



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL
SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR”

CAROLINA NATALIA GUANOCHANGA MORENO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO COMERCIAL

Año 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

CAROLINA NATALIA GUANOCHANGA MORENO

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Análisis y Propuesta de Mejoramiento de la Gestión de Talento Humano de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, marzo de 2011

Carolina Natalia Guanochanga Moreno

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Jaime Chiriboga

Ing. Jaime Cadena

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Análisis y Propuesta de Mejoramiento de la Gestión de Talento Humano de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar” realizado por Carolina Natalia Guanochanga Moreno, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la falta de estandarización y documentación de los procesos que se realizan dentro de la Unidad de Administración del Talento Humano de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar, se ha visto en la necesidad de realizar el levantamiento, análisis y propuesta de mejoramiento de Procesos de esta unidad, con la finalidad de proporcionar una herramienta que ayude al cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas del sector público por lo cual si recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Carolina Natalia Guanochanga Moreno que lo entregue al Ing. Juan Carlos Erazo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, marzo de 2011

Ing. Jaime Chiriboga

DIRECTOR

Ing. Jaime Cadena

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Carolina Natalia Guanochanga Moreno

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Análisis y Propuesta de Mejoramiento de la Gestión de Talento Humano de la Unidad de Gestión Inmobiliar del Sector Público, Inmobiliar”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo de 2011

Carolina Natalia Guanochanga Moreno

DEDICATORIA

Está dedicado a Dios, mi Señor, mi Guía, la mano que nunca me abandona que desde niña me acompaña en triunfos y derrotas, gracias por darme salud y vida para seguir en tu camino y demostrarte día a día con mis actos lo mucho que te amo.

Mami, mi amiga y confidente más leal, no me equivoco si digo que es la mejor mamá del mundo, gracias por enseñarme el camino para llegar a este triunfo, te debo la vida y si existiera algo más allá de eso se lo debería también a ti mamita, gracias porque en los esfuerzos y desvelos siempre ha estado a mi lado.

A mi papito por su apoyo constante, sus consejos, su amor que si no lo hubiese sentido no hubiera podido hacer realidad este sueño, es un logro que quiero compartir a su lado, gracias por ser mi papá y por creer en mí, ocupa un lugar muy especial en mi corazón, su esfuerzo se convirtió en su triunfo y en el mío, ésta es nuestra recompensa.

Mi ñañita linda, ¿adivina qué? Que ya podemos hacer lo que mi mami tanto nos ha dicho, gracias por tu amor, cariño por tu ternura y tranquilidad eres la mejor gran hermana te quiero mucho.

Pablito de Jesús, mi segundo papá va dedicada también a usted con todo el cariño que significa para mí, porque siento que lo conozco de toda la vida, por su apoyo desinteresado, por sus enseñanzas por ser mi maestro profesional, sentimental y sobre todo personal, por ser mi amigo y consejero gracias por su sabiduría, por escucharme y agradezco a Dios por haberme permitido conocerlo y compartir tantos momentos lindos a su lado.

Hernancito, más que mi jefe un amigo y más que mi amigo un hermano, gracias por darme siempre animo por estar siempre conmigo apoyándome en todas las circunstancias posibles, por su ayuda y por su amistad sabe lo esencial que ha sido en mi posición firme de alcanzar esta meta, esta alegría, que si pudiera hacerla material, la hiciera para entregársela, pero a través de esta meta le entrego todo lo que significa para mí.

A mi Director Ing. Jaime Chiriboga para mí es un honor haber realizado este trabajo bajo su dirección y le estaré siempre muy agradecida porque ha dedicado su valioso tiempo a ello.

A mi Codirector, gracias por su paciencia y comprensión fue mi apoyo durante este difícil pero agradable desarrollo académico.

A mis amigos y amigas está dedicado para ustedes gracias por su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida, algunos están aquí conmigo y otros en mis recuerdos y en mi corazón. Sin importar en dónde estén o si alguna vez llegan a leer esta dedicatoria quiero darles gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones. Y para los que están a mi lado espero que sigamos conservando este regalo que es lo único que nos une la amistad.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo es el fruto del esfuerzo y apoyo brindado por parte de las personas más importantes de mi vida; es por esto que agradezco en primer momento a mi familia por el apoyo, paciencia y comprensión incondicional.

A la Escuela Politécnica del Ejército por reflejar en sus aulas el prestigio ganado a través de la transferencia del conocimiento de todos y cada uno de sus docentes.

A mi Director Ing. Jaime Chiriboga y mi Codirector Ing. Jaime Cadena por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia en un marco de confianza, afecto y amistad fundamentales para la concreción de este trabajo, por ser la guía principal, por sus valiosas sugerencias y acertados aportes.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza.

Finalmente pero no menos importante a la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar, la Dra. Katia Torres por permitirme realizar este proyecto en la valiosa institución a la que conduce, a sus colaboradores y amigos que han depositado su confianza y apoyo en el transcurso de la realización de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES	5
1.1 LA EMPRESA	6
1.1.1 <i>Reseña histórica</i>	6
1.1.3 <i>Productos y servicios</i>	7
1.1.4 <i>Organización</i>	11
1.2 LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.....	18
1.2.1 <i>Diagrama de causa-efecto</i>	19
1.3 MARCO TEÓRICO.....	22
1.4 MARCO CONCEPTUAL	32
CAPÍTULO II.....	35
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	35
2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	36
2.1.1 <i>Análisis externo</i>	36
2.1.2 <i>Análisis interno</i>	57
2.1. <i>Análisis FODA</i>	68
2.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	71
2.2.1 <i>Matriz axiológica de principios, valores y actores</i>	71
2.2.2 <i>Misión</i>	75
2.2.3 <i>Visión</i>	77
2.2.4 <i>Objetivos</i>	79
2.2.5 <i>Políticas</i>	81
2.2.6 <i>Estrategias</i>	85
2.2.7 <i>Mapa Estratégico 2011-2015</i>	87
CAPÍTULO III	88
LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS	88
3.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS	89
3.2 MAPA DE PROCESOS DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO	90
3.3 INVENTARIO DE PROCESOS	92
3.4 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS	93
3.4.1 <i>Simbología</i>	95
3.4.2 <i>Hoja de costos del personal, de operación y total</i>	96
3.4.3 <i>Diagramación – Hoja de Análisis de Procesos</i>	98
3.4.4 <i>Reporte de novedades encontradas</i>	108
3.5 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA	111

CAPÍTULO IV	112
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	112
4.1 MAPA DE PROCESOS MEJORADO.....	113
4.2 SELECCIÓN, DESCRIPCIÓN Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO.....	114
4.3 FLUJODIAGRAMACIÓN O DIAGRAMACIÓN MEJORADO Y HOJA DE MEJORAMIENTO.....	116
4.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	166
4.5 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA	205
4.6 BENEFICIO ESPERADO	207
4.7 FACTORES DE ÉXITO.....	211
4.8 INDICADORES DE GESTIÓN.....	212
CAPÍTULO V	219
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	219
5.1 CONCLUSIONES	219
5.2 RECOMENDACIONES.....	221
ANEXOS	223
ANEXO A: DECRETO PRESIDENCIAL 1479	223
ANEXO B: ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS	228
ANEXO C: ENCUESTA A PROVEEDORES	229
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	230

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1 Organigrama Estructural de la Unidad de Gestión Inmobiliar del Sector Público, Inmobiliar	17
Figura 1. 2 Diagrama Causa Efecto de la Unidad de Gestión Inmobiliar del Sector Público, Inmobiliar	19
Figura 1. 3 Cadena Genérica de Valor	23
Figura 2. 1 Gestión	37
Figura 2. 2 Información	38
Figura 2. 3 Conocimiento	39
Figura 2. 4 Atención	40
Figura 2. 5 Procedimiento	41
Figura 2. 6 Tiempo de Espera.....	42
Figura 2. 7 Procesos.....	43
Figura 2. 8 Medios de comunicación.....	44
Figura 2. 9 Condiciones del bien o servicio	46
Figura 2. 10 Atención y Asesoramiento	47
Figura 2. 11 Precios	48
Figura 2. 12 Tiempo de espera	49
Figura 2. 13 Garantías	50
Figura 2. 14 Tiempo de entrega.....	51
Figura 2. 15 Solicitud Cotizaciones.....	52
Figura 2. 16 Solución de problemas	53
Figura 2. 17 Nivel de compras.....	54
Figura 2. 18 Recomendación	55
Figura 3. 1 Cadena de Valor de la Unidad de Gestión Inmobiliar del Sector Público, Inmobiliar	89
Figura 3. 2 Mapa de procesos de la Unidad de Gestión Inmobiliar del Sector Público, Inmobiliar	90
Figura 3. 3 Mapa de procesos del área del Talento Humano	91
Figura 4. 1 Mapa de procesos mejorado de la Unidad de Administración del Talento Humano de la Unidad de Gestión Inmobiliar del Sector Público, Inmobiliar	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Asignación de recursos monetarios para el año 2010	11
Tabla 2. 1 Gestión.....	37
Tabla 2. 2 Información	38
Tabla 2. 3 Conocimiento	39
Tabla 2. 4 Atención	40
Tabla 2. 5 Procedimiento.....	41
Tabla 2. 6 Tiempo de espera.....	42
Tabla 2. 7 Procesos	43
Tabla 2. 8 Medios de comunicación.....	44
Tabla 2. 9 Condiciones del bien o servicio.....	46
Tabla 2. 10 Atención y asesoramiento.....	47
Tabla 2. 11 Precios	48
Tabla 2. 12 Tiempo de espera.....	49
Tabla 2. 13 Garantías.....	¡Error! Marcador no definido. 50
Tabla 2. 14 Tiempo de entrega	¡Error! Marcador no definido. 51
Tabla 2. 15 Solicitud cotizaciones.....	52
Tabla 2. 16 Solución de problemas	¡Error! Marcador no definido. 53
Tabla 2. 17 Nivel de compras	54
Tabla 2. 18 Recomendación	55
Tabla 2. 19 Normativa de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar	56
Tabla 2. 20 Hoja de Trabajo	68
Tabla 2. 21 Matriz de estrategias FO FA.....	69
Tabla 2. 22 Matriz de estrategias DO DA	70
Tabla 2. 23 Matriz axiológica.....	72
Tabla 3. 1 Hoja de costos de personal de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar	96
Tabla 3. 2 Hoja de costos de operación de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar	97

RESUMEN EJECUTIVO

La Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar una entidad de derecho público, con personería jurídica, de ámbito nacional, patrimonio y presupuesto propios e independencia técnica, administrativa y financiera, adscrita a la Presidencia de la República, con domicilio en la ciudad de Quito, y su gestión desconcentrada a nivel nacional. Fue creada con Decreto Ejecutivo 1479 el 12 de diciembre del 2008, publicado en el Registro Oficial N° 495 , cuya función principal es ejercer la rectoría del SISTEMA NACIONAL DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO.

La Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público INMOBILIAR, es el actor principal del Gobierno Central para optimizar la gestión de los órganos de la Administración Pública Central e Institucional de los inmuebles que conforman su patrimonio, contando con un registro transparente de bienes inmuebles de propiedad del Sector Público con la finalidad de que no se encuentren dispersos y registrados solamente en los balances de las distintas entidades públicas y privadas en las que el Estado tiene participación directa o indirecta.

Al ser una institución nueva que se ha enfocado principalmente en el mejoramiento continuo, debido a que por estas circunstancias los procesos de la gestión del Talento Humano no se han podido estandarizar en su totalidad e incluso no se ha integrado el Sistema Integrado de Administración del Talento Humano para dar cumplimiento a las leyes y reglamentos vigentes; además los funcionarios que pertenecen a la institución están desmotivados, con bajo compromiso institucional con lo cual resulta un alto tiempo de respuesta en sus actividades designadas y bajo nivel de satisfacción de los clientes externos.

Al realizar el diagnóstico situacional se encontró que el factor externo que más afecta a la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar es desconocimiento de la gestión

que realiza esta entidad por parte de sus clientes externos ya que muchas de las entidades no han recibido la información suficiente que permita conocer como opera la entidad y a que unidad o proceso deben concurrir para el cumplimiento satisfactorio de sus necesidades y/o solución de problemas con respecto a la dotación de infraestructura. La institución al ser la única entidad del sector público que ofrece este servicio no posee competencia directa pero se puede considerar a las demás entidades públicas que ofrecen servicios a la comunidad a través de la satisfacción de la ciudadanía como competencia.

En referencia a al ambiente interno, se encontró que los funcionarios desconocen la misión, visión, objetivos y estrategias institucionales, estructura organizacional; no se han realizado planes de capacitación, charlas de motivación e integración lo que ha generado un bajo nivel de compromiso y desmotivación; no se cuenta con procesos documentados lo que genera un desconocimiento de las actividades que debe realizar cada funcionario y finalmente su normativa debido a que en muchos casos para su gestión es limitada debido a que no se puede designar funciones para acelerar sus procesos y dependen principalmente de la autoridad nominadora.

En base a todos estos antecedentes se procedió a realizar el levantamiento de los procesos que se realizan en la Unidad de Talento Humano de esta entidad, dando como resultado un alto tiempo de realización de las actividades, ausencia de todos los procesos que conforman el Sistema Integrado de Administración del Talento Humano y la centralización de actividades de autorización para la ejecución de la mayoría de procesos inherentes a esta unidad.

Una vez realizado el levantamiento se procedió a plantear mejoras tanto en tiempo como en costos, obteniendo un beneficio total anual de (4.253) minutos y USD \$433,63 representando una eficiencia promedio en costos es de 86,35% y la eficiencia en tiempo de 83,24% en el desarrollo de los mismos.

EXECUTIVE SUMMARY

The Office of Public Real Estate Management, INMOBILIAR was created by Executive Decree No. 1479 enacted on December 12, 2008 and published on the Judicial Gazette No. 495. It is a public entity with legal personality, with nationwide competences, with own patrimony and budget; technic, administrative and financial independence, attached to the Presidency of the Republic, which main office is located in Quito but its administration is decentralized. Its main function is to rule the NATIONAL SYSTEM OF PUBLIC REAL ESTATE MANAGEMENT.

The Office of Public Real Estate Management, INMOBILIAR is the main actor of the Central Government to optimize the management of the real estate that is part of the patrimony of the agencies of the Public Administration, creating a transparent registry of the government real estate to avoid having them scattered and registered only in the balance of each one of the public and private agencies in which the State has direct or indirect participation.

One of the main goals of this institution is continuous management improvement. However, since it is a new entity, human resource management procedures have not been totally standardized yet and it has not even been able to join the Integrated System of Human Resource Management to fulfill in that way laws and rules in force; furthermore, civil servants show low institutional commitment level because they are demotivated and that cause long response time to accomplish the activities delegated and low satisfaction level on external clients.

When analyzing the actual situation of the entity, we found that the external factor that affect it the most is the ignorance the external clients show about the management the institution performs since great number of governmental agencies have not received information on the procedures INMOBILIAR have and how they must approach to it in order to fulfill their needs

and/or find solutions to their infrastructure problems. The entity is the only one that offer this service within the public sector, therefore it has no direct competition; nevertheless, other public entities that offer services to the community can be considered competitors since they try to satisfy citizens.

As for the internal environment, civil servants are not clear about the institutional mission, vision, objectives and strategies, and organizational chart; no training, motivational or integration plans have been developed which cause low commitment level and demotivation; there are no processes established, then officers do not know the activities that each one must perform; and finally, the regulations for the management are limited since its functions cannot be delegated in order to hasten its processes and depend mostly of the authority.

With this background, I prepared the processes of the Human Resource Management Office of INMOBILIAR, discovering that the time used to perform the activities is high, that there is none of the process of the Integrated System of Human Resource Management and that most of the activities are centralized and cannot be delegated.

Once the processes were ready, improvements are offered, so much in the time as well as in the cost. The total annual benefit reach 4,253 minutes and USD \$433,63 which represent an average efficiency of 83,24% in time and 86,35% in costs.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

El presente capítulo trata sobre los aspectos generales de la entidad, como su fecha de creación leyes y normas que la regulan, funciones y responsabilidades a cumplir y los principales productos que entrega la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar, unidad adscrita a la Presidencia de la República encargada principalmente de administrar los inmuebles del Estado.

Además se detalla como está organizada la entidad y las funciones principales que realiza cada proceso de la entidad, permitiendo conocer de que manera se está gestionando actualmente para poder plantear el problema a resolver a través de la presente investigación y plantear más adelante la mejor manera de solucionar los problemas que presenta la entidad.

1.1 La Empresa



1.1.1 *Reseña histórica*

Dentro de las principales obligaciones que asume el Gobierno Central es dotar de infraestructura básica, de calidad, con seguridad legal a las instituciones públicas a través de la entrega de servicios inmobiliarios a la ciudadanía con espacios físicos que se encuentren alineados con los principios de dignidad humana y eficiencia administrativa.

Con Decreto Ejecutivo 1479 el 12 de diciembre del 2008, publicado en el Registro Oficial N° 495 el economista Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República del Ecuador, crea la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público INMOBILIAR, cuya función principal es ejercer la rectoría del SISTEMA NACIONAL DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, como una entidad de derecho público, con personería jurídica, de ámbito nacional, patrimonio y presupuesto propios e independencia técnica, administrativa y financiera, adscrita a la Presidencia de la República, con domicilio en la ciudad de Quito, y su gestión desconcentrada a nivel nacional.

Mediante Decreto Ejecutivo N° 1483 de 15 de diciembre de 2008, se nombró al señor Dick Vega como Director Ejecutivo de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar.

Con Decreto Ejecutivo No. 226 de 19 de enero de 2010, se designa a la señorita doctora Katia Marisol Torres Sánchez, Directora Ejecutiva de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar.

La Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público INMOBILIAR, es el actor principal del Gobierno Central para optimizar la gestión de los órganos de la Administración Pública Central e Institucional de los inmuebles que conforman su patrimonio, contando con un registro transparente de bienes inmuebles de propiedad del Sector Público con la finalidad de que no se encuentren dispersos y registrados solamente en los balances de las distintas entidades públicas y privadas en las que el Estado tiene participación directa o indirecta.

El ámbito en el que se desenvuelve son las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional, con excepción de los bienes dispuestos para la seguridad interna y externa del Estado, así como los bienes que integran el patrimonio cultural y natural; y áreas protegidas.

1.1.3 Productos y servicios

La Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar administra y regula todo lo relacionado con los bienes de propiedad del sector público en concordancia con lo estipulado en las normas jurídicas.

Adicionalmente esta unidad realiza gestiones relacionadas con la construcción de edificios y oficinas, readecuación y reconstrucción de edificios y oficinas de las entidades pertenecientes a la Administración Pública Central e Institucional.

Dentro de sus atribuciones esta Unidad de Gestión puede realizar gestiones inmobiliarias en: empresas públicas y privadas en las que tenga participación mayoritaria el Estado, así como las instituciones financieras públicas, instituciones financieras en saneamiento y liquidación; y entidades descentralizadas.

RESPONSABILIDADES

La unidad ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, conforme a las siguientes atribuciones:

1. Identificar mediante inventario los registros de los bienes inmuebles de las instituciones públicas referidas en el artículo 2 del Decreto Ejecutivo N° 1479.
2. Desarrollar y administrar el CATASTRO UNICO DE BIENES INMUEBLES DEL ESTADO (CUBE), con cada uno de los bienes inmuebles de las instituciones.
3. Establecer la situación técnico-jurídica de los bienes inmuebles, no sólo sobre los cuales se ha establecido o consolidado el derecho de dominio, sino también de aquellos que se encuentran invadidos, abandonados, arrendados, entregados en comodato, en posesión de otras personas, en posesión de la entidad; o aquellos que falten por regularizar su situación jurídica; en definitiva de aquellos que se tengan la expectativa legítima de acceder al dominio o que se encuentren bajo cualquier otra modalidad contemplada en las leyes. Esta función se extiende a las cuotas de participación fiduciaria que representen derecho de dominio para las instituciones a las que se refiere este instrumento.

4. Emitir dictamen técnico sobre el uso correcto, eficiente y provechoso de los inmuebles de las instituciones públicas; y emitir una propuesta de optimización para el uso de los inmuebles.
5. Emitir dictamen técnico previo a las adecuaciones y reconstrucciones así como la rehabilitación de las áreas comunales y fachadas de los bienes inmuebles de las instituciones públicas.
6. Emitir dictamen técnico previo respecto de la viabilidad de venta, arriendo, permuta, comodato o donación de los bienes de las instituciones públicas y asesorar el proceso.
7. Establecer las políticas, lineamientos y procedimientos generales que sirvan de base para la asignación, compra, venta, comodato arrendamiento de inmuebles para las instituciones públicas.
8. En los bienes inmuebles en las que se establezcan diversas instituciones del Estado, dictará normas de administración inmobiliaria y de ser el caso lo administrará.
9. Coordinar con la Dirección de Avalúos y Catastros de las municipalidades, y en las que no lo tengan lo realizará a través de la Dirección Nacional de Avalúos y Catastros para la elaboración de avalúos para compra, venta, permutas, comodatos, subastas o remates, donaciones o arriendo de bienes para instituciones públicas.
10. Promover y diseñar las políticas de imagen institucional y de ergonomía de los bienes que se encuentran bajo la administración de las instituciones públicas referidas en el artículo 2 del Decreto Ejecutivo N° 1479.
11. Asesorar a las instituciones del Sector Público en lo relacionado a los bienes inmuebles.
12. Ordenar y ejecutar avalúos, construcciones, adecuaciones o reconstrucciones sobre los bienes inmuebles que forman parte del patrimonio de las entidades de la Administración Pública Central e Institucional con sus propios recursos.

Mediante el Decreto Presidencial 435 del 26 de julio de 2010, el Presidente de la República decreta que todas los órganos que forman parte de la Administración Pública Central e Institucional, transfieran a nombre de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar el dominio de todos los bienes inmuebles que sean de su propiedad y que no estén siendo utilizados en sus actividades principales en un plazo no mayor de sesenta días desde la expedición del decreto mencionado, con excepción de los bienes dispuestos para seguridad interna y externa del Estado, los bienes que integran el patrimonio cultural y natural y áreas protegidas.

Inmobiliar, en su razón de ser debe dotar de infraestructura para lo cual realizó en noviembre de 2010, el proyecto de Inversión Pública solicitado por Senplades para la transferencia de dinero que servirá para la compra de inmuebles que estarán destinados a 25 clientes potenciales en las ciudades de Quito y Guayaquil.

En el presente año se realizará la compra de Puntilla Mall que será remodelada en el 2011 para uso de las entidades beneficiarias, esta es la primera entrega que tendrá Inmobiliar desde la fecha de su creación.

