingresos y gastos del sector público y las leyes pertinentes para el caso.

# Capítulo VI

## Conclusiones y Recomendaciones

---

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES

- Existe un sistema de gestión del Talento Humano asilado y no integrado.
- Las actividades que se realizan no se alinean a la estrategia de la Unidad y de la Institución.
- Los procesos y subprocesos del sistema del Talento Humano se encuentran en el marco del mejoramiento de procesos institucionales, los mismos que están certificados por la norma ISO 9001:2000.
- El presupuesto de la Unidad no responde a un verdadero plan operativo.
- La formulación del presupuesto de la Unidad esta basado en datos históricos y porcentajes de crecimiento preestablecidos (aumento del 10% con respecto del año anterior).

## RECOMENDACIONES

- Que se implante la propuesta realizada; plan operativo, mejoramiento de procesos.
- Que la estructura orgánica y numérica este basada en procesos.
- El presupuesto de la institución debe ajustarse al plan operativo, el mismo que está estructurado por proyectos.



# *Bibliografía*

## BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano: McGraw – Hill, 2002.
  
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: McGraw Hill, 5ª Edición.
  
- BOHLANDER George, SHERMAN Arthur Y SNELL Scott, Administración de Recursos Humanos, 12ª Edición, Editorial Thomson, 2001.
  
- WERTHER, William y KEITH, Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos: McGraw - Hill, 5ª Edición, 2002.
  
- GUIZAR, Rafael. Desarrollo Organizacional: McGraw – Hill, 2ª Edición.
  
- BUTTERIS, Margaret. Reinventando Recursos Humanos, Editorial Thomson.
  
- MONDY, Wayne. Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall, 6ta edición.
  
- Buscadores de Internet: [www.monografias.com](http://www.monografias.com), [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)