Tabla 1.1 Asignación de recursos monetarios para el año 2010

COMPONENTES/ACTIVIDADES	PROGRAMACIÓN 2010 (US\$)	
	Diciembre	total
Compras		
Edificio Mackro	-	-
Edificio Filantrópica (Licuadora)	-	-
Edificio Puntilla Mall	3.793.370,99	3.793.370,99
Edificio Plaza Real (SENAMI)	-	-
Edificio Predial Elizabeth	-	-
Edificio Equinoxcorp	-	-
Edificio Torres de Parqueo Cristante	-	-
Edificio Guapulo Garden	-	-
Terreno Km 5 1/2 Colegio Emblemático	-	-
Edificio Vicar	-	-
Edificio Agencia 11 vía Daule (Filanbanco)	-	-
Estudios		
Edificio Mackro	-	-
Edificio Puntilla Mall	-	-
Edificio Filantrópica (Licuadora)	-	-
Remodelación		
Edificio Mackro	-	-
Edificio Puntilla Mall	-	-
Edificio Filantrópica (Licuadora)	-	-
TOTAL PROYECTO	3.793.370,99	3.793.370,99

Fuente: Oficio No.Senplades-SIP-dap-2010-882, 8 de noviembre 2010.

1.1.4 Organización

La Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar posee una Estructura Organizacional por Procesos que se encuentra alineada con su misión y ámbito de acción establecido en el artículo 2 del decreto ejecutivo No. 1479 del 12 de diciembre del 2008; se respalda en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Procesos de la Unidad de Gestión Inmobiliaria de Sector Público, Inmobiliar

Los procesos están ordenados y clasificados de acuerdo a su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión de la entidad.

a) Procesos Gobernantes:

Los procesos gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

- Dirección Estratégica y Técnica para la Ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público.

b) Procesos Agregadores de Valor:

Los procesos agregadores de valor generan, administran y controlan los productos y servicios destinados principalmente a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la razón de ser del instituto o la especialización de su misión.

- Catastro Único de Inmuebles
- Administración de Inmuebles
- Técnica y Asesoría en Gestión Inmobiliaria

c) Procesos Habilitantes:

Los procesos habilitantes de asesoría son aquellos que asesoran con conocimientos especializados a los procesos gobernantes, habilitantes y agregadores de valor, creando el basamento técnico y legal para el desenvolvimiento de sus actividades; y,

- Asesoría Jurídica

d) De Apoyo:

Los procesos habilitantes de apoyo están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos; viabilizan la gestión institucional;

- Administrativa Financiera

La Dirección Administrativa Financiera está integrada por los subprocesos de:

Administrativo:

- Informe de reclutamiento y selección de personal
- Plan de Capacitación General Interno
- Informe de Ejecución del Plan de Capacitación
- Plan de Evaluación del Desempeño
- Informe de Ejecución del Plan de Evaluación del Desempeño
- Movimientos de Personal
- Contratos de Personal
- Informe de Supresión de Puestos
- Plan de servicios de salud de bienestar social.
- Informe de ejecución del plan de servicios de salud de bienestar social.
- Plan de seguridad industrial
- Informe de ejecución del plan de seguridad industrial
- Proyecto de estatuto orgánico institucional
- Informes técnicos de estructuración y reestructuración de los procesos institucionales, unidades o áreas.
- Plan de vacaciones anual

- Manual de clasificación de puestos institucional
- Manuales de procesos y procedimientos internos
- Plan operativo anual del área
- Informe de ejecución del plan operativo anual del área

Tecnología

- Plan de desarrollo informático.
- Plan de mantenimiento de software y hardware.
- Diseño y administración de portal institucional.
- Proyectos cartográficos con información del Instituto Geográfico Militar.

Presupuesto

- Proforma presupuestaria institucional.
- Informes de ejecución presupuestaria
- Programación cuatrimestral de compromisos (ingresos y gastos).
- Reformas presupuestarias.

Tesorería

- Base de datos de beneficiarios, cuentas bancarias y transferencias bancarias.
- Informe de recaudación de especies valoradas.
- Informe de garantías de valores.
- Informe de declaraciones SRI e impuestos a la renta.
- Reporte de solicitudes de pago de los CUR aprobados.
- Plan de adquisiciones.

Contabilidad

- Informe de veeduría para baja de activos.
- Registro de los Comprobantes Únicos de Registro (CUR) contables en el e SIGEF.
- Liquidación de viáticos, subsistencias y movilización.
- Liquidación de haberes.

Planificación

- Elaboración de los planes estratégico, plurianual y POA.
- Informe de ejecución de planes institucionales.
- Informes de supervisión, monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos de la institución.
- Elaboración de instrumentos técnicos, normas, reglamentos, instructivos y formatos para la administración y comercialización de bienes inmuebles del sector público.

Comunicación Social

- Informes, presentaciones y boletines de ejecución de planes institucionales.
- Entrevistas y ruedas de prensa del Director Ejecutivo.

- Diseño y ejecución de planes, de difusión interna y externa de los programas y/o proyectos conjuntos con diferentes instituciones públicas y las áreas generadoras de valor, en función de cumplir con la misión de INMOBILIAR

e) Procesos Desconcentrados

Los procesos desconcentrados coordinan, implementan y ejecutan planes, programas y proyectos institucionales en el ámbito geográfico de su jurisdicción

- Direcciones Regionales

Centro Oriente

Litoral Austro

Figura 1. 1 Organigrama Estructural de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar



Fuente: Estatuto Orgánico 570

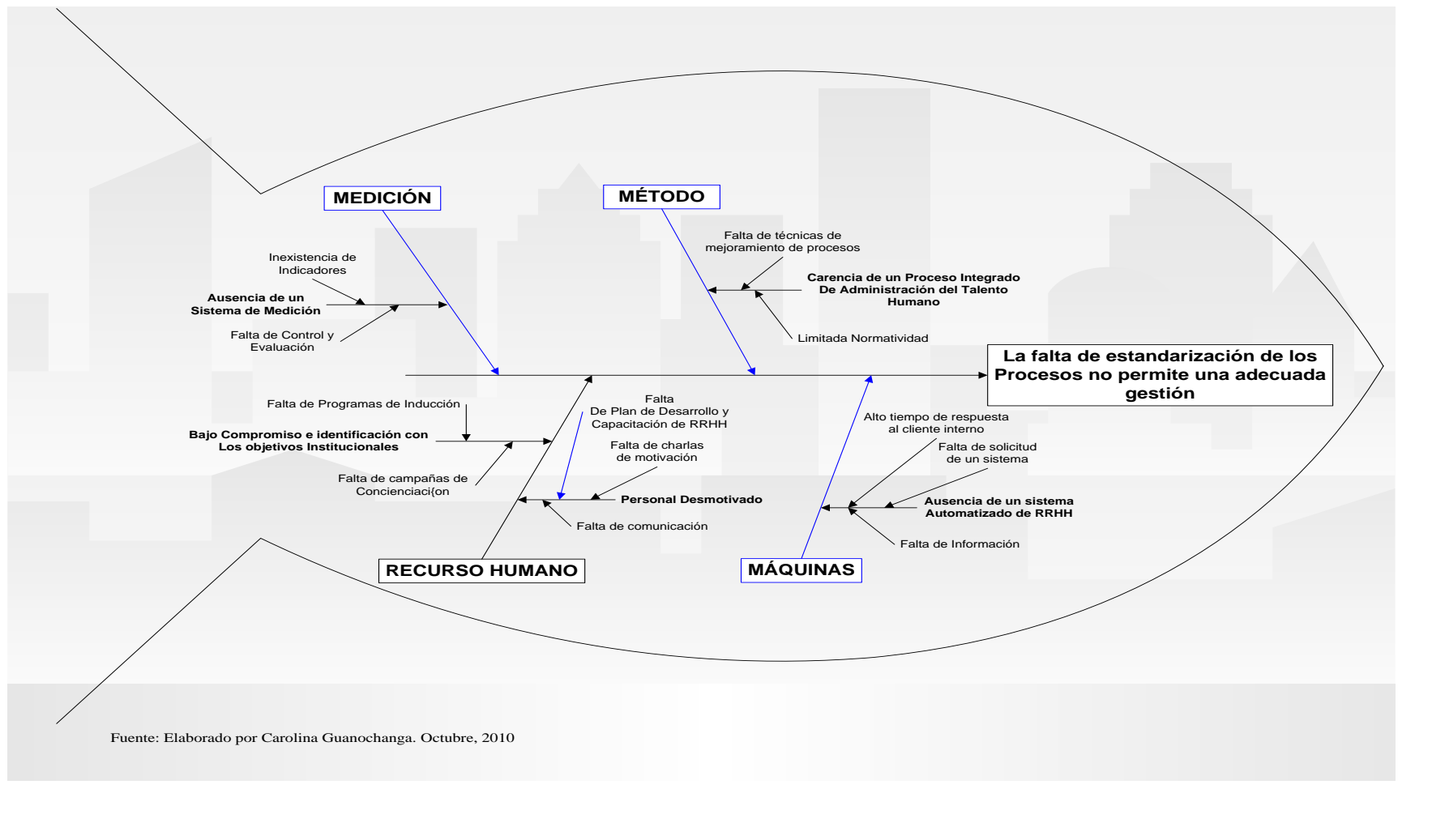
1.2 La problemática de la empresa

La renovada Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar, al ser una entidad de derecho público, con personería jurídica, de ámbito nacional, patrimonio y presupuesto propios e independencia técnica, administrativa y financiera, adscrita a la Presidencia de la República, y su gestión desconcentrada a nivel nacional, crea el subproceso de Talento Humano que anteriormente se lo gestionaba a través del subproceso Administrativo, por lo cual se ve la necesidad de mejorar su gestión y estandarizar sus procesos, con el fin de estar de la mano con el mejoramiento continuo de la institución y el propósito de satisfacer a los clientes internos ofreciéndoles un ambiente de trabajo agradable, crecimiento profesional, motivación y desarrollo, tomando en cuenta que es uno de los pilares fundamentales para el desenvolvimiento de cualquier tipo de organización garantizando así el compromiso por parte de los funcionarios integrantes del equipo de trabajo que puedan ofrecer de la misma manera la atención y el trabajo necesario para el cumplimiento de objetivos y desarrollo institucional constante. De esta manera y para dar cumplimiento con lo establecido en el Art. 51 de la Ley Orgánica de Servicio Público, mediante el cual se señala:

Corresponde a las unidades de administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, la administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano en sus instituciones, observando las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales como órgano rector de la materia. Dependerán administrativa, orgánica, funcional y económicamente de sus respectivas instituciones. (Registro Oficial N° 294, 2010, p.17).

1.2.1 Diagrama de causa-efecto

Figura 1. 2 Diagrama Causa Efecto de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar



Fuente: Elaborado por Carolina Guanochanga. Octubre, 2010

La problemática de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar básicamente está conformada por los siguientes aspectos:

- **MÉTODO:** La Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar presenta una carencia de un Proceso Integrado de Administración del Talento Humano que permita tener procesos eficientes que garanticen la satisfacción de sus clientes internos y externos debido a las siguientes causas:
 - o Falta de técnicas de mejoramiento de procesos se debe a que no se cuenta con manuales de procesos que permitan conocer tanto a los directivos como a sus colaboradores las funciones que le competen al área de gestión del talento humano.
 - o Limitada Normatividad se refiere principalmente a normas y procesos documentados que regulen las funciones de esta unidad.
- **MEDICIÓN:** La Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar no cuenta con un sistema de medición que le permita conocer el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales y sus principales causas son:
 - o **Inexistencia de Indicadores.-** No se cuentan con indicadores de gestión que permitan medir el grado de cumplimiento de las actividades y metas.
 - o **Falta de control y evaluación.-** No se cuenta con un plan de control y evaluación de desempeño que permita conocer el rendimiento de los funcionarios involucrados.
- **RECURSO HUMANO:** Este es el factor predominante de la visualización del problema a tratarse, ya que se necesita un personal capacitado, motivado,

comprometido para el cumplimiento eficiente de sus funciones de manera que contribuya a la sociedad entregando productos o servicios de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes, esto se da por las siguientes causas:

- **Personal Desmotivado.-** Se debe a la falta de comunicación que permita conocer a la entidad como tal, las actividades que se están realizando, el cumplimiento de los objetivos, etc. además se debe a la falta de charlas de motivación ya que no se ha realizado este tipo de actividad que permite mantener al personal comprometido e involucrado totalmente en el cumplimiento de objetivos institucionales, también infiere la falta de un plan de desarrollo y capacitación del talento humano que no se ha realizado desde la creación de la entidad que ha ido creciendo tanto en sus funciones como en su personal.
- **Bajo Compromiso e identificación con los objetivos institucionales.-** No existe el compromiso del personal que le permita desarrollar su capacidad al máximo entregando a la entidad un alto nivel de conocimientos y de aportes que generen un servicio de calidad, esto se debe a que no existen campañas de concienciación que permitan que los funcionarios conozcan los productos que deben entregar, que funciones realiza cada unidad, los objetivos institucionales, la misión y visión; además la falta de un programa de inducción.
- **MÁQUINAS:** Uno de los factores que inciden en el desarrollo y desempeño correcto de los procesos y actividades que se realizan en una organización son su capacidad tecnológica, que permita agilizar procesos y reducción de tiempos, éste

es un factor que a considerarse dentro de la problemática de la entidad ya que para el mejoramiento de su gestión se necesita de un apoyo tecnológico que permita agilizar los procesos, sus causas son las siguientes:

- **Ausencia de un sistema automatizado de Recursos Humanos.-** Se debe a que no se ha realizado una base de datos necesaria para la implantación de este sistema, además no se ha creado la necesidad para la adquisición de un sistema que permita agilizar las funciones del área del talento humano.

Con el análisis anterior, se puede determinar que la falta de estandarización de los procesos documentados, no permite una adecuada gestión del talento humano dando como resultado un personal desmotivado, con bajo nivel de compromiso institucional y baja identificación con los objetivos, a su vez un alto tiempo de respuesta en sus actividades designadas y bajo nivel de satisfacción de los clientes externos.

1.3 Marco teórico

Direccionamiento estratégico

El Direccionamiento Estratégico se fundamenta en la obtención de un criterio común en la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia. (Salazar, 2009)

El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, colabora a la definición de la Dirección Estratégica en un proceso conocido como Planificación Estratégica, que compila tres

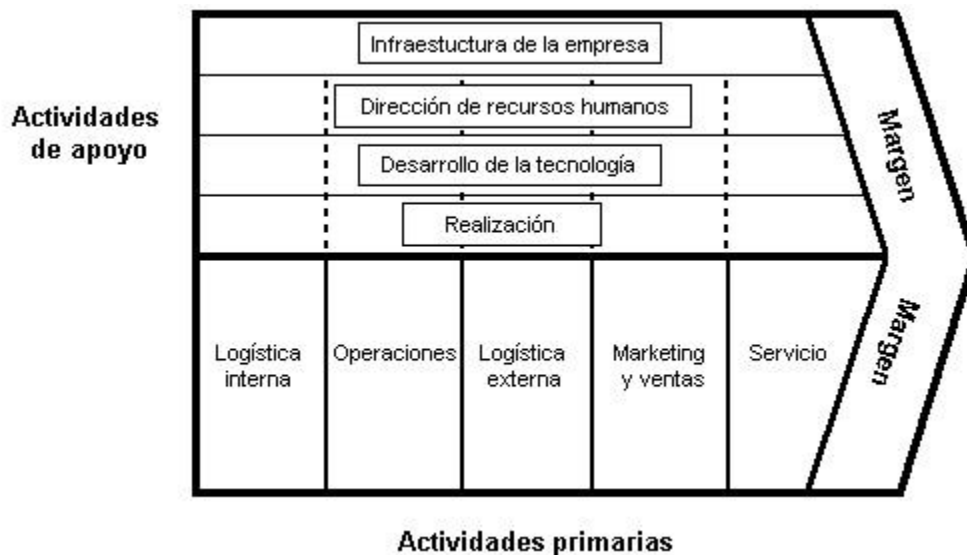
estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

Los elementos que se han definido para el direccionamiento estratégico son visión, misión y valores corporativos.

Cadena de valor

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

Figura 1. 3 Cadena Genérica de Valor



Fuente: Porter M. 1998. Tomado del libro Ventaja Competitiva: Crear y Mantener un Desempeño superior.

La administración por procesos

La administración por procesos comprende la planificación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo y, con el tiempo, la satisfacción del cliente (Evans & Lindsay, 2005)

La importancia de diseño y administración de procesos eficaces, como diseño de productos, recepción de pedidos, manufactura, distribución y servicio a clientes, en toda la cadena de valor. Deming y Juran observaron que la gran mayoría de los problemas de calidad se relacionan con los procesos; pocos son causados por los empleados mismos. En lugar de ello la administración es responsable de diseñar y mejorar en forma continua los procesos con los que trabajan las personas; en realidad comparte la responsabilidad con la fuerza laboral.

Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, la gran parte de empresas y las organizaciones que han tomado conciencia sobre este análisis han logrado reaccionar a tiempo ante distintos tipos de ineficiencia en sus procesos, venciendo el miedo al cambio, potenciando al concepto de proceso, en un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en procesos, entendiendo que los procesos son una secuencia de actividades que están orientadas a generar valor para conseguir un resultado y de esta forma satisfaga los requerimientos del cliente.

Es recomendable planificar y realizar periódicamente una reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

Ventajas

- Estandarización
- Reducción de variabilidad
- Optimización de recursos
- Análisis de puntos fuertes y áreas de mejora
- Identificación de las tareas o trabajos que realiza cada puesto
- Conocer dónde empieza y acaban las responsabilidades de cada puesto
- Identificar la interacción y secuencia entre tareas, trabajos o actividades
- Identificar procesos críticos y cuellos de botella
- Aumenta la capacidad de reacción de la empresa ante los cambios.

Procesos

Un proceso es una secuencia de actividades que tiene como objetivo lograr un resultado.

Elementos de los procesos:

Un proceso consta de los siguientes elementos:

- Entradas (inputs) que cumplen los requisitos de aceptación: materiales (materias primas) o inmateriales.
- Medios " recursos ", y determinados requisitos " Requerimientos del cliente "
- Actividades que transforman o agregan valor a las entradas o inputs.
- Salidas (outputs), que genera el proceso, y que son entradas del siguiente proceso, o bien el producto entregado o servicio.

- Un sistema de evaluación: medimos el funcionamiento del proceso y la satisfacción del cliente mediante " indicadores ".
- Límites: Necesidad del cliente (comienzo) y necesidad satisfecha (fin).

Clasificación de los procesos:

- *Procesos Estratégicos o Gobernantes:* son los más importantes para manejar el negocio y mantener y lograr una ventaja competitiva continua. Dan lugar a la creación de productos y servicios, son críticos para la satisfacción del cliente y tienen impacto significativo en los objetivos estratégicos de una organización.
- *Procesos Clave, Productivos o Básicos:* crean o entregan el producto real; algunos ejemplos son manufactura, ensamble, dispensar medicamentos, impartir una clase, etc. estos procesos se deben diseñar para garantizar que el producto cumpla con las especificaciones y también que se fabriquen de manera económica y con eficiencia. El diseño de productos tiene influencia importante en la eficiencia de la manufactura, así como en la flexibilidad de las estrategias de servicio y por lo tanto se debe coordinar con los procesos de producción/entrega.
- *Procesos de Apoyo o Habilitantes:* son los más importantes para los procesos que crean valor en una organización, los empleados y las operaciones cotidianas; ofrecen una infraestructura para los procesos que crean valor, pero en general, no agregan valor directamente al producto o servicio. Los procesos que crean valor se basan en las necesidades de clientes externos, mientras que los de apoyo se basan en las necesidades de los clientes internos.

Mapa de procesos

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión. En el se representa los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

Diseño de procesos

El diseño de un proceso empieza con su identificación y documentación, los procesos generalmente abarcan las funciones tradicionales de la organización y para definirlos con precisión es necesario realizar cierta investigación y reflexión.

La documentación de un proceso comprende la descripción de su realización. Es posible que incluya el desarrollo de un diagrama de flujo de procesos y la redacción de los procedimientos operativos estándar e instrucciones de trabajo.







Un buen diseño de procesos enfoca hacia la prevención de la mala calidad al asegurar que los bienes y servicios cumplen con los requisitos de los clientes externos e internos y que el proceso es capaz de lograr un nivel de desempeño necesario.

Herramientas de Diseño de Procesos

Herramientas para el análisis y desarrollo de los procesos:

- **Diagrama de Ishikawa:** Técnica de análisis de causa y efectos para la solución de problemas, relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan.

- **Diagrama de procesos:** Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.
- **Flujograma de Procesos:** El flujograma que es una representación de la secuencias de pasos que se usa para alcanzar un resultado, es una de las herramientas más apropiadas para el diseño gráfico de procesos. Los símbolos clásicos que se utilizan en el flujograma son:

	Operación
	Control, Inspección
	Transporte
	Archivo
	Demora
	Decisión

- **Medición de Procesos**

La medición ofrece la capacidad de capturar indicadores importantes de calidad y desempeño para revelar los patrones acerca del desempeño del proceso. Cada medición debe buscar un estándar o una meta que es posible recopilar datos suficientes para revelar

información útil para la evaluación y el control así como el aprendizaje que da lugar a la mejora y la madurez.

- **Herramientas de Mejora**

La mejora de los procesos es una estrategia de negocios importante en los mercados competitivos porque:

- La lealtad de los clientes se basa en el valor entregado
- El valor agregado se crea mediante los procesos de negocios.

Sistema de Recursos Humanos

Como lo declarado en la primera edición de Gerencia Pública Integral (2009), los principios básicos de la gerencia del talento humano para una entidad u organismo público son:

- El talento humano es el activo más importante que tiene una organización, y su efectiva gerencia, es la clave de su éxito.
- El éxito es más probable de lograr, si las políticas y los procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante para la consecución de la misión y objetivos institucionales.
- La cultura y valores institucionales, el clima organizacional y la conducta gerencial que emanan de tal cultura, ejercerá una influencia primordial en el logro de la excelencia, por tanto, esa cultura tiene que ser gerenciada mediante un esfuerzo continuo.

- La gerencia del talento humano es cuestión de integración: Es decir, conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos, con un sentido de propósito común.

Como declarado en la primera edición de Gerencia Pública Integral (2009), la gestión del Talento Humano es un proceso administrativo aplicado al aumento y conservación del esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos, capacidades, etc., de los integrantes de la organización, en beneficio del personal y de esta forma beneficiar a la organización y el país. (Silva, 2009)

La administración del personal tiene tres grandes grupos:

- Reclutamiento y selección
- Evaluación y Desarrollo a fin de dar cumplimiento con la misión institucional
- Aprovechamiento racional de los esfuerzos del recurso humano.

La implementación de un sistema de gestión del talento humano basado en el mérito propenderá el alcance de objetivos aparentemente imposibles según se desarrolle adecuadamente al recurso humano.

Con estos antecedentes se puede visualizar claramente el enfoque del problema ya que todas instituciones públicas deben contar con un sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público que consta de subsistemas de planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal, formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño

Sistema Integrado de Administración del Talento Humano

El sistema de recursos humanos generalmente se encuentra integrado por los siguientes subsistemas:

- **Subsistema de Planificación.-** Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y proyectada de los recursos humanos, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la Estructura Administrativa correspondiente.
- **Subsistema de Clasificación de Puestos.-** La SENRES, administrará el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas. La clasificación contendrá el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.
- **Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.-** Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado.
- **Subsistema de Formación y Capacitación.-** Es el proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimientos, al desarrollo de técnicas y habilidades y al cambio de actitudes y comportamientos, tendiente a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los servidores públicos en el desempeño de sus labores y responsabilidades.
- **Subsistema de Evaluación del Desempeño.-** Es el conjunto de normas, técnicas, métodos y procedimientos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos del desempeño de los servidores públicos en

función de los fines de la institución, en orden a identificar sus niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el desarrollo profesional.

1.4 Marco conceptual

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

Administración.- Proceso en el cual se hace uso de recursos de la organización con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales a través de las funciones de planificación, organización e integración del personal, del liderazgo y del control.

Asesoría: Proceso por el cual se aconseja o sugieren cambios.

Clima Organizacional: se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción o de resistencia.

Cultura Organizacional: es el entorno que comparte la organización como institución abierta, la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional

Desarrollo: es una actividad planificada puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan

Gestión.- Realizar diligencias conducentes al logro de un deseo o de un negocio. Proceso realizado por una o varias personas.

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

Indicadores de cumplimiento.- Se relacionan con los ratios que indican el grado de consecución de trabajos, tareas o actividades.

Indicadores de eficacia.- Nos indican la capacidad o acierto en las tareas o trabajos, haciendo efectivo un propósito.

Indicadores de eficiencia.- Están relacionados con el tiempo invertido en la realización de una tarea o trabajo, la capacidad para llevarlo a cabo con un mínimo gasto de tiempo.

Indicadores de evaluación.- Los indicadores de evaluación están relacionados con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso ayudando de esta manera a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de gestión.- Es la forma que nos permite administrar realmente un proceso, teniendo en cuenta que la gestión está relacionada con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad tareas programadas y planificadas.

Indicadores de procesos.- Se utilizan para identificar problemas en la prestación de servicios y sugerir soluciones específicas, a través de ellos se pueden monitorear las actividades de cada unidad.

Mejoramiento: Adelantamiento y aumento de una cosa.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

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

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

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

Talento Humano.- Es la actividad humana en el cual intervienen factores como conocimientos, esfuerzo, experiencia, capacidad, intereses, aptitudes, habilidades de el personal de una organización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se realiza el análisis de la situación de la entidad que persigue examinar de manera integral a la organización de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, considerando las fortalezas y debilidades internas, las oportunidades y amenazas, que nos proporciona el ambiente en el cual estamos, así como examinar las causas que explican la situación analizada. En este capítulo se quiere lograr un conocimiento a fondo de la organización sobre la cual aspiramos introducir cambios.

Un conocimiento completo y profundo nos permitirá diseñar mejor estos cambios y no quedarnos en acciones parciales y superficiales. Para lograrlo se consideró los elementos externos para luego pasar a analizar los elementos internos.

Seguidamente se analizó las características de la estructura organizativa en sus diferentes aspectos, hasta saber que funciones y procesos tienen a cargo cada área. Analizando las características del personal en sus diferentes niveles, así como la infraestructura física de la que dispone; progresivamente analizando cada una de las partes que conforman la entidad y sus relaciones hacia el todo, habremos completado un proceso de análisis integral que permitirá conocer la organización como un conjunto.

2.1 Diagnóstico Situacional

2.1.1 Análisis externo



El análisis externo comprende el macroambiente y el microambiente, para el presente diagnóstico se realizará solamente el análisis del microambiente ya que se trata de un área interna de la entidad y considerando que es una Institución Pública como la única entidad del sector público que realiza este servicio no se analizara a la competencia.

Se analizara dentro del microambiente a clientes, proveedores y normativa.

Microambiente

CLIENTES

Con el propósito de conocer la situación actual de los clientes de la entidad se realizó encuestas aplicada a los clientes más importantes, con el fin de conocer los siguientes aspectos:

- Satisfacción
- Nivel de conocimiento sobre la gestión de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público.
- Difusión de la información
- Calidad
- Aceptación a cambios

- Procesos eficientes
- Servicio y atención
- Capacitación y adiestramiento de los servidores

Resultado encuesta a clientes:

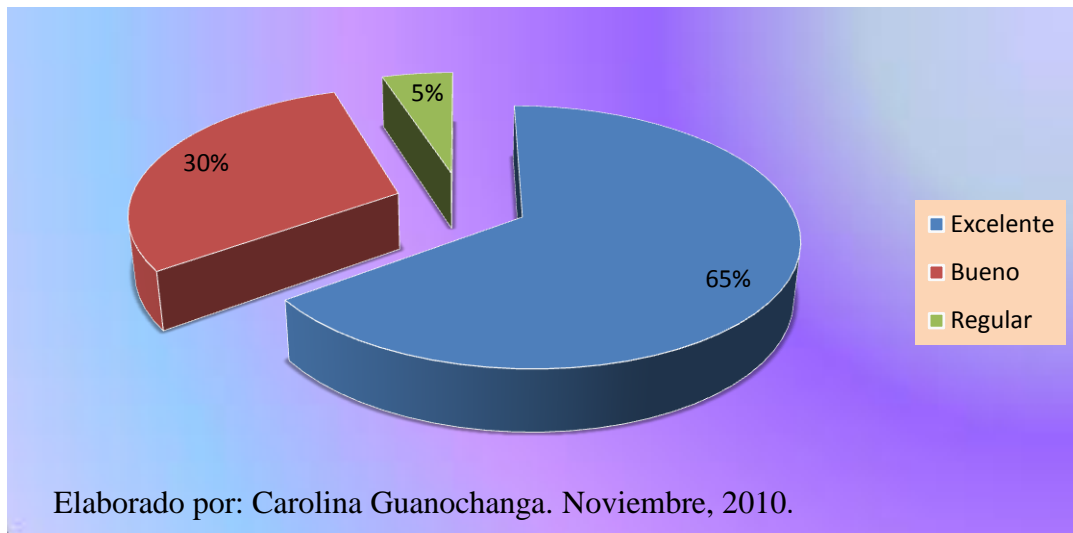
Pregunta# 1

¿Cómo calificaría la gestión que realiza la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público?

Tabla 2. 1 Gestión

Pregunta #1	Total	%
Excelente	13	65%
Bueno	6	30%
Regular	1	5%
	20	100%

Figura 2. 1 Gestión



Elaborado por: Carolina Guanochanga. Noviembre, 2010.

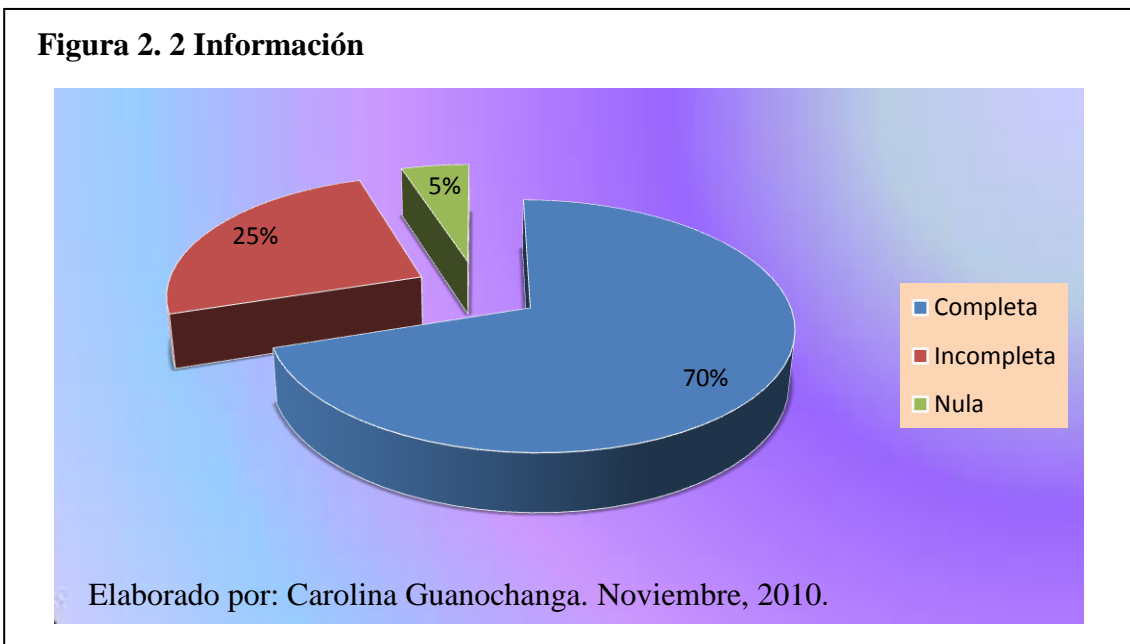
El 65% de los encuestados cree que la gestión que realiza Inmobiliar es excelente y podemos considerar que es una **oportunidad**, no obstante es necesario seguir mejorando continuamente para alcanzar resultados mayores.

Pregunta # 2

¿Al requerir la información inherente a la adquisición de infraestructura y los trámites que tenía que realizar fue?

Tabla 2. 2 Información

Pregunta #1	Total	%
Completa	14	70%
Incompleta	5	25%
Nula	1	5%
	20	100%



Los clientes manifiestan en un 70% que la información solicitada fue completa por lo que constituye una **oportunidad**.

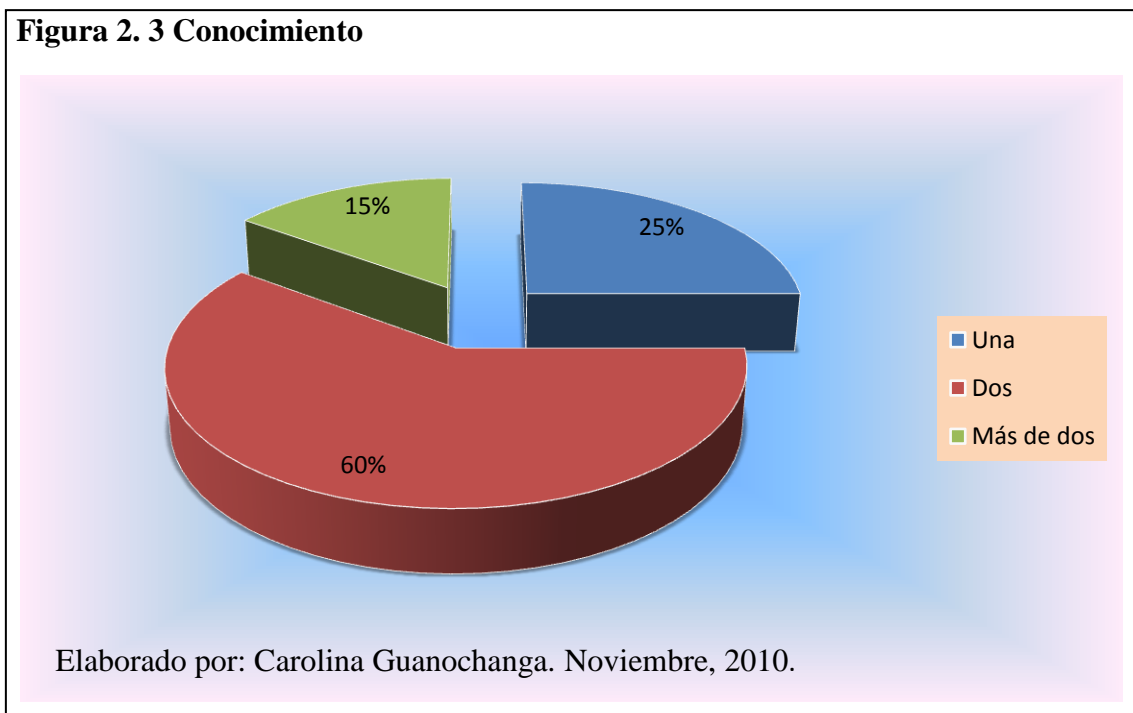
Pregunta # 3

¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?

Tabla 2. 3 Conocimiento

Pregunta #1	Total	%
Una	5	25%
Dos	12	60%
Más de dos	3	15%
	20	100%

Figura 2. 3 Conocimiento



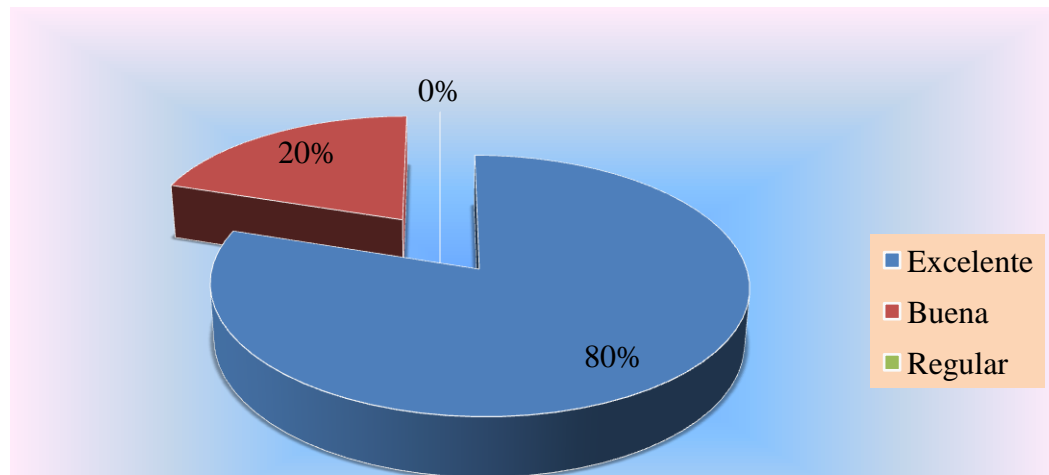
El 60% de los encuestados afirma que antes de darle el servicio o la información solicitada dos persona les atendieron por lo cual es una **amenaza**.

Pregunta # 4

¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los servidores públicos?

Tabla 2. 4 Atención

Pregunta #4	Total	%
Excelente	16	80%
Buena	4	20%
Regular	0	0%
	20	100%

Figura 2. 4 Atención

Elaborado por: Carolina Guanochanga. Noviembre, 2010.

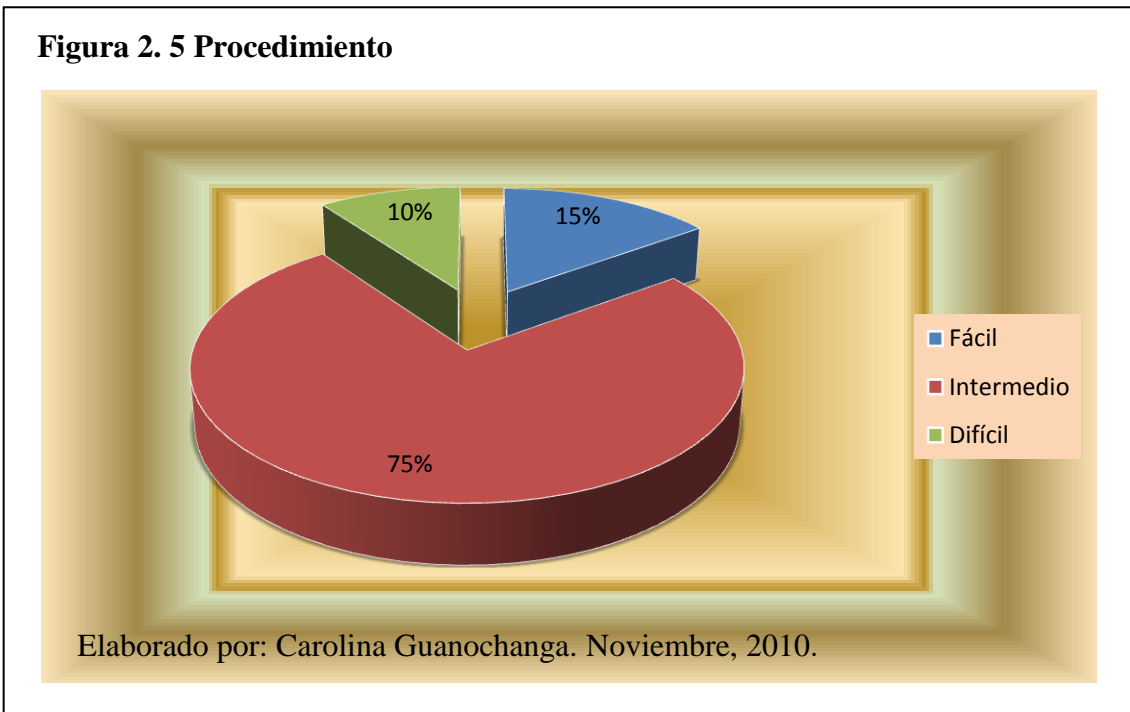
Los clientes manifiestan en un 80% que la atención que recibió por parte de los servidores públicos es excelente lo que es una **oportunidad** para la institución.

Pregunta # 5

¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?

Tabla 2. 5 Procedimiento

Pregunta #1	Total	%
Fácil	3	15%
Intermedio	15	75%
Difícil	2	10%
	20	100%



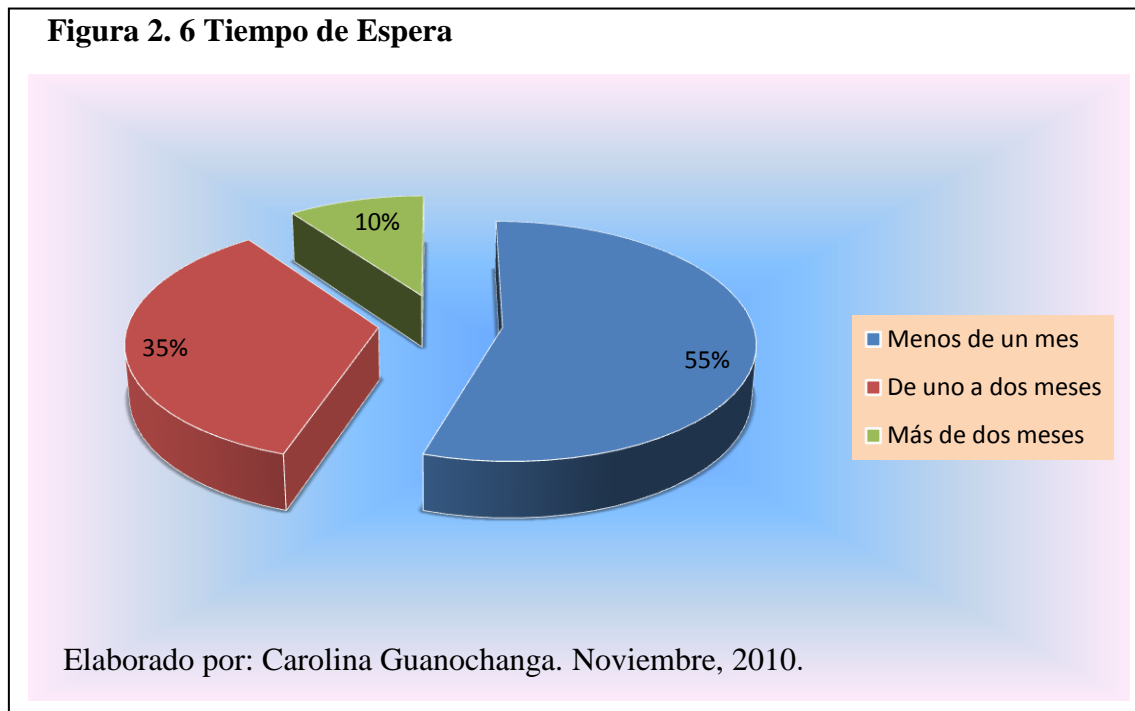
El 75% de los encuestados considera que el procedimiento que se llevó a cabo para realizar un trámite o solicitar el servicio es nivel intermedio lo que se considera una **amenaza** ya que no se presenten eficiencia en sus procesos.

Pregunta # 6

¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para la atención de su solicitud?

Tabla 2. 6 Tiempo de espera

Pregunta #6	Total	%
Menos de un mes	11	55%
De uno a dos meses	7	35%
Más de dos meses	2	10%
	20	100%



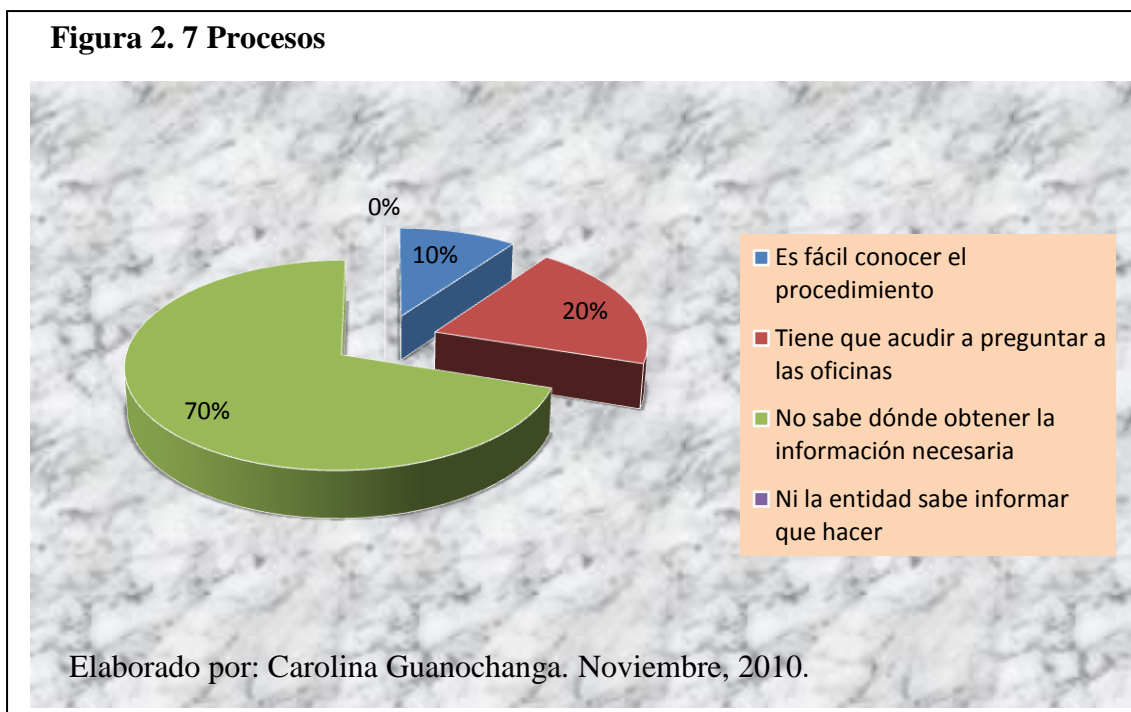
El tiempo que tuvo que esperar el cliente para la atención de su solicitud es menor a un mes lo que se considera como una **oportunidad** sin embargo es necesario seguir mejorando este factor ya que es un criterio de satisfacción para el cliente que permite mejorar la opinión del usuario sobre la calidad del servicio.

Pregunta # 7

Cuando necesita algún servicio de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público:

Tabla 2. 7 Procesos

Pregunta #7	Total	%
Es fácil conocer el procedimiento	2	10%
Tiene que acudir a preguntar a las oficinas	4	20%
No sabe dónde obtener la información necesaria	14	70%
Ni la entidad sabe informar que hacer	0	0%
	20	100%



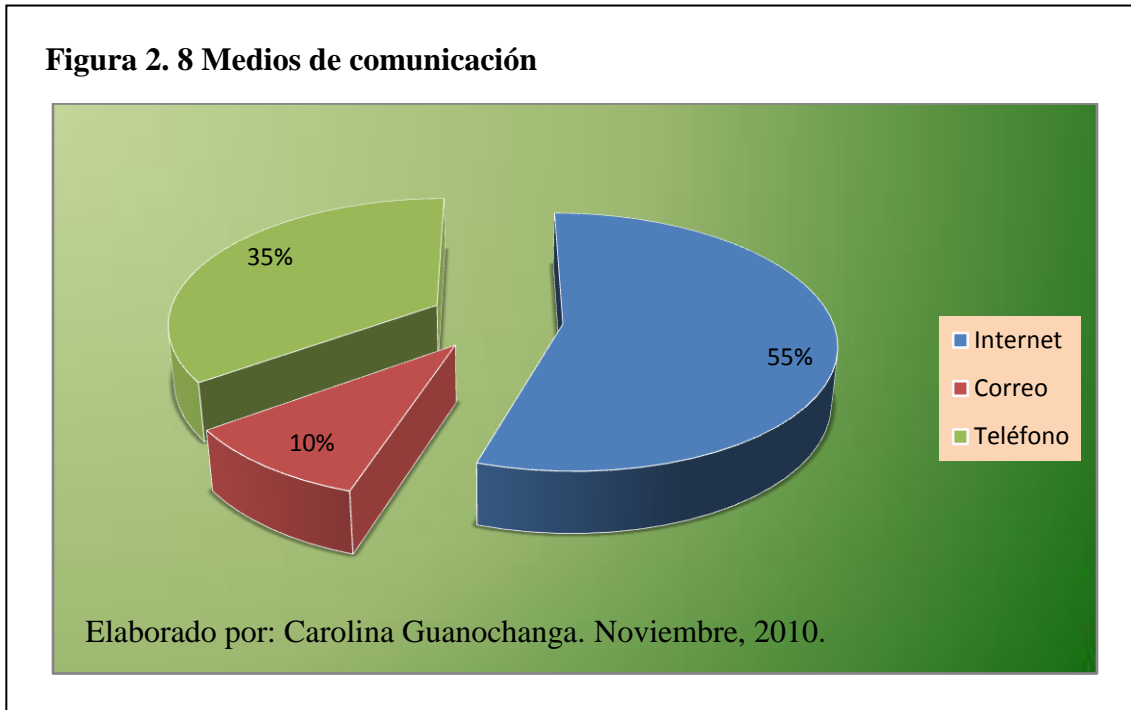
En lo que respecta a la difusión de la información sobre Inmobiliar el 70% de los encuestados afirma que no sabe dónde obtener la información necesaria cuando necesita algún servicio en la entidad lo que constituye una **amenaza**.

Pregunta # 8

Si fuera posible no acudir a las oficinas de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, ¿qué medio se le facilitaría más para realizar sus trámites o solicitar servicios?

Tabla 2. 8 Medios de comunicación

Pregunta #1	Total	%
Internet	11	55%
Correo	2	10%
Teléfono	7	35%
	20	100%



En lo que respecta a cambios el 55% de las personas encuestadas respondieron que se les facilitaría realizar sus trámites a través de internet lo que se considera una **amenaza** ya que no se realizan actualmente los requerimientos de esta manera.

PROVEEDORES

Para conocer el ambiente en el que se desarrollan los proveedores se ha realizado una encuesta a los proveedores más importantes de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público.

1. Megadatos
2. Eli Mon
3. Eclipse Tours
4. En la Mira
5. Nucopsa
6. Petroecuador
7. Rubrica
8. Correos del Ecuador
9. Edificio Yuraj Pirca
10. Bonaqua
11. Otecel
12. Ecuanel
13. Eica

Los aspectos que se han tomado en cuenta en la encuesta son:

- Calidad
- Servicio
- Precio

- Formas de Pago
- Garantías
- Tiempo de entrega de bien o servicio.
- Tiempo de entrega de cotizaciones
- Atención a reclamos
- Frecuencia de compra

Resultado encuesta a proveedores:

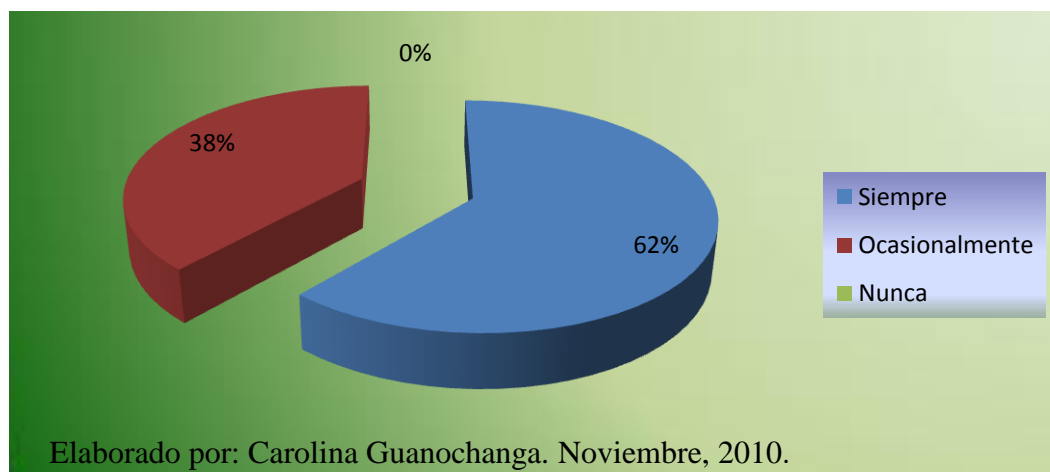
Pregunta 1

¿El bien o servicio que ofrece su empresa se entrega en buenas condiciones?

Tabla 2. 9 Condiciones del bien o servicio

Pregunta #1	Total	%
Siempre	8	62%
Ocasionalmente	5	38%
Nunca	0	0%
	13	100%

Figura 2. 9 Condiciones del bien o servicio



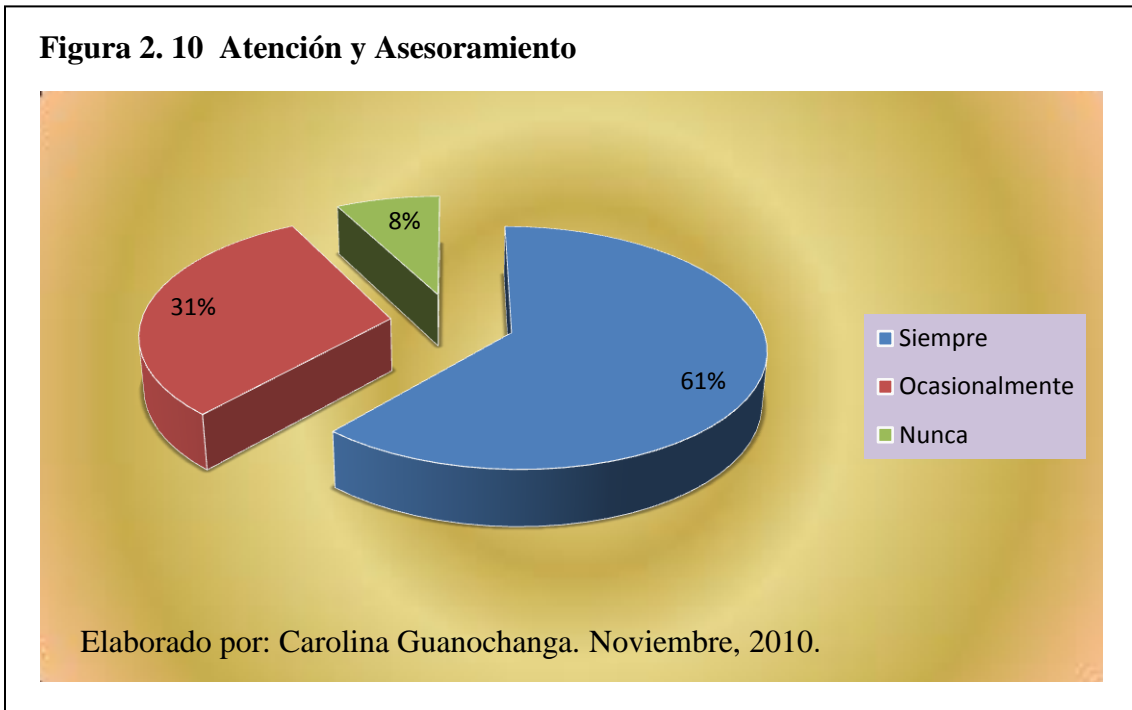
Los bienes o servicios de nuestros proveedores se entregan en un 62% siempre en buenas condiciones lo que se considera como una **oportunidad**.

Pregunta # 2

¿Su empresa atendió y asesoró los requerimientos o dudas realizadas por parte de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público?

Tabla 2. 10 Atención y asesoramiento

Pregunta #2	Total	%
Siempre	8	62%
Ocasionalmente	4	31%
Nunca	1	8%
	13	100%



El 61% de los proveedores atendieron y asesoraron los requerimientos o dudas realizadas por la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público lo que se considera como una **oportunidad**.

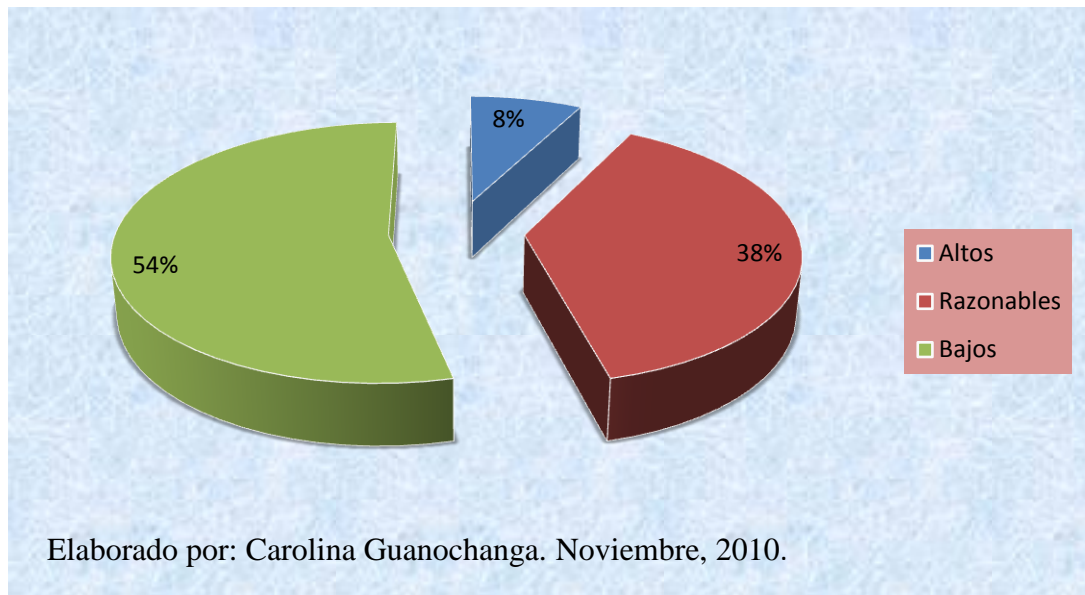
Pregunta # 3

¿Los precios ofrecidos por su empresa son?

Tabla 2. 11 Precios

Pregunta # 3	Total	%
Altos	1	8%
Razonables	5	38%
Bajos	7	54%
	13	100%

Figura 2. 11 Precios



Los precios ofrecidos por los proveedores en un 54% son bajos y 38% razonables lo que se puede considerar como una **oportunidad** para la entidad.

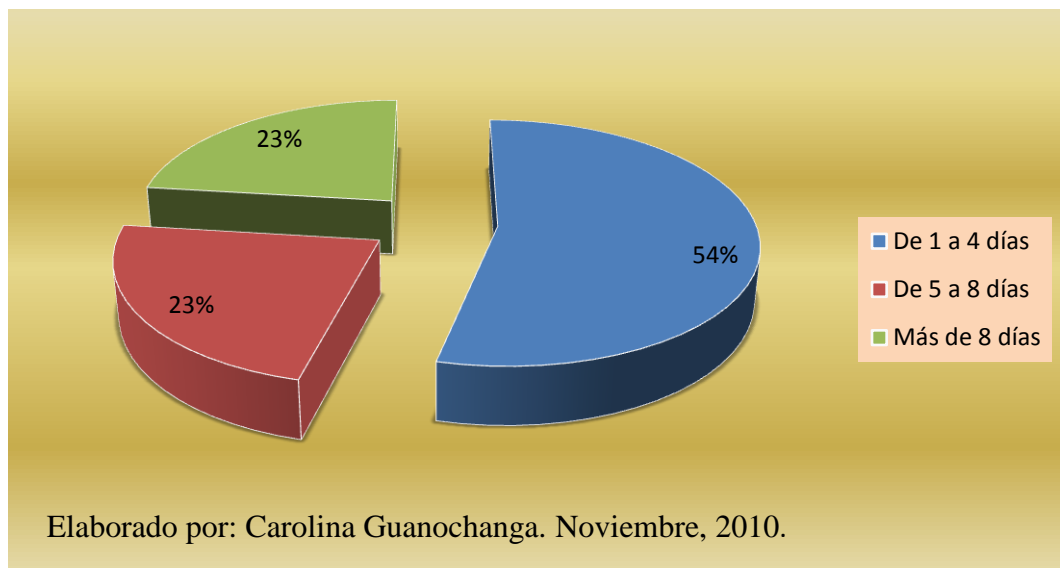
Pregunta # 4

¿El tiempo de espera de su empresa para el pago del bien o servicio ofrecido es?

Tabla 2. 12 Tiempo de espera

Pregunta # 4	Total	%
De 1 a 4 días	7	54%
De 5 a 8 días	3	23%
Más de 8 días	3	23%
	13	100%

Figura 2. 12 Tiempo de espera



El tiempo de espera por los proveedores para el pago del bien o servicio ofrecido en el 54% es de 1 a 4 días lo que se considera una **amenaza** debido a que el tiempo de pago por lo general toma un tiempo de 5 a 8 días y esto podría general inconvenientes con los proveedores.

Pregunta # 5

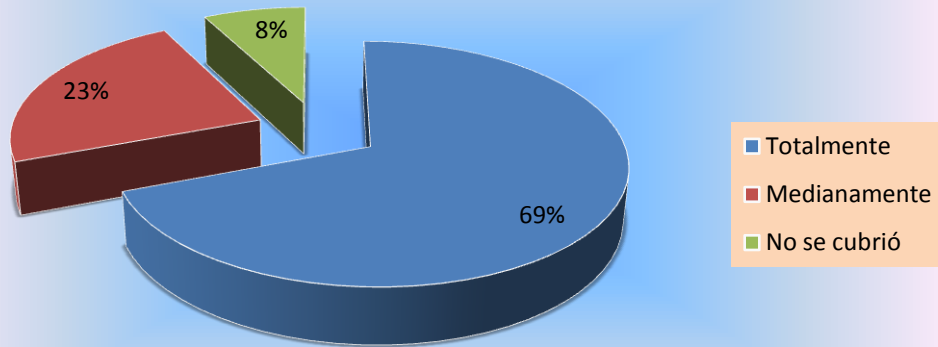
¿Su empresa cubrió las garantías ofrecidas a la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público?

Tabla 2. 13 Garantías

Pregunta #5	Total	%
Totalmente	9	69%
Medianamente	3	23%
No se cubrió	1	8%
	13	100%

Figura 2. 13 Garantías

Figura 2.13.



Elaborado por: Carolina Guanochanga. Noviembre, 2010.

El 69% de los proveedores cubrió totalmente las garantías acordadas lo que se considera como una **oportunidad**.

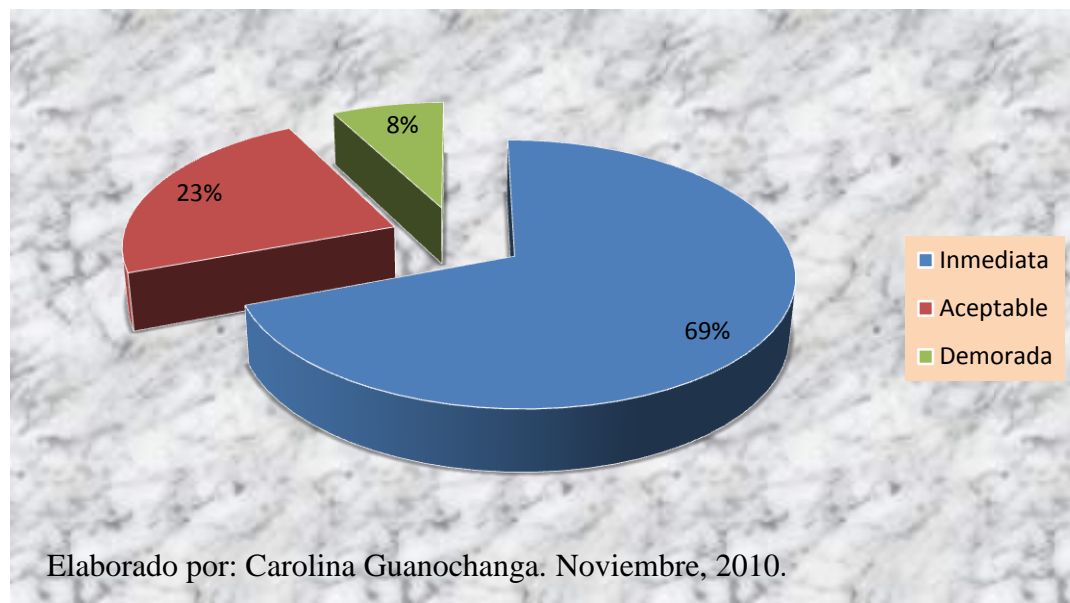
Pregunta # 6

¿El tiempo de entrega del bien o servicio de su empresa es?

Tabla 2. 14 Tiempo de entrega

Pregunta #6	Total	%
Inmediata	9	69%
Aceptable	3	23%
Demorada	1	8%
	13	100%

Figura 2. 14 Tiempo de entrega



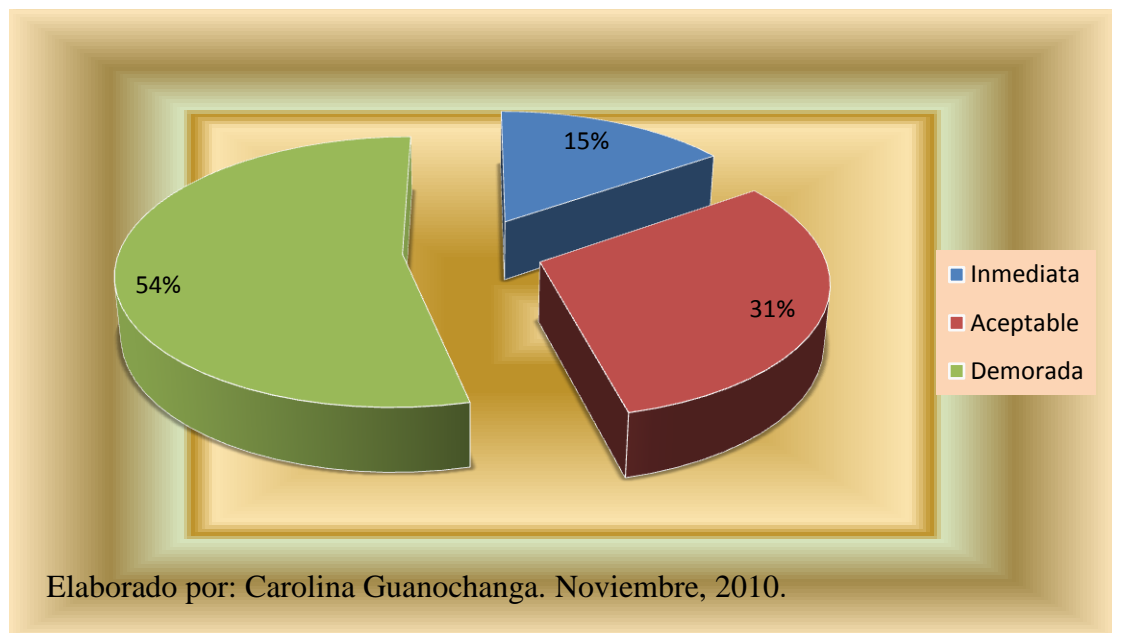
El 69% de los proveedores consideran inmediata a el tiempo de entrega del bien o servicio lo que se considera como una **oportunidad** porque permite agilizar los procesos internos y cumplir con requerimientos institucionales.

Pregunta # 7

¿Las cotizaciones o proformas solicitadas por parte de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, se han entregado de forma?

Tabla 2. 15 Solicitud cotizaciones

Pregunta #7	Total	%
Inmediata	2	15%
Aceptable	4	31%
Demorada	7	54%
	13	100%

Figura 2. 15 Solicitud Cotizaciones

El 54% de los proveedores considera demorada la entrega de las cotizaciones o proformas solicitadas por Inmobiliar, lo que representa una **amenaza** ya que esto retrasa adquisiciones importantes para la entidad.

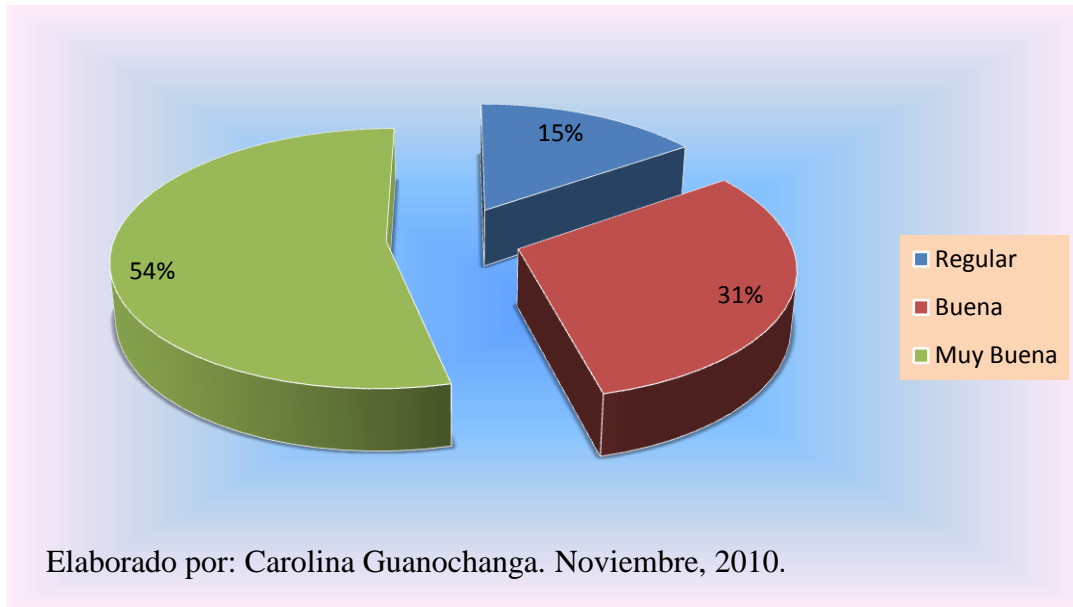
Pregunta # 8

¿A la hora de resolver los problemas, en relación a las compras, cobros, facturación, propuestas de ofertas, negociaciones, reclamos, etc., la gestión por parte de su empresa es?

Tabla 2. 16 Solución de problemas

Pregunta #8	Total	%
Regular	2	15%
Buena	4	31%
Muy Buena	7	54%
	13	100%

Figura 2. 16 Solución de problemas



El 54% de los proveedores considera muy buena la gestión a la hora de resolver problemas de diversa índole lo que se considera una **oportunidad**.

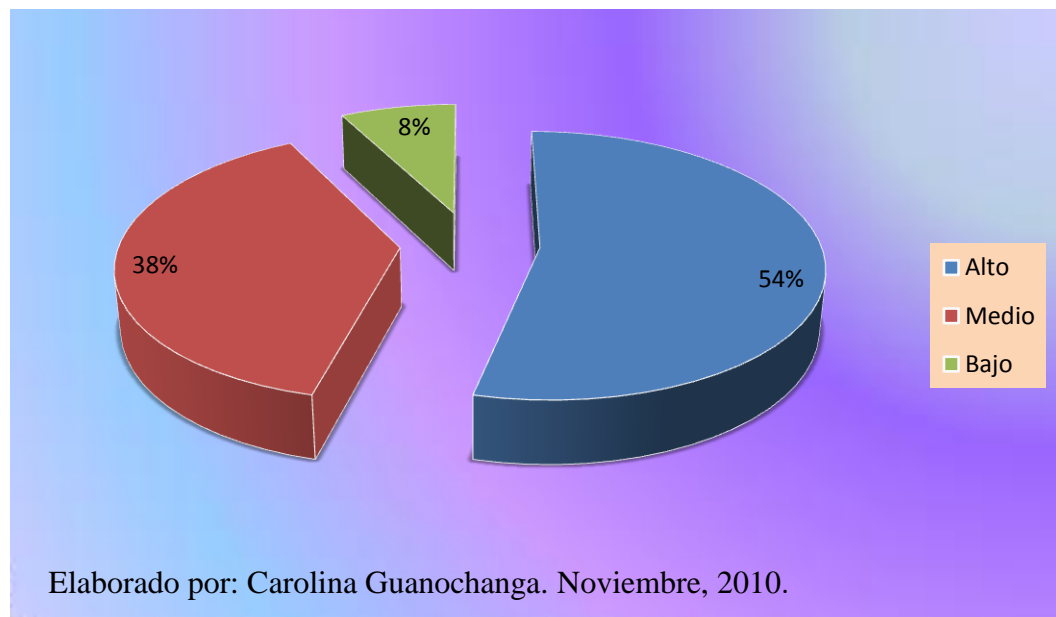
Pregunta # 9

¿Cómo considera el nivel de compras que realiza la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público?

Tabla 2. 17 Nivel de compras

Pregunta #9	Total	%
Alto	7	54%
Medio	5	38%
Bajo	1	8%
	13	100%

Figura 2. 17 Nivel de compras



El 54% considera que el nivel de compras es alto lo que se considera una **oportunidad** ya que poseemos una capacidad de negociación fuerte.

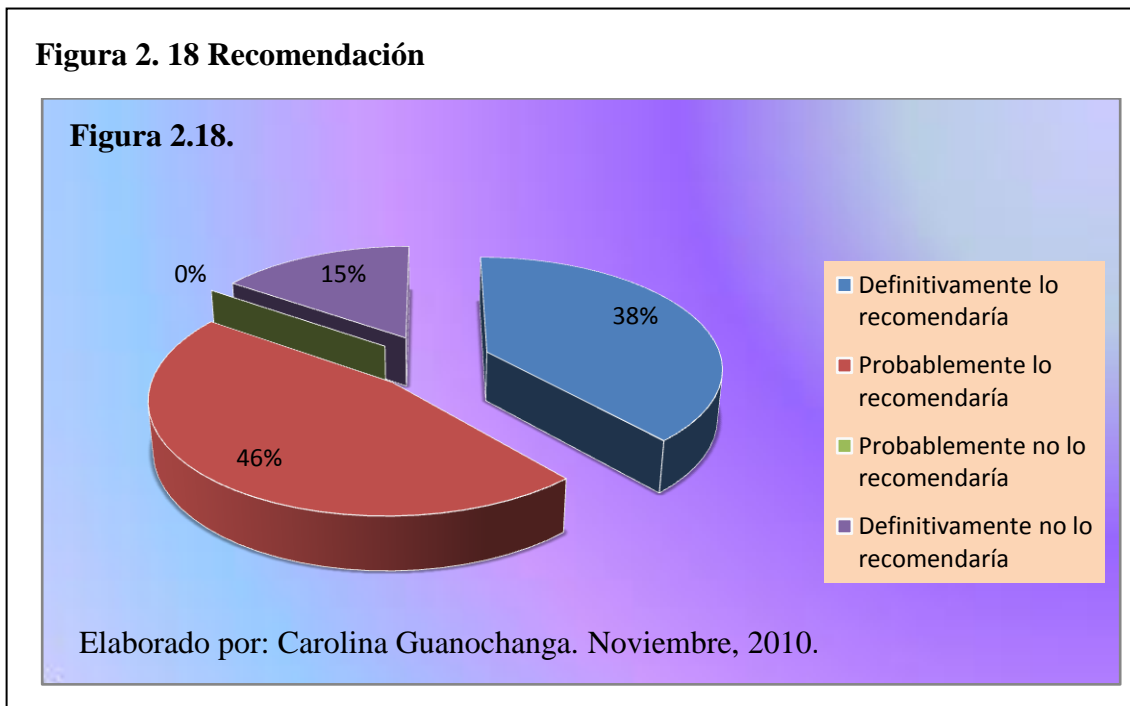
Pregunta # 10

¿Al trabajar con entidades del sector público, su empresa recomendaría a otras empresas ser proveedores del sector público?

Tabla 2. 18 Recomendación

Pregunta #10	Total	%
Definitivamente lo recomendaría	5	38%
Probablemente lo recomendaría	6	46%
Probablemente no lo recomendaría	0	0%
Definitivamente no lo recomendaría	2	15%
	13	100%

Figura 2. 18 Recomendación



El 46% de los proveedores probablemente recomendaría a otras empresas ser proveedores del sector público lo que se convierte en una **oportunidad** ya que el 38% afirma que

definitivamente si recomendaría lo que representa que los proveedores si quieren trabajar con entidades publicas.

NORMATIVA

Las leyes y normas que esta Unidad de Gestión debe cumplir en su ambiente de trabajo son:

Tabla 2. 19 Normativa de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar

OBLIGACIONES	DISPONIBILIDAD	OBSERVACIÓN	OPORTUNIDAD	AMENAZA	NIVEL
Constitución de la República del Ecuador	SI	NO	X		ALTA
Ley Orgánica de la Función Legislativa	SI	NO	X		BAJA
Ley Orgánica de la Función Judicial	SI	NO	X		BAJA
Leyes Orgánicas de los organismos de la Función de Transparencia y Control Social	SI	NO	X		ALTA
Leyes Orgánicas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados	SI	NO	X		MEDIA
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	SI	NO	X		ALTA
Ley del IESS	SI	NO	X		MEDIA
Ley de Finanzas Públicas	SI	NO	X		MEDIA
RUC	SI	NO	X		BAJA
Ley Orgánica de Servicio Público	SI	NO	X		ALTA
Código de Trabajo	SI	NO	X		ALTA
Normas Técnicas de la Contraloría General del Estado	SI	NO	X		ALTA
Ley Orgánica de Administración Financiera y Control	SI	NO	X		MEDIA
Estatuto de la Función Ejecutiva	SI	NO	X		ALTA
Estatuto Orgánico	SI	No se han creado manuales de procesos, manuales de clasificación de puestos		X	ALTA

Elaborado por: Carolina Guanochanga. Noviembre, 2010.

2.1.2 *Análisis interno*

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. (Art. 227, Constitución de la República del Ecuador, 2008).

- **Planificación**

La planificación es importante ya que contribuye al éxito y proporciona cierto control sobre el futuro, dando un contexto más amplio mejorando la productividad, la calidad y los resultados financieros.

La Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público a través de su Estatuto Orgánico actualmente no se encuentra definidos los principios y valores de esta entidad por lo tanto es una **debilidad**.

Los funcionarios aplican principios de honestidad, responsabilidad, lealtad, respeto y compañerismo por lo tanto es una **fortaleza**.

Dentro de su estatuto se encuentran definidos la misión, visión y objetivos institucionales que si bien mantienen relación con la razón de ser de la institución necesitan ser redefinidos por lo tanto es una **debilidad**.

El personal en su mayoría desconoce la misión y visión institucional y por consecuencia no se enmarcan totalmente en los objetivos institucionales de la entidad por lo tanto constituye una **debilidad**.

No se encuentran definidas políticas y estrategias para el alcance de objetivos institucionales por lo tanto es una **debilidad**.

No existen procedimientos definidos por lo tanto es una **debilidad**.

En cuanto a su normatividad es limitada por lo tanto es una **debilidad**.

No existen planes ni programas por lo tanto es una **debilidad**.

- **Organización**

Organizar es uno de los pilares fundamentales dentro de una organización va más allá de su representación gráfica a través de un organigrama, significa adoptar a la organización como un sistema en el cual interactúan los objetivos, estrategias, sus recursos humanos, sus sistemas y procesos, el estilo gerencial y los mecanismos de decisión y participación, los valores y cultura de la organización, sus recursos y las habilidades resultantes de la organización.

En la organización pública, los controles internos y externos son más numerosos y estrictos que en las organizaciones privadas, a su vez los procesos de control tienden a ser mas formales y están sometidos a condicionamientos y suelen tener menor flexibilidad.

En la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público se visualiza lo que a muchas entidades del sector público les sucede, que es encontrarse en situaciones en la cual es necesario introducir cambios, es decir reorganizar la entidad, que partir de una organización desde cero por lo tanto es una **debilidad**.

El personal de esta unidad en su mayoría tiene un conocimiento medio sobre la estructura organizacional de la entidad motivo por el cual los funcionarios muchas de las veces acuden a áreas de la entidad equivocadas para aclarar ideas o preguntas, esto se da por el desconocimiento de lo que realiza cada área de la entidad y sus funciones por lo tanto es una **debilidad**.

La entidad cuenta con un Estatuto Orgánico en el cual se definen los procesos con los que cuenta esta institución y sus principales productos que debe entregar cada proceso, pero en su gran mayoría de empleados desconocen este reglamento por lo tanto es una **debilidad**.

El personal de la entidad en su mayoría al no contar con procesos documentados trabaja acorde con su experiencia laboral por lo tanto es una **debilidad**.

En el último trimestre se han readecuado las instalaciones debido al crecimiento de personal de la entidad dando un mejor ambiente físico de trabajo lo cual ha logrado dar una mejor infraestructura para que puedan ubicarse los funcionarios pero aún no se ha logrado dotar totalmente de instalaciones adecuadas por lo tanto es una **debilidad**.

- **Dirección**

La dirección está considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización la cual toma en cuenta los conceptos de liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación.

No debe perderse de vista que los fines del Estado se encuentran alineados en el bienestar de la comunidad que se logran a través de las políticas públicas; estas políticas señalan el sistema de relaciones y posiciones establecidas entre la sociedad y el Estado.

Los líderes que dirigen a las entidades públicas deben tomar decisiones acerca de cómo orientar los recursos públicos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) para obtener determinados objetivos.

Dentro de lo analizado en la institución se considera que el liderazgo por parte de sus jefes inmediatos es positivo que se encuentra enmarcado en base al respeto y a la ética profesional logrando de esta manera una colaboración en cada dirección de la institución para cumplimiento de las funciones designadas por lo tanto es una **fortaleza**.

La comunicación con los jefes inmediatos es excelente para la mayoría de los funcionarios de la entidad, lo cual ha ayudado a formar un equipo de trabajo unido que tiene confianza de exponer sus ideas y/o dudas por lo tanto es una **fortaleza**.

La motivación del personal es baja, ya que no se han realizado programas de motivación que logren incentivar e impulsar al personal que labora en la institución teniendo como consecuencia un personal limitado en este sentido por lo que es una **debilidad**.

Un factor importante que se ha podido evaluar es la falta de compromiso que tiene el personal de la entidad, no generan mayor aporte e innovación para el desarrollo de sus funciones limitándose a realizar las tareas designadas sin generar un mayor esfuerzo que permita crecer a la entidad, dando un valor agregado por parte de cada integrante de la institución esto se da debido a un conformismo total de los trabajadores sin existir ese compromiso institucional que les permita realizar sus funciones alcanzando las metas establecidas por lo tanto es una **debilidad**.

Se retrasan las actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales, limitando la ejecución de sus funciones por aspectos como movilización, trabajo en horas extraordinarias, cumplimiento estricto de funciones designadas sin aportar más con sus conocimientos en funciones relacionadas lo que se considera como una **debilidad**.

- **Control**

La última fase del proceso gerencial es el control, la cual tiene como fin medir cualitativamente y cuantitativamente la ejecución de los objetivos y metas, y como resultado de esta medición, determinar si es necesario adoptar acciones correctivas que encausen la ejecución conforme a lo programado.

Dentro de la entidad se ha tomado en una medida aceptable la seguridad de los trabajadores otorgándoles un puesto de trabajo seguro, limpio y acorde a sus necesidades, así como el control constante de los vehículos, máquinas, equipos de uso de los funcionarios dándoles seguridad y confianza lo que se considera como **fortaleza**.

Las funciones realizadas por el personal operativo requieren de una aprobación y control por parte de su jefe inmediato y a su vez de la Dirección Ejecutiva, lo que genera un control total de los productos que se entregan en cada dirección pero a su vez mayor tiempo de respuesta lo que se considera como una **debilidad**.

Los productos que genera cada funcionario para sus superiores son de gran utilidad así como también los empleados consideran que las revisiones de sus funciones se enmarcan en un nivel de justicia alto por lo tanto es una **fortaleza**.

GESTIÓN FINANCIERA

En el ámbito del sector público, en manejo de las finanzas públicas se lo hace a través de un sistema de administración financiera, al mismo que se lo define como el conjunto de subsistemas, principios, normas, recursos y procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarios para captar los fondos públicos y aplicarlos para la concreción de los objetivos y metas de una entidad pública en forma eficiente. (Gerencia Pública Integral, 2009)

Subsistema de Presupuesto

El presupuesto público se programa, formula, discute, aprueba, ejecuta y evalúa, a través de un proceso llamado ciclo presupuestario formado de las siguientes fases:

- **Programación y Formulación**

La elaboración de los presupuestos de las entidades y organismos del sector público es una actividad que moviliza a todo el aparato administrativo de la institución en una época determinada del año y consiste en una serie de acciones y negociaciones en diferentes niveles de la organización.

La programación del presupuesto de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público es adecuada lo que se considera una **fortaleza**.

Sin embargo en el primer semestre del 2010 se tenía un presupuesto limitado ya que no se contaba con el crecimiento de la entidad motivo por el cual se realizó contrataciones semestrales, para el segundo semestre se tiene un presupuesto más amplio que se ajusta a las necesidades institucionales lo que se considera una **debilidad**.

- **Aprobación**

Esta fase es una fase del proceso presupuestario eminentemente política, que concluye con la aprobación del presupuesto institucional por parte de la función legislativa, fase que debe cumplirse conforme las normas constitucionales y legales vigentes.

La institución ha contado con la aprobación de los recursos requeridos y debidamente justificados y enmarcados a las normas por lo tanto es una **fortaleza**.

- **Ejecución**

La ejecución es la fase del proceso presupuestario relacionada con la movilización de los recursos a efectos de llevar a cabo las acciones y procesos previstos para el cumplimiento de los objetivos y metas constantes en el presupuesto. Las entidades públicas deben sustentar esta etapa del proceso presupuestario sobre la base de la programación de la ejecución física y financiera de sus presupuestos de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.

En la entidad se ha cumplido con la programación realizada administrando correctamente y con eficiencia y eficacia los recursos financieros otorgados por lo tanto es una **fortaleza**.

- **Evaluación**

La evaluación es la fase que comprende el acompañamiento de la ejecución presupuestaria, a través de la verificación de los resultados parciales que se van obteniendo en un periodo de la programación de la ejecución presupuestaria, así como su análisis al finalizar este período. La finalidad de la evaluación es determinar el comportamiento de los elementos del presupuesto para detectar las desviaciones en la ejecución y en caso de ser necesario aplicar las medidas correctivas en forma oportuna.

La evaluación del presupuesto ha sido realizado en base a los resultados físicos y financieros obtenidos en función de los objetivos, metas e indicadores lo cual se considera como una **fortaleza** ya que se ha cumplido lo programado.

- **Cierre y Liquidación**

Los presupuestos públicos, conforme lo dispuesto en las respectivas normas jurídicas se cierran el 31 de diciembre de cada año, después de esta fecha no se deben contraer compromisos ni obligaciones que afecten al presupuesto del ejercicio presupuestado cerrado.

Subsistema de Contabilidad

La contabilidad opera como un subsistema integrador de los registros presupuestarios, económicos, financieros y patrimoniales, orientando a determinar los costos de las operaciones, aplica los preceptos de la teoría contable basados en la partida doble, en las normas internacionales de contabilidad tomando en cuenta los aspectos que particularizan a las instituciones del sector públicos.

La apreciación de este subsistema en la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público es medianamente confiable y oportuna por lo tanto es una **debilidad**.

Subsistema de Tesorería

El objetivo básico es mantener liquidez de caja mediante un manejo adecuado de dinero sustentado en la programación técnica del efectivo, que permita realizar pagos a tiempo, cerciorándose que disponga del dinero suficiente para cumplir con las obligaciones mantenidas, desarrollar y mantener buenas relaciones con las entidades del sistema financiero privado y publico, desarrollar sistemas que ofrezcan información oportuna y correcta sobre los saldos bancarios y participar en la planificación a corto

plazo de los gastos y financiamientos, teniendo en cuenta los saldos en las cuentas bancarias.

Dentro de esta entidad se tiene la seguridad y confianza de que se tiene la liquidez necesaria para siempre cumplir con los pagos establecidos a proveedores de bienes y servicios, contratistas y empleados lo que representa una **fortaleza**.

SERVICIO

En el análisis del servicio entregado por parte de los empleados de esta Unidad de Gestión se puede observar que se cumplen totalmente las obligaciones de trabajo designadas, ofreciendo un servicio excelente que se enmarque al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

El personal cuenta con toda la información necesaria para la realización de su trabajo generando un servicio bueno para los clientes tanto internos como externos por lo tanto es una **fortaleza**.

TECNOLOGÍA

Los equipos tecnológicos como hardware y software con los que cuenta la entidad son buenos, mas no excelentes 50% de los equipos se encuentran en comodato esto significa que son equipos que fueron dados de baja por otras instituciones teniendo equipos obsoletos lo que provoca retrasos y mayor tiempo de respuesta.

A pesar de que cada área utiliza software para el cumplimiento de sus funciones en Contabilidad y Tesorería el Sistema e-Sigef, para los técnicos uso de Auto Cad, animación Render, etc..

En lo que respecta a la gestión del talento humano no se cuenta con un sistema automatizado de administración del talento humano solamente se usa el sistema biométrico y e-Sipren.

El servicio de internet está conformado por 70 puntos de red doméstica dando un servicio deficiente, lento lo que provoca saturación en la red.

El mantenimiento y soporte de tecnología es deficiente ya que no siempre se encuentran soluciones a los problemas encontrados o no se atiende con rapidez y recursos apropiados por lo tanto es una **debilidad**.

TALENTO HUMANO

Gran parte de los funcionarios que forman parte de esta entidad han realizado sus labores acorde con la experiencia y lineamientos de sus jefes, ya que no se cuenta con procesos documentados lo que representa una **debilidad**.

No se ha realizado planes de inducción, de evaluación al desempeño, de capacitación y de motivación que permita mantener un talento humano motivado y comprometido por lo que representa una **debilidad**.

Once funcionarios de un total de 125 funcionarios a nivel nacional cuentan con nombramiento regular, generando inestabilidad en gran parte para los funcionarios que se encuentran con contratos de servicios ocasionales lo que es una **debilidad**.

El nivel de ausentismo también es notorio lo que es una **debilidad**.

Los funcionarios consideran que los objetivos personales no son tomados en cuenta por la entidad por lo tanto es una **debilidad**.

Al no contar con manuales de clasificación de puestos y se designa funciones en base a la experiencia de sus líderes provocando duplicación de funciones se considera una **debilidad**.

La entidad no tiene servicio de transporte por lo tanto es una **debilidad**.

No se ha dotado de uniformes por lo cual no se mantiene una presentación igual de todos los funcionarios por lo tanto es una **debilidad**.

La entidad ofrece el servicio de almuerzo en las tres regionales Quito, Cuenca y Guayaquil siendo una **fortaleza**.

El nivel de satisfacción con el servicio de almuerzo en la matriz es bajo por la calidad de productos provocando mal estar y enfermedades por lo tanto es una **debilidad**.

La remuneración es apropiada para las actividades que realizan tratando de ser lo más equitativa y justa según el nivel de conocimientos y capacitación de los funcionarios lo que es una **fortaleza**.

2.1. Análisis FODA

Tabla 2. 20 Hoja de Trabajo

F	FORTALEZAS	O	OPORTUNIDADES
F1	Se aplican principios de honestidad, responsabilidad, lealtad, respeto y compañerismo	O1	Excelente apreciación de la gestión
F2	Liderazgo	O2	Satisfacción con información solicitada
F3	Equipo de trabajo unido	O3	Excelente atención
F4	Seguridad de funcionarios	O4	Excelente tiempo de respuesta
F5	Programación presupuestaria adecuada	O6	Bien o servicio en buenas condiciones
F6	Evaluación presupuestaria adecuada	O7	Buena atención de proveedores
F7	Liquidez	O8	Precios competentes
F8	Buen servicio	O9	Cumplimiento de garantías
F9	Remuneración apropiada	O10	Tiempo de entrega inmediato
		O11	Cumplimiento de leyes y reglamentos
D	DEBILIDADES	A	AMENAZAS
D1	No se encuentran definidos principios, valores, políticas y estrategias	A1	Desconocimiento de productos de cada Dirección
D2	Desconocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales	A3	Baja capacitación y adiestramiento de los servidores
D3	No existen procedimientos definidos	A4	Poca difusión de la información
D4	Normatividad limitada	A5	Resistencia al cambio
D5	No existen planes ni programas	A6	Crédito poco extendido
D6	Es necesario reorganizar la entidad	A7	Demora en entrega de información
D7	Desconocimiento sobre estructura organizacional	A8	No se ha creado manuales de procesos y manual de clasificación de puestos
D8	No se cuenta con procesos documentados	A9	Procesos poco eficientes
D9	Baja motivación del personal		
D10	Falta de compromiso		
D11	Aprobación y control por parte de la Dirección Ejecutiva		
D12	Tecnología deficiente		
D13	Falta de planes y programas de Talento Humano		
D14	Inestabilidad laboral		
D15	Alto nivel de ausentismo		
D16	Duplicación de funciones		
D17	Falta de servicio de transporte		
D18	No se ha dotado de uniformes		

Elaborado por: Carolina Guanochanga

Tabla 2. 21 Matriz de estrategias FO FA

		O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
		O1	Excelente apreciación de la gestión	A1	Desconocimiento de productos de cada Dirección
		O2	Satisfacción con información solicitada	A3	Baja capacitación y adiestramiento de los servidores
		O3	Excelente atención	A4	Poca difusión de la información
		O4	Excelente tiempo de respuesta	A5	Resistencia al cambio
		O6	Bien o servicio en buenas condiciones	A6	Crédito poco extendido
		O7	Buena atención de proveedores	A7	Demora en entrega de información
		O8	Precios competentes	A8	No se ha creado manuales de procesos y manual de clasificación de puestos
		O9	Cumplimiento de garantías	A9	Procesos poco eficientes
		O10	Tiempo de entrega inmediato		
		O11	Cumplimiento de leyes y reglamentos		
F	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F1	Se aplican principios de honestidad, responsabilidad, lealtad, respeto y compañerismo	Incentivo y difusión de principios, valores y objetivos		Elaboración de manual de funciones	
F2	Liderazgo			Creación de planes y programas de motivación y capacitación	
F3	Equipo de trabajo unido	Mejoramiento de relaciones interpersonales			
F4	Seguridad de funcionarios	Diseño de plan de seguridad industrial		Gestionar los recursos para financiar la redistribución física y adecuaciones	
F5	Programación presupuestaria adecuada	Efectuar una programación presupuestaria a fin a las necesidades			
F6	Evaluación presupuestaria adecuada				
F7	Liquidez	Planificación de recursos		Creación de manuales y procesos documentados	
F8	Buen servicio			Mejora y diseño de procesos	
F9	Remuneración apropiada			Documentación de procesos	

Fuente: Hoja de Trabajo

Elaborado por: Carolina Guanochangea

Tabla 2. 22 Matriz de estrategias DO DA

		O OPORTUNIDADES	A AMENAZAS
		O1 Excelente apreciación de la gestión	A1 Desconocimiento de productos de cada Dirección
		O2 Satisfacción con información solicitada	A3 Baja capacitación y adiestramiento de los servidores
		O3 Excelente atención	A4 Poca difusión de la información
		O4 Excelente tiempo de respuesta	A5 Resistencia al cambio
		O6 Bien o servicio en buenas condiciones	A6 Crédito poco extendido
		O7 Buena atención de proveedores	A7 Demora en entrega de información
		O8 Precios competentes	A8 No se ha creado manuales de procesos y manual de clasificación de puestos
		O9 Cumplimiento de garantías	A9 Procesos poco eficientes
		O10 Tiempo de entrega inmediato	
		O11 Cumplimiento de leyes y reglamentos	
D DEBILIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
D1	No se encuentran definidos principios, valores, políticas y estrategias	Realización de Planificación Estratégica	Definir principios valores políticas y estrategias
D2	Desconocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales		Campañas de concientización y difusión de información
D3	No existen procedimientos definidos	Elaboración de manual de procesos	
D4	Normatividad limitada	Elaboración de Ley de Administración de Inmuebles	
D5	No existen planes ni programas		Implantar una nueva estructura institucional
D6	Es necesario reorganizar la entidad		Implementar técnicas de mejoramiento de procesos
D7	Desconocimiento sobre estructura organizacional	Desarrollar campañas sobre la estructura organizacional	
D8	No se cuenta con procesos documentados		Ejecutar planes de capacitación para mejorar el uso de recursos
D9	Baja motivación del personal		Insistir en la aprobación de leyes y toma de decisiones
D10	Falta de compromiso	Selección de personal con amplio sentido de colaboración	Elaboración de Plan Operativo Anual
D11	Aprobación y control por parte de la Dirección Ejecutiva	Implantación de gestión por procesos	Diseño y ejecución de un proceso para Talento Humano
D12	Tecnología deficiente	Actualización de equipos tecnológicos	
D13	Falta de planes y programas de Talento Humano		Planes de fortalecimiento de ética profesional
D14	Inestabilidad laboral		Creación de manuales de funciones
D15	Alto nivel de ausentismo	Diseñar índices de eficiencia	Programación de transporte
D16	Duplicación de funciones		
D17	Falta de servicio de transporte		
D18	No se ha dotado de uniformes		

Fuente: Hoja de Trabajo
 Elaborado por: Carolina Guanochangá

2.2. Direccionamiento Estratégico

2.2.1 *Matriz axiológica de principios, valores y actores*

La Matriz axiológica es una guía para la formulación de escala de valores de una organización y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro, se representa a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo. Es de gran importancia ya que permite a la organización evidenciar el significado de valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

Valores y Principios

De acuerdo a la pregunta N° 2 de la entrevista realizada a los clientes internos se destacan los siguientes valores y principios.

- Honestidad
- Ética
- Humanismo
- Trabajo en Equipo
- Profesionalidad
- Respeto a las personas.
- Respeto al medio ambiente
- Compromiso
- Compromiso con la calidad
- Excelencia
- Responsabilidad

Identificación de Grupos de Interés o Grupos de Referencia

Tabla 2. 23 Matriz axiológica

Principios/Grupos de Referencia	Sociedad	Estado	Compañeros	Entidades Públicas	Proveedores
Honestidad	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	
Excelencia	X	X	X	X	
Ética	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X

Elaborado por: Carolina Guanochanga. Noviembre 2010

Valores

◆ **Honestidad.-** La honestidad es una *cualidad de calidad humana* que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente. En su sentido más evidente, la honestidad no puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.¹

- ✓ **Sociedad.-** Trabajar para servir a la comunidad en cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✓ **Estado.-** Uso adecuado y honesto de los recursos públicos otorgados.
- ✓ **Compañeros.-** Trabajar en base a la verdad con sus compañeros.
- ✓ **Entidades Públicas.-** Realizar procesos honestos que permitan entregar infraestructura adecuada con transparencia.

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>

- ✓ **Proveedores.-** Estrechar excelentes relaciones comerciales para cumplimiento de objetivos comunes.

◆ **Compromiso.-** Significa prometer u obligarse moral o jurídicamente, al cumplimiento de una obligación, generando responsabilidad para el autor de la promesa. Es similar a una promesa, pero en el compromiso se asume la responsabilidad por los efectos de no cumplirse. En algunos casos es legalmente exigible y en otros, es la credibilidad de la palabra empeñada lo que está en juego.²

- ✓ **Sociedad.-** Desempeñar efectivamente sus funciones para cumplimiento de la misión y visión institucional.
- ✓ **Estado.-** Establecer y cumplir con objetivos y metas propuestos así como con las funciones que designe la máxima autoridad.
- ✓ **Compañeros.-** Estrechar relaciones entre compañeros permitiéndoles ayudarse mutuamente para cumplimiento de un fin común.
- ✓ **Entidades Públicas.-** Cumplir con los compromisos de entrega establecidos enmarcados en la realidad.

◆ **Excelencia.-** Del latín *excellētia*, la excelencia es la calidad superior que hace a alguien o algo digno de una alta estimación y aprecio. Se vincula a la perfección y las características sobresalientes. El término señala aquello que está por encima del resto y que tiene pocas falencias o puntos débiles. Puede tratarse de un producto de calidad probada o innovador. En el caso de los seres humanos, la

² <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/compromiso>

excelencia hace mención a alguna capacidad extraordinaria o a un talento difícil de igualar. También puede tratarse de una condición moral muy elevada.³

- ✓ **Sociedad.-** Mantener un alto nivel de conocimientos que permita ofrecer productos y servicios de calidad a la sociedad.
- ✓ **Estado.-** Realizar sus funciones con altos niveles de calidad.
- ✓ **Compañeros.-** Mantener una condición moral entre sus compañeros elevada que mejore las relaciones humanas.
- ✓ **Entidades Públicas.-** Entregar productos de calidad.

◆ **Ética.-** La ética se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. El concepto proviene del término griego *ethikos*, que significa “carácter”. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. en lo referente a una acción o a una decisión.⁴

- ✓ **Sociedad.-** Servir a la sociedad con la verdad y transparencia.
- ✓ **Estado.-** Uso correcto de los bienes del estado.
- ✓ **Compañeros.-** Mantener lealtad en sus acciones así como en sus funciones que permitan mantener una relación verdadera con sus compañeros.
- ✓ **Entidades Públicas.-** Llevar un registro transparente de los bienes del estado y publicarlos continuamente.
- ✓ **Proveedores.-** Ofrecer un precio justo y a tiempo.

³ <http://definicion.de/excelencia/>

⁴ <http://definicion.de/etica/>

- ◆ **Respeto.-** De la palabra latina “respectus”, que significa atención, consideración. Cuidar de los intereses, derechos, espacios, tiempos que son del otro y que uno también tiene. Es cuidar de las cosas que uno comparte con otro, que no son propias.
- ✓ **Sociedad.-** Respetar los derechos de la comunidad siendo eficientes y cumplir con las funciones designadas para el servicio de ellos.
 - ✓ **Estado.-** Cuidar los recursos del estado de manera adecuada.
 - ✓ **Compañeros.-** Aceptar y respetar a todas las personas así como su cultura, costumbres, etc.
 - ✓ **Entidades Públicas.-** Ofrecer un servicio adecuado que cumpla con las necesidades de las entidades públicas respetando su individualidad.

2.2.2 *Misión*

“La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir” (Chiavenato, 2002).

Misión actual de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público:

“Somos una entidad del sector público con ámbito nacional, con un recurso humano altamente capacitado y comprometido con la eficaz administración y comercialización de los bienes inmuebles del Estado, para satisfacer las demandas gubernamentales enmarcados dentro del contexto técnico y legal vigente. Maximizando el uso de los recursos físicos, económicos y técnicos.”

Para conocer si la misión de la institución está correctamente planteada se analiza a través de la contestación de los siguientes parámetros que debe cumplir una misión institucional:

- ❖ “Naturaleza del negocio
- ❖ Razón para existir
- ❖ Mercado al que sirve
- ❖ Características generales de los productos y servicios
- ❖ Posición deseada en el mercado
- ❖ Principios y valores” (Salazar, 2007)

El análisis realizado es el siguiente:

- 🌿 **Naturaleza del negocio:** administración y comercialización de los bienes inmuebles del Estado.
- 🌿 **Razón para existir:** satisfacer las demandas gubernamentales enmarcado dentro del contexto técnico y legal vigente
- 🌿 **Mercado al que sirve:** Gobierno
- 🌿 **Características generales de los productos y servicios:** No definida.
- 🌿 **Posición deseada en el mercado:** No definida.
- 🌿 **Principios y valores:** Recurso Humano altamente capacitado y comprometido

Como se puede observar la misión actual con la que cuenta esta entidad no cumple con todas las características necesarias que debe poseer, razón por la cual se propone la siguiente misión:

“Entidad pública dedicada a la administración y comercialización de los bienes inmuebles del estado, para satisfacer las demandas gubernamentales dentro del contexto técnico y legal vigente dotando de infraestructura adecuada y de calidad al sector público enmarcados en principios de transparencia y equidad.”

2.2.3 *Visión*

“Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y en el espacio”

La visión actual es:

“Consolidarnos como el ente especializado en el ordenamiento y la administración de bienes inmobiliarios del Estado, atendiendo eficientemente los requerimientos de las diferentes instituciones y organismos del Estado, considerando las necesidades técnicamente establecidas para la optimización de los recursos físicos, económicos y técnicos, con soporte de estudios, análisis y aplicación de metodologías y técnicas para: catastrar, avualuar, documentar, comercializar, proteger, regularizar y potenciar los bienes inmuebles, dentro del ordenamiento legal.”

A continuación se someterá a la visión actual a una revisión para determinar si cumple ciertas características importantes como:

- 🌿 “Posición en el mercado
- 🌿 Tiempo
- 🌿 Mercado al que sirve
- 🌿 Características generales de los productos y servicios

🌿 Principios y valores” (Salazar, 2007)

El análisis se presenta a continuación:

🌿 **Posición en el mercado:** no establecida.

🌿 **Tiempo:** No definido

🌿 **Mercado al que sirve:** Entidades del Estado

Características generales de los productos y servicios: optimización de los recursos físicos, económicos y técnicos, con soporte de estudios, análisis y aplicación de metodologías y técnicas para: catastrar, avualuar, documentar, comercializar, proteger, regularizar y potenciar los bienes inmuebles, dentro del ordenamiento legal.

🌿 **Principios y valores:** eficiencia.

Como la visión actual no responde a todas estas características, se propone la siguiente visión al año 2015:

“Ser el ente especializado del Estado a nivel nacional, administrando los bienes gubernamentales de manera óptima aplicando metodologías técnicas para catastrar, avualuar, documentar, comercializar, proteger, regularizar y potenciar los bienes inmuebles, dentro del ordenamiento legal con eficiencia y eficacia administrativa.”

2.2.4 *Objetivos*

“Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo” (Chiavenato, 2002).

Los objetivos deben ser:

- *Específicos*: claros, bien definidos y comprensibles.
- *Medible*: Ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.
- *Delegable*: Puede designarse un responsable de su cumplimiento y evaluación.
- *Realizables*: Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles.
- *Tiempo asignado*: Debe tener un inicio y un final concreto” (Salazar, 2007)

Objetivo General

- Ejercer la rectoría del Sistema Nacional de Gestión Inmobiliaria del Sector Público.
- Establecer la situación técnica - jurídica de los bienes inmuebles de las instituciones del Estado, no sólo sobre los cuales se ha establecido o consolidado el derecho de dominio sino también de aquellos que se encuentran invadidos, abandonados, arrendados, entregados en comodato en posesión de otras personas, en posesión de las entidades; o aquellos que falten por regularizar su situación jurídica; en definitiva de aquellas que se tenga la expectativa legítima de acceder al dominio o que se encuentren bajo cualquier otra modalidad contemplada en las leyes. Esta función se extiende a las cuotas de participación fiduciaria que representen derecho de dominio para las instituciones a las que se refiere este estatuto; y,

- Realizar gestiones inmobiliarias en: empresas públicas y privadas en las que tenga participación mayoritaria el Estado así como las instituciones financieras públicas, instituciones financieras en saneamiento y liquidación y entidades descentralizadas.

Objetivos Específicos

- ❖ Desarrollar el Catastro Único de Bienes Inmuebles del Estado (CUBE), de las instituciones públicas, identificando mediante inventario los registros de los mismos.
- ❖ Emitir dictamen técnico sobre:
 - El uso correcto, eficiente y provechoso y emitir una propuesta de optimización para el uso de los bienes.
 - Previo a las adecuaciones y reconstrucciones, así como la rehabilitación de las áreas comunales y fachadas.
 - Respecto de la viabilidad de venta, arriendo, permuta, comodato o donación de los inmuebles de las instituciones públicas a las que se refiere el artículo 2 del Decreto Ejecutivo No. 1479 del 12 de diciembre del 2008 y asesorar el proceso;
- ❖ Establecer las políticas, lineamientos y procedimientos generales que sirvan de base a las instituciones del sector público para la asignación, compra, venta, comodato, arrendamiento de inmuebles para las instituciones públicas indicadas en el artículo 2 del Decreto Ejecutivo No. 1479 del 12 de diciembre del 2008;
- ❖ En los bienes inmuebles en las que se establezcan diversas instituciones del Estado, dictar normas de administración inmobiliaria y de ser el caso los administrará;
- ❖ Coordinar con la Dirección de Avalúos y Catastros de las municipalidades, y la Dirección Nacional de Avalúos y Catastros para la elaboración de avalúos para compra,

venta, permutas, comodatos, subastas o remates, donaciones o arriendo de bienes para instituciones públicas;

- ❖ Promover y diseñar las políticas de ergonomía de los bienes que se encuentran bajo la administración de las instituciones públicas; y,
- ❖ Asesorar a las instituciones del sector público en lo relacionado a los bienes inmuebles

2.2.5 *Políticas*

Dirección Ejecutiva:

En caso de ausencia del Director Ejecutivo, por disposición expresa de éste, quien le reemplazará en funciones, será el Director de Administración de Inmuebles.

- Representar legalmente a la Unidad de Gestión Inmobiliar del Sector Público INMOBILIAR, pudiendo celebrar a nombre de ésta toda clase de actos administrativos, convenios y contratos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos, de conformidad con la legislación vigente.
- Realizar supervisiones periódicas del cumplimiento de las competencias encomendadas a la Unidad de Gestión Inmobiliar del Sector Público, INMOBILIAR, mediante instrucciones precisas para su funcionamiento.
- Se elaborará informes semestrales de gestión sobre el avance de INMOBILIAR.
- Conocer, emitir observaciones, aprobar, evaluar y controlar la ejecución del POA.
- Establecer y desarrollar redes para coordinación de acciones y relacionamiento estratégico con instituciones públicas y/o privadas que puedan aportar significativamente con la gestión de INMOBILIAR.

- Impulsar acuerdos de cooperación técnica con instituciones y organismos públicos y/o privados.
- Autorizar la ejecución del inventario de los bienes pertenecientes a INMOBILIAR

Dirección de Catastro Único de Inmuebles

- Identificar los bienes inmuebles de las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional, con excepción de los bienes dispuestos para la seguridad interna y externa del Estado, así como los bienes que integran el patrimonio cultural, natural y áreas protegidas.
- Planificar el inventario y catalogación de los inmuebles a nivel nacional.
- Coordinar y elaborará el CATASTRO ÚNICO DE BIENES DEL ESTADO (CUBE) de las instituciones públicas.
- Contar con un registro de bienes inmuebles de propiedad del sector público, a fin de que los mismos estén registrados de forma centralizada (CUBE), y en los balances de cada entidad del Estado, a través de su inventario, avalúo y catalogación, con la finalidad de facilitar acciones de políticas públicas y de conservación.
- Manejar un sistema de información para el registro, inventario y catalogación de inmuebles.
- Ejecutar las políticas dictadas por el Director Ejecutivo, inherentes al quehacer de sus procesos.

Dirección de Administración de Inmuebles

- Coordinar con las direcciones de Avalúos y Catastros de las municipalidades, y la Dirección Nacional de Avalúos y Catastros, la elaboración de avalúos para la compra, venta, permutas, comodatos, subasta o remates, donaciones o arriendos de bienes para instituciones públicas.
- En los bienes inmuebles en las que se establezcan diversas instituciones del Estado, dictar y elaborar normas de administración inmobiliaria, para los informes y recomendaciones para la asignación de custodios de bienes.
- Establecer las políticas, lineamientos, normas y procedimientos generales que sirvan de base para la asignación, compra, venta, comodato arrendamiento de inmuebles para instituciones públicas.
- Preparar la base de datos para la implementación del Sistema geo-referencial (GIS) de los bienes inmuebles del sector público.
- Ejecutar las políticas dictaminadas por el Director Ejecutivo, inherentes a sus procesos.

Dirección Técnica y Asesoría en Gestión Inmobiliaria.

Durante el periodo de implementación y debido al proceso de reforma del Estado, en las regionales el Asesor Jurídico tendrá atribuciones para certificar actas y toda aquella documentación relacionada la gestión institucional, hasta definir un nuevo responsable.

- Propondrá y desarrollará procesos, normas, políticas y procedimientos de ergonomía e imagen institucional tendientes a facilitar el normal desempeño de las instituciones del sector público.

- Emitir dictamen técnico sobre el uso correcto y eficiente de los inmuebles de las instituciones públicas a las que se refiere el artículo 2 del Decreto Ejecutivo No. 1479 del 12 de diciembre del 2008.
- Emitirá informe técnico previo a las adecuaciones, reconstrucciones o rehabilitación de las áreas comunales y fachadas de los bienes inmuebles.
- Establecerá las políticas, lineamientos y procedimientos generales que sirvan de base para la asignación, compra, venta, comodato arrendamiento de inmuebles para instituciones públicas.
- Ejecutará las políticas dictaminadas por el Director Ejecutivo, inherentes a sus procesos

Dirección de Asesoría Jurídica.

- Emitir informes técnicos legales mensualmente del estado de los bienes inmuebles de las instituciones públicas.
- Emitir informes legales en los proyectos de elaboración de políticas, lineamientos y procedimientos generales para la asignación, compra, venta, comodato arrendamiento de inmuebles para instituciones públicas.
- Emitir informes legales, previo a la resolución administrativa para declaración de utilidad pública de los bienes inmuebles.
- Realizar cada bimestre informes legales en los proyectos de leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos; relacionados con la administración de bienes del Estado.
- Ejecutar las políticas determinadas por el Director Ejecutivo.

Dirección Administrativa Financiera.

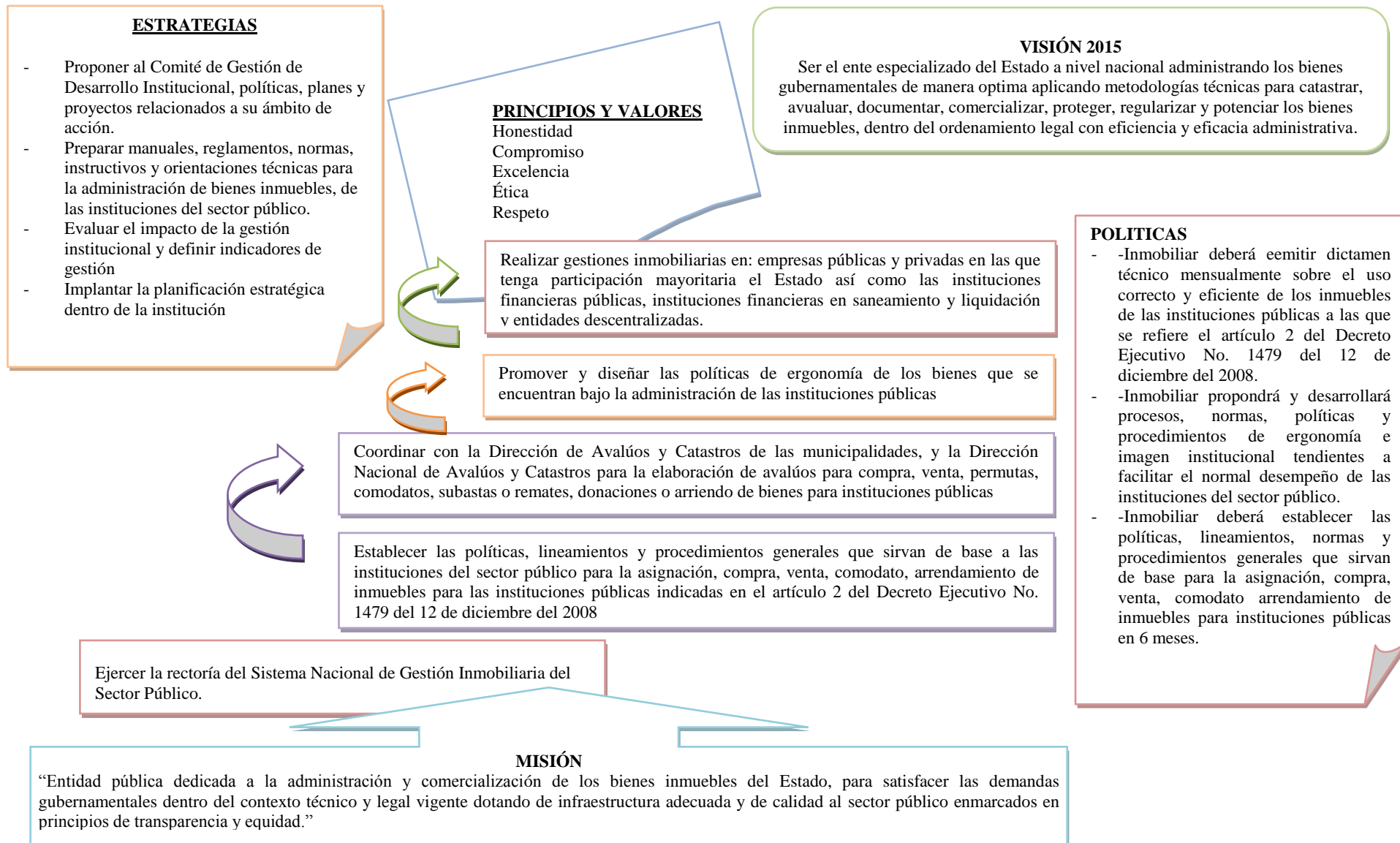
- Coordinar, controlar y supervisar los subprocesos de administración de recursos humanos, finanzas y servicios y tecnología.
- Tener en cuenta el criterio de los usuarios para la planificación del trabajo institucional.
- Planificar, controlar y evaluar la gestión institucional en su jurisdicción, administrativa, financiera, legal y técnica; así como promover sus relaciones interinstitucionales a nivel regional para dar cumplimiento al marco legal y técnico.
- Diseñar y ejecutar el plan operativo de la gestión de la dirección correspondiente de su jurisdicción,
- Realizar informes de la gestión de la Dirección Regional de su jurisdicción, cuando así lo requiera la máxima autoridad.
- Realizar informes cada mes de actividades producto de la delegación, resultados de estudios e investigaciones.
- Elaborar sugerencias a proyectos de normas e instructivos de procedimientos

2.2.6 Estrategias

- Proponer al Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, políticas, planes y proyectos relacionados a su ámbito de acción.
- Preparar manuales, reglamentos, normas, instructivos y orientaciones técnicas para la administración de bienes inmuebles, de las instituciones del sector público.

- Evaluar el impacto de la gestión institucional y definir indicadores de gestión
- Implantar la planificación estratégica dentro de la institución
- Fortalecer la capacidad técnica del personal
- Realizar manuales de procesos y funciones.
- Actualizar el marco legal y reglamentario.
- Conformación de una comisión para preparar el proyecto de reforma legal
- Gestionar en los organismos competentes para la aprobación de la propuesta
- Conformar un equipo de trabajo interdisciplinario
- Implantar una nueva estructura organizacional.

2.2.7 Mapa Estratégico 2011-2015



CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Para poder hablar de levantamiento de procesos, debemos comprender qué es un proceso.

Un proceso es una unidad en sí, que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente.

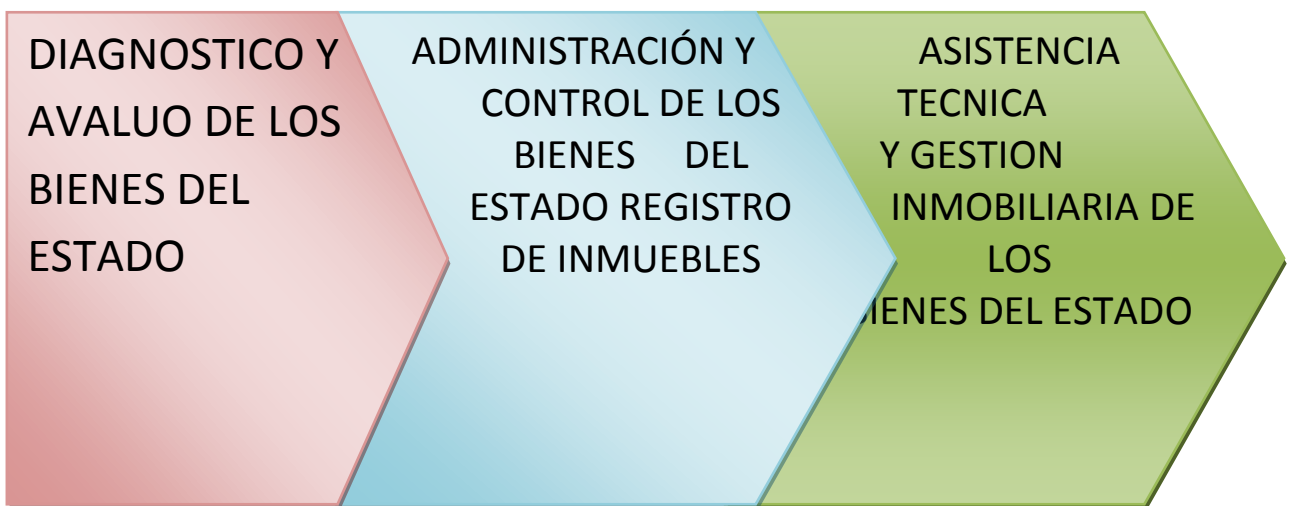
Se pueden observar Macroprocesos, los cuales se desagregan en otros procesos; y procesos operativos, los cuales son procesos cuya desagregación da origen a actividades, las mismas que serán identificadas en la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público Inmobiliario para su análisis y mejoramiento posteriormente.

Para levantar procesos, lo primero que debemos hacer es obtener información verídica, real, confiable y veraz para obtener resultados oportunos que permitan un análisis profundo y de uso adecuado dentro de la entidad sin ocultar las deficiencias ya que lo que se busca es un mejoramiento. Así, comenzamos recorriendo cada sección de la entidad, entrevistando a los actores involucrados y revisar cuáles son los procedimientos que se realizan y documentarlos. En muchas ocasiones podemos ir implementando mejoras con la sola acción de ir levantando los procesos.

3.1 Cadena de valor y mapa de procesos

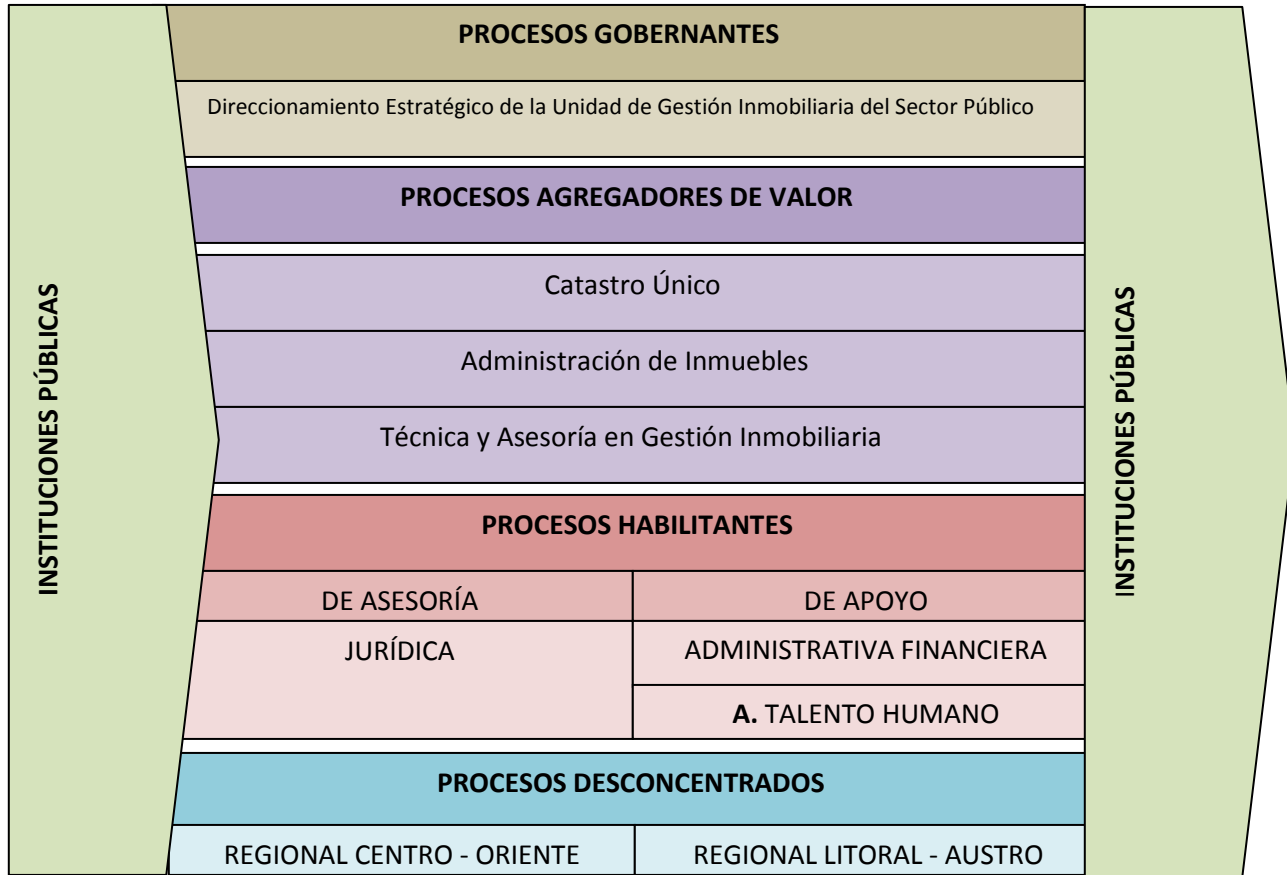
A continuación se presenta la Cadena de valor y Mapa de procesos de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar:

Figura 3. 1 Cadena de Valor de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar



Fuente: Estatuto Orgánico

Figura 3. 2 Mapa de procesos de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar



Fuente: Estatuto Orgánico

Elaborado por: Carolina Guanochanga

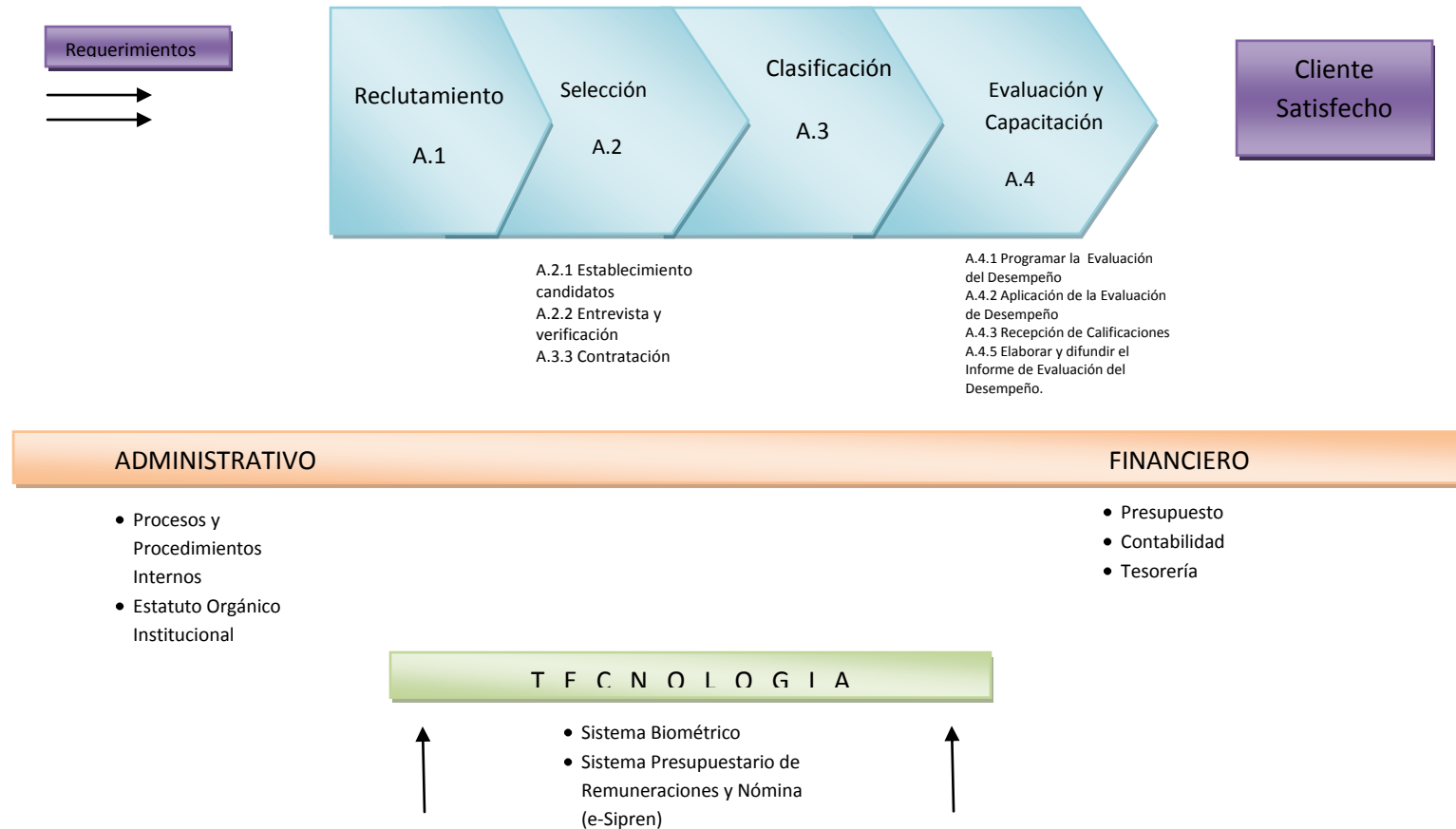
La Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar, actualmente en su estructura orgánica no cuenta con el proceso de Talento Humano, sin embargo de manera interna para su eficiente funcionamiento se ha creado esta unidad para poder realizar una eficiente gestión.

A continuación se presenta el Mapa de Procesos del Área del Talento Humano como actualmente se encuentra operando esta entidad.

Figura 3. 3 Mapa de procesos del área del Talento Humano

**MAPA DE PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR
NORMATIVIDAD**

Ley Orgánica del Servicio Publico
Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación
y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público
Constitución de la República del Ecuador, 2008



3.3 Inventario de procesos

A continuación se realiza el inventario de los procesos correspondientes a la Unidad del Talento Humano de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar que serán levantados y analizados posteriormente, debidamente codificados.

A.1 RECLUTAMIENTO

A.2 SELECCION

A.2.1 Establecimiento de posibles candidatos

A.2.2 Entrevista y verificación

A.3.3 Contratación

A.3 CLASIFICACIÓN

* La entidad no cuenta con este proceso y será propuesto.

A.4 EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN

A.4.1 Elaborar propuesta

A.4.2 Programar la evaluación del desempeño

A.4.3 Aplicar la evaluación del desempeño

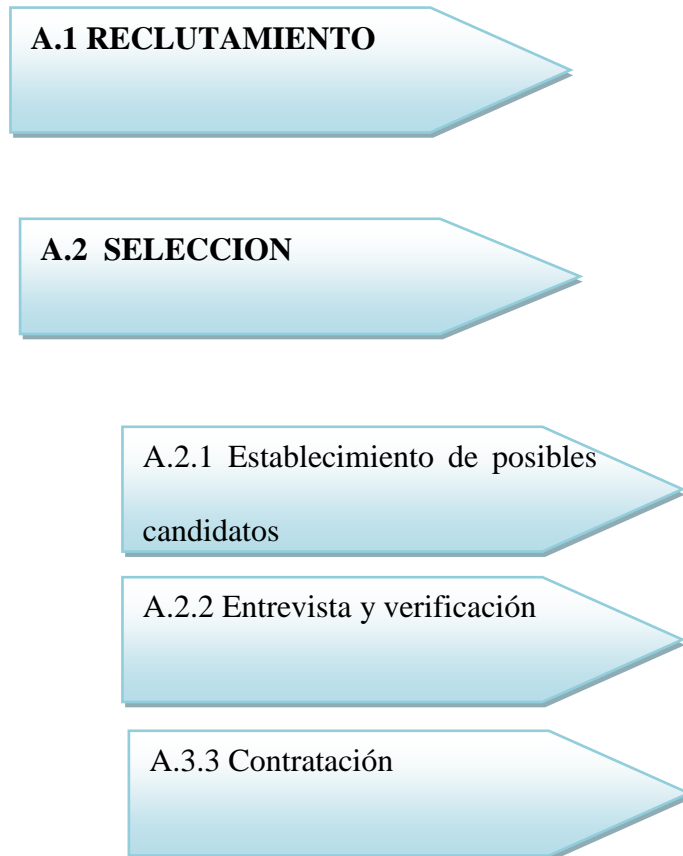
A.4.4 Recibir calificaciones

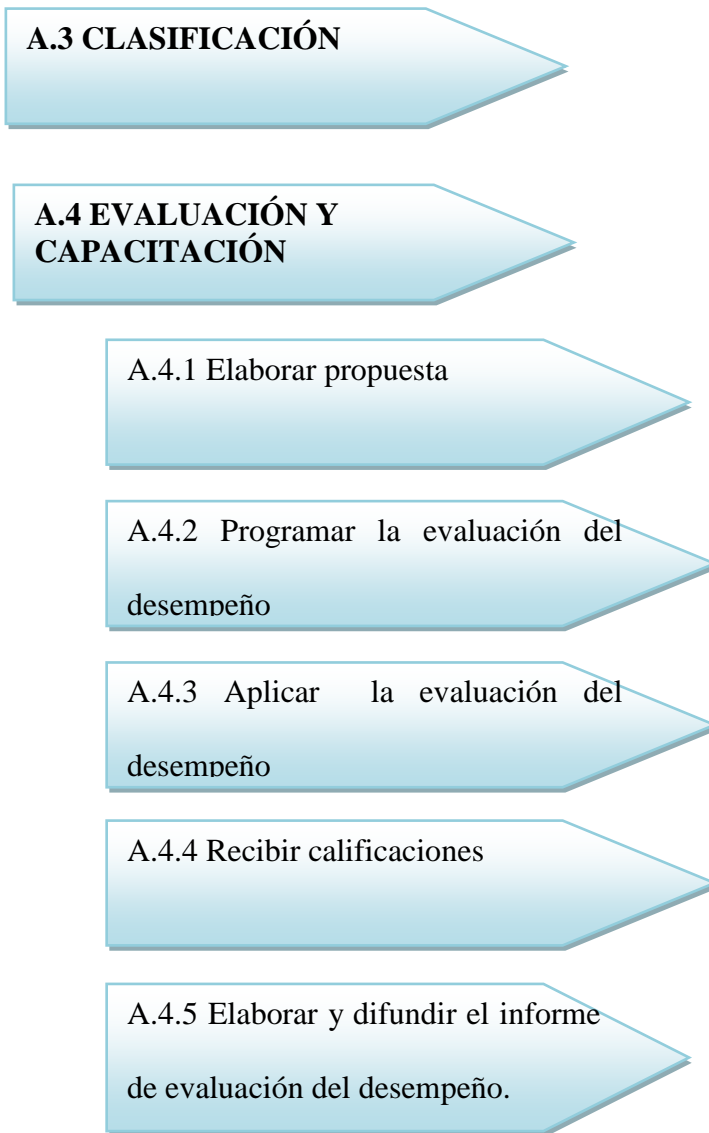
A.4.5 Elaborar y difundir el informe de evaluación del desempeño.

Dentro del inventario realizado se puede observar que actualmente la entidad no cuenta con el proceso de A.3 CLASIFICACIÓN el mismo que será propuesto.

3.4 Análisis de procesos seleccionados



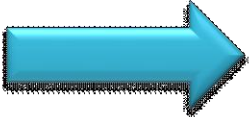
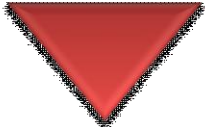
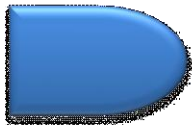

Dentro del análisis de los procesos seleccionados se levantará los procesos que posee el área de Talento Humano de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público Inmobiliario, en base a las actividades que se realiza actualmente y que se encuentran contemplados en la LOSEP y las Normas Técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales vigentes.





Se analizará el subproceso de Talento Humano correspondiente al Proceso de Apoyo de la Dirección Administrativa Financiera.

3.4.1 Simbología

	Operación
	Control e inspección, revisión
	Transporte
	Archivo
	Demora
	Decisión

Nota:

Operación y Control agregan valor.

Trasporte, Archivo, Demora y Decisión no agrega valor.

3.4.2 Hoja de costos del personal, de operación y total

Tabla 3. 1 Hoja de costos de personal de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar

No	CARGO	CIUDAD	DENOMINACION DEL PUESTO	GRADO	RMU MENSUAL	RMU ANUAL	TOTAL ANUAL	COSTO POR MINUTO DEL PERSONAL	COSTO OPERACIONAL POR MINUTO	COSTO TOTAL
1	DIRECTOR EJECUTIVO		DIRECTOR EJECUTIVO		\$ 4.805,00	\$ 57.660,00	\$ 73.498,45	\$ 0,43	\$ 0,11	\$ 0,54
2	DIRECTORES		DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	16	\$ 2.190,00	\$ 26.280,00	\$ 33.642,45	\$ 0,19	\$ 0,11	\$ 0,30
3	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	QUITO	SERVIDOR PUBLICO 7	13	\$ 1.590,00	\$ 19.080,00	\$ 24.497,67	\$ 0,14	\$ 0,11	\$ 0,25
4	ANALISTA DE TALENTO HUMANO 2	QUITO	SERVIDOR PUBLICO 6	12	\$ 1.340,00	\$ 16.080,00	\$ 20.687,34	\$ 0,12	\$ 0,11	\$ 0,23
5	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	QUITO	SERVIDOR PÚBLICO 1	7	\$ 775,00	\$ 9.300,00	\$ 12.076,01	\$ 0,07	\$ 0,11	\$ 0,18
6	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	QUITO	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	4	\$ 590,00	\$ 7.080,00	\$ 9.256,37	\$ 0,05	\$ 0,11	\$ 0,16
					\$ 11.290,00	\$ 135.480,00	\$ 173.658,28	\$ 1,00	\$ 0,66	\$ 1,66

Elaborado por: Carolina Guanochanga

Total anual contiene: Aporte Patronal 9,15%; IECE 0,5%, Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto Sueldo, Fondos de Reserva, Vacaciones.

Ejemplo:

Remuneración Anual		\$57.660,00
Aporte Patronal 9,15%:	$\$57.660,00 * 9,15\%$	= \$ 5.275,89
IECE 0,5%:	$\$57.660,00 * 0,5\%$	= \$ 288,30
Décimo Tercer Sueldo:	$\$57.660,00 \div 12$	= \$ 4.805,00
Décimo Cuarto Sueldo:		= \$ 264,00
Fondos de Reserva:	$\$4.805,00 * 8,33\%$	= \$ 400,26
Vacaciones:	$\$57.660,00 \div 12$	= \$ 4.805,00
Total Anual		\$ 73.498,45












$$\text{Costo por minuto del Personal} = \frac{\$73.498,45}{12 * 30 * 8 * 60} = 0,43$$

Tabla 3. 2 Hoja de costos de operación de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar

CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL	COSTO OPERACIÓN POR MINUTO
GASTO SERVICIO DE ALMUERZO	\$ 1.800,00	\$ 21.600,00	0,10711285
GASTO SERVICIO TELÉFONO	\$ 250,00	\$ 3.000,00	
GASTO SERVICIO DE INTERNET	\$ 200,00	\$ 2.400,00	
GASTO SERVICIO DE LUZ	\$ 190,00	\$ 2.280,00	
GASTO ALÍCUOTAS EDIFICIO	\$ 364,70	\$ 4.376,40	
GASTO COMBUSTIBLE	\$ 365,00	\$ 4.380,00	
GASTO SUMINISTROS	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00	
TOTAL		\$ 74.036,40	













- Para el levantamiento de procesos se va a tomar el costo operación por minuto de USD \$0,11.

3.4.3 Diagramación – Hoja de Análisis de Procesos

Nombre del Proceso: Reclutamiento															
Nombre del Subproceso:		-		Volumen:	2 Veces		Frecuencia:	Mensual							
Ingresa:		Requerimiento de Talento Humano		Tiempo:	120,5 minutos		Costo:	32,69							
Resultado:		Lista de Aspirantes		Eficiencia Tiempo:	18%		Eficiencia Costo.:	16%							
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO			COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS	
									AV	NAV	AV	NAV			
1	Director Técnico de Área	Solicitud de personal													Confusión en la elaboración de requerimientos
2	Servidor Público 7	Recepción de solicitud en Talento Humano								0,5		0,13			Sin Novedad
3	Servidor Público 7	Solicitud de base de datos a Ministerios Coordinadores									37		9,25		Sin Novedad
4	Servidor Público 7	Recepción de base de datos en la Unidad de Talento Humano								8		2			Demora
5	Servidor Público 6	Realización de informe de Aspirantes								13		2,99			Sin Novedad
6	Servidor Público de Apoyo 2	Envío de lista de aspirantes a Director Técnico solicitante										2		0,32	Sin Novedad
SUBTOTAL											21,5	99	5,115	27,57	
TOTAL											120,5		32,69		















Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{21,5}{120,50} = 0,18 \Rightarrow 18\%$
--------------------------	---	---

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{5,1}{32,69} = 0,16 \Rightarrow 16\%$
-------------------------	---	---

Nombre del Proceso: Selección de Talento Humano															
Nombre del Subproceso:		Establecimiento de posibles candidatos		Volumen:	2 Veces		Frecuencia:	Mensual							
Ingresa:		Requerimientos realizados		Tiempo:	142		Costo:	39,74							
Resultado:		Lista de candidatos seleccionados		Eficiencia Tiempo:	8%		Eficiencia Costo:	5%							
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO					COSTO	
									AV	NAV	AV	NAV			
1	Director Técnico de Área	Análisis y aprobación de candidatos seleccionados									120		36	Confusión en envío de información	
2	Servidor Público de apoyo 2	Envío a la Unidad de Talento Humano									0,5		0,08	Sin novedad	
3	Servidor Público de apoyo 2	Recepción en la Unidad de Talento Humano									0,5		0,08	Sin novedad	
4	Servidor Público 1	Elaboración de lista de seleccionados									11		1,98	Sin novedad	
5	Servidor Público de apoyo 2	Archivo de documentos									10		1,6	Mal manejo del archivo	
SUBTOTAL											12	130	2,14	37,6	
TOTAL											142			39,74	

















Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{12}{142,00} = 0,08 \Rightarrow 8\%$
-------------------	---	--
















Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{2,1}{39,74} = 0,05 \Rightarrow 5\%$
------------------	---	--

Nombre del Proceso: Selección															
Nombre del Subproceso:		Entrevista y Verificación		Volumen:		2 Veces		Frecuencia:		Mensual					
Ingresa:		Lista de Seleccionados		Tiempo:		182		Costo:		41,66					
Resultado:		Candidato Seleccionado		Eficiencia Tiempo:		42%		Eficiencia Costo.:		43%					
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO			NOVEDADES ENCONTRADAS	
									AV	NAV	AV	NAV			
1	Servidor Público 7	Programación de entrevistas								69		17,25	No hay programación		
2	Servidor Público de Apoyo 2	Envío de programación de entrevistas a Director solicitante								1		0,16	La aprobación por parte del Director solicitante es demorada		
3	Servidor Público de Apoyo 2	Recepción de programación aprobada por Director Solicitante								1		0,16	Sin novedad		
4	Servidor Público 1	Llamadas telefónicas a candidatos seleccionados								33		5,94	teléfonos celulares en Talento Humano		
5	Servidor Público 7	Recepción de candidatos								2		0,5	Sin novedad		
6	Servidor Público 7	Entrevista formal y profunda								17		4,25	No se tiene un banco de preguntas		
7	Servidor Público 1	Verificación de datos personales, lugares de trabajo y referencias.								18		3,24	Se realiza via teléfono convencional, no cuenta con salida a telefonía celular		
8	Servidor Público 7	Definición de funciones de seleccionado								40		10	No se cuenta con un manual de funciones		
9	Servidor Público de Apoyo 2	Recepción de memo de solicitud de contratación aprobado por la Dirección Ejecutiva									1	0,16	Sin novedad		
SUBTOTAL											77	105	17,99	23,67	
TOTAL											182		41,66		

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{77}{182,00} = 0,42 \Rightarrow 42\%$
--------------------------	---	---













Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{18,0}{41,66} = 0,43 \Rightarrow 43\%$
-------------------------	---	--

Nombre del Proceso: Selección															
Nombre del Subproceso:		Contratación		Volumen:	2 Veces		Frecuencia:	Mensual							
Ingresa:		Memo de solicitud de contratación		Tiempo:	1103		Costo:	415,77							
Resultado:		Celebración de Contrato		Eficiencia Tiempo:	3%		Eficiencia Costo.:	6%							
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS		
									AV	NAV	AV	NAV			
1	Servidor Público 6	Solicitud de Certificación de disponibilidad presupuestaria										75		17,25	Información incompleta
2	Servidor Público 6	Recepción de documentación para ingreso de personal								3			17,3		No se presenta toda la documentación
3	Servidor Público 6	Análisis y verificación de la información recibida								4			0,92		No se presenta toda la documentación
4	Servidor Público 6	Realización de Informe Favorable									60			13,8	Retraso en envío de funciones, realización de otras actividades
5	Servidor Público 6	Realización de Formularios de descripción de puestos									60			13,8	No existe Manual de funciones
6	Servidor Público 6	Realización de Perfil de exigencias y competencias del personal contratado									60			13,8	No existe Manual de funciones
7	Servidor Público 6	Realización de Lista de asignaciones									45			10,35	No existe Manual de funciones
8	Servidor Público 6	Elaboración de Contrato									66			15,18	Demora en la revisión por parte de Consultor
9	Servidor Público 6	Envío de Documentos Habilitantes para la Calificación del Proceso de Contratación a la Dirección Ejecutiva										180		41,4	Demora en la aprobación

Nombre del Proceso: Selección														
Nombre del Subproceso:		Contratación		Volumen:	2 Veces		Frecuencia:	Mensual						
Ingresa:		Memo de solicitud de contratación		Tiempo:	1103		Costo:	415,77						
Resultado:		Celebración de Contrato		Eficiencia Tiempo:	3%		Eficiencia Costo.:	6%						
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO				COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
									AV	NAV	AV	NAV		
10	Directora Ejecutiva	Aprobación de documentos por parte de la Dirección Ejecutiva									480		259,2	Demora, otras actividades
11	Servidor Público de apoyo 2	Recepción de documentos habilitantes aprobados							1			0,16		Sin novedad
12	Servidor Público de apoyo 2	Suscripción de contrato por parte del contratado							5			0,8		Sin novedad
13	Servidor Público de apoyo 2	Entrega de copia de contrato a contratado								2			0,32	Sin novedad
14	Servidor Público de apoyo 2	Archivo de expediente personal de nuevo funcionario								13			2,08	Sin novedad
15	Servidor Público 7	Preparación de memorando e información para envío al Ministerio de Relaciones Laborales							16			4		Sin novedad
16	Servidor Público 7	Envío de informes al Ministerio de Relaciones Laborales								2			0,5	Sin novedad
17	Servidor Público de apoyo 2	Archivo de documentación								9			1,44	Sin novedad
18	Servidor Público de apoyo 2	Inducción en temas organizacionales de la institución								14			2,24	Sin novedad
19	Servidor Público de apoyo 2	Registro en el sistema biométrico del contratado							8				1,28	Sin novedad
SUBTOTAL									37	1066	24,41	391,36		
TOTAL									1103		415,77			














Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{37}{1103,00} = 0,03 \Rightarrow 3\%$
-------------------	---	---

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{24,4}{415,77} = 0,06 \Rightarrow 6\%$
------------------	---	--

Nombre del Proceso: Evaluación y Capacitación														
Nombre del Subproceso:		Elaborar propuesta	Volumen:	1	Frecuencia:	Semestral								
Ingresa:		Necesidad de evaluación	Tiempo:	612	Costo:	289,36								
Resultado:		Propuesta	Eficiencia	10%	Eficiencia	5%								
			Tiempo:		Costo.:									
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Servidor Público 7	Revisa y recopila información institucional												No se tiene información consolidada
2	Servidor Público 7	Realizar propuesta								33		8,25		Sin novedad
3	Servidor Público 1	Envío para la aprobación de la Dirección Ejecutiva									2		0,36	Sin novedad
4	Directora Ejecutiva	Aprobación de la Dirección Ejecutiva									480		259,2	Demora en aprobación, otras actividades
5	Servidor Público de apoyo 2	Recepción de propuesta aprobada								30		4,8		Sin novedad
SUBTOTAL										63	549	13,05	276,31	
TOTAL										612			289,36	









Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{63}{612,00} = 0,10 \Rightarrow 10\%$
-------------------	---	---

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{13,1}{289,36} = 0,05 \Rightarrow 5\%$
------------------	---	--

Nombre del Proceso: Evaluación y Capacitación														
Nombre del Subproceso:		Programar la evaluación del desempeño	Volumen:		1	Frecuencia:		Semestral						
Ingresa:		Propuesta de evaluación aprobada	Tiempo:		725	Costo:		316,4						
Resultado:		Cronograma de evaluación	Eficiencia Tiempo:		11%	Eficiencia Costo:		5%						
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Servidor Público 7	Diseñar instrumentos de evaluación									156		39	Falta de información documentada
2	Servidor Público 1	Preparar material necesario								46		8,28		Sin novedad
3	Servidor Público 7	Elaborar Cronograma								19		4,75		Falta de coordinación con direcciones
4	Servidor Público de apoyo 2	Envío de cronograma a la Dirección Ejecutiva									1		0,16	Demora en la revisión
5	Directora Ejecutiva	Aprobación de cronograma por parte de la Dirección Ejecutiva									480		259,2	Demora en la revisión
6	Servidor Público de apoyo 2	Recepción de cronograma aprobado								2		0,32		Sin novedad
7	Servidor Público 7	Realizar memorando para informar a los Directores Técnicos								13		3,25		Sin novedad
8	Servidor Público 1	Archivo de documentación									8		1,44	Sin novedad
SUBTOTAL										80	645	16,6	299,8	
TOTAL										725			316,40	

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{80}{725,00} = 0,11 \Rightarrow 11\%$
-------------------	---	---












Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{16,6}{316,40} = 0,05 \Rightarrow 5\%$
------------------	---	--

Nombre del Proceso: Evaluación y Capacitación																
Nombre del Subproceso:		Aplicación de la Evaluación del Desempeño	Volumen:	1	Frecuencia:	Semestral										
Ingresa:		Plan de evaluación del desempeño	Tiempo:	670	Costo:	167,5										
Resultado:		Formularios de evaluación	Eficiencia Tiempo:	28%	Eficiencia Costo.:	28%										
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS			
									AV	NAV	AV	NAV				
1	Servidor Público 7	Difusión de la norma de evaluación del desempeño a todo el personal									480		120	No asisten todos los funcionarios		
2	Servidor Público 7	Entrega de formulario a jefes inmediatos para la evaluación									45		11,3	Sim novedad		
3	Servidor Público 7	Asesoramiento y capacitación a evaluadores									145		36,3	Sim novedad		
SUBTOTAL											190	480	47,5	120		
TOTAL													670		167,50	















Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{190}{670,00} = 0,28 \Rightarrow 28\%$
-------------------	---	--

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{47,5}{167,50} = 0,28 \Rightarrow 28\%$
------------------	---	---

Nombre del Proceso: Evaluación y Capacitación																		
Nombre del Subproceso:		Recepción de calificaciones		Volumen:	1		Frecuencia:	Semestral										
Ingresa:		Formularios calificados		Tiempo:	183		Costo:	35,25										
Resultado:		Infirmacion consolidada		Eficiencia Tiempo:	26%		Eficiencia Costo.:	33%										
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS					
									AV	NAV	AV	NAV						
1	Servidor Público de apoyo 2	Recepción de la información											38		6,08	No se cumple con el cronograma		
2	Servidor Público 1	Consolidar la información											87		15,66	Información ineficiente		
3	Sservidor Publico 7	Procesar y analizar calificaciones										47		11,8	Sim novedad			
4	Servidor Publico de apoyo 2	Archivo de documentación											11		1,76	Sim novedad		
SUBTOTAL												47	136	11,75	23,5			
TOTAL															183		35,25	

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{47}{183,00} = 0,26 \Rightarrow 26\%$
-------------------	---	---

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{11,8}{35,25} = 0,33 \Rightarrow 33\%$
------------------	---	--

HOJA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
Nombre del Proceso:		Evaluación y Capacitación		Volumen:	1		Frecuencia:	Semestral						
Nombre del Subproceso:		Elaborar y difundir Informe de Evaluación del De.		Tiempo:	727		Costo:	165,97						
Ingresa:		Calificaciones		Eficiencia	8%		Eficiencia	7%						
Resultado:		Programa de evaluación del desempeño		Tiempo:			Costo:							
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Servidor Público 7	Realizar informe de resultados de la Evaluación del desempeño								23		5,75		Sin novedad
2	Servidor Público de apoyo 2	Remitir informe a la Dirección Ejecutiva									2		0,32	Demora en la revision
3	Servidor Público 1	Elaborar registros correspondientes para archivos de personal								37		6,66		Falta de suministros
3	Servidor Público 1	Archivo de registros									37		6,66	Falta de suministros
4	Servidor Público 7	Comunicar los resultados a funcionarios y servidores evaluados									480		120	Demora en la entrega de información a los funcionarios
5	Servidor Público 1	Actualización de base de datos de las evaluaciones									145		26,1	Sin novedad
6	Servidor Público de apoyo 2	Envío de información de los resultados al Ministerio de Relaciones Laborales									3		0,48	Sin novedad
SUBTOTAL									60	667	12,41	153,56		
TOTAL									727		165,97			

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{60}{727,00} = 0,08 \Rightarrow 8\%$
-------------------	---	--

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{12,4}{165,97} = 0,07 \Rightarrow 7\%$
------------------	---	--

3.4.4 *Reporte de novedades encontradas*

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Dr. Hernán Ureña
Director Administrativo Financiero

De: Carolina Guanochanga Moreno

Asunto: Análisis de Procesos

Fecha: Quito, 3 de enero de 2010.

En base al levantamiento y análisis de los procesos de la Unidad de Talento Humano se encontró las siguientes novedades:

Nombre del Proceso: Reclutamiento

- Confusión en la elaboración de requerimientos para la solicitud de Talento Humano.
- Demora en la recepción de documentación inherente a las hojas de vida de talento humano.

Nombre del Proceso: Selección de Talento Humano

Nombre del Subproceso: Establecimiento de posibles candidatos

- Confusión en envío de información.
- Mal manejo del archivo.

Nombre del Subproceso: Entrevista y Verificación

- No hay una programación establecida.
- La aprobación por parte del Director solicitante es demorada
- No se cuenta con salida a teléfonos celulares en Talento Humano
- No se tiene un banco de preguntas
- Se realiza vía teléfono convencional, no cuenta con salida a telefonía celular
- No se cuenta con un manual de funciones.

Nombre del Subproceso: Entrevista y Verificación

- Demora, otras actividades.

Nombre del Proceso: Evaluación y Capacitación***Nombre del Subproceso: Elaborar propuesta***

- No se tiene información consolidada
- Demora en aprobación, otras actividades

Nombre del Subproceso: Programar la evaluación del desempeño

- Falta de información documentada
- Falta de coordinación con direcciones
- Demora en la revisión y aprobación del cronograma.

Nombre del Subproceso: Aplicación de la Evaluación del Desempeño

- No asisten todos los funcionarios

Nombre del Subproceso: Recepción de calificaciones

- No se cumple con el cronograma

Nombre del Subproceso: Elaborar y difundir Informe de Evaluación de Desempeño

- Demora en la revisión
- Falta de suministros
- Demora en la entrega de información a los funcionarios.

Atentamente,

Carolina Guanochanga Moreno

3.5 Matriz de análisis resumida

N°	PROCESO	TIEMPO				COSTO				OBSERVACIONES
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	
1	Reclutamiento	21,5	99	120,5	18%	5,115	27,57	32,685	16%	Confusión en la elaboración de requerimientos, demora
SELECCIÓN										
2	Establecimiento de posibles candidatos	12	130	142	8%	2,14	37,60	39,74	5%	Confusión en envío de información, mal manejo de archivo
3	Entrevista y verificación	77	105	182	42%	17,99	23,67	41,66	43%	La aprobación por parte del director es demorada, no se cuenta con salida a teléfonos celulares en RRHH, no se realiza un banco de preguntas, no se cuenta con un manual de funciones.
4	Contratación	37	1066	1103	3%	24,41	391,36	415,77	6%	No se presenta toda la documentación, retraso de envío funciones, demora en la revisión por parte del consultor, demora en la aprobación
EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN										
5	Elaborar propuesta	210	549	759	28%	49,8	276,31	326,11	15%	No se tiene información consolidada
6	Programar la evaluación del desempeño	106	645	751	14%	23,1	299,8	322,9	7%	Falta de información documentada, falta de coordinación con direcciones, demora en la revisión.
7	Aplicación de la evaluación del desempeño	190	480	670	28%	47,5	120	167,5	28%	No asisten todos los funcionarios
8	Recepción de calificaciones	47	229	276	17%	11,75	40,24	51,99	23%	No se cumple el cronograma
9	Elaborar y difundir informe de evaluación del desempeño	125	667	792	16%	26,7	153,56	180,26	15%	Demora en la revisión, falta de suministros
EFICIENCIAS PROMEDIO					19%					18%

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En el presente capítulo se elaborará la propuesta de mejoramiento de los procesos que tienen que ver con la Unidad de Administración del Talento Humano de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público para reducir los tiempos de cada uno de los procesos levantados en el capítulo anterior para lo cual se utilizará las siguientes herramientas:

- a. Caracterización de procesos.
- b. Diagramación de los procesos mejorados
- c. Hoja de mejoramiento de procesos.
- d. Matriz de análisis comparativa entre la situación actual y la situación propuesta, y el beneficio esperado.

Para las mejoras de los procesos se buscará:

- a. Disminuir costos y tiempos.
- b. Fusionar actividades.
- c. Eliminar actividades.
- d. Crear y desarrollar de actividades.
- e. Crear y desarrollar nuevos procesos.

4.1 Mapa de procesos mejorado

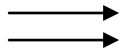
Figura 4. 1 Mapa de procesos mejorado de la Unidad de Administración del Talento Humano de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar

MAPA DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE ADMNISTRACION DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR

NORMATIVIDAD

Ley Orgánica del Servicio Publico
 Normas Técnicas
 Ley de Seguridad Social
 Constitución de la República del Ecuador, 2008

Requerimientos



A. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cliente Satisfecho



- A.1.1 Ingresar personal
- A.1.2 Elaborar aviso de Entrada
- A.1.3 Calcular valor a pagar por remuneraciones
- A.1.4 Calcular valor a pagar por horas extras
- A.1.5 Calcular valor a pagar de Fondos de Reserva
- A.1.6 Encargos y Subrogaciones
- A.1.7 Control de Vacaciones

- A.2.1 Subsistema de Planificación de T.H.
- A.2.2 Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público
- A.2.3 Subsistema de Selección de Personal
- A.2.4 Integración, Socialización y Colocación
- A.2.5 Formación y Capacitación
- A.2.6 Subsistema de Evaluación

- A.3.1. Realizar anticipos de remuneraciones
- A.3.2 Resolver problemas Laborales
- A.3.3 Emitir certificados de Trabajo e ingresos










Elaborado por: Carolina Guanochanga

4.2 Selección, descripción y aplicación de herramientas de mejoramiento

Es necesario definir las herramientas Para la realización del mejoramiento de la gestión del Talento Humano en la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, se utilizaron las siguientes:

Simbología

Los símbolos tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas. La simbología utilizada es la siguiente:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACIÓN
	Inicio o fin de un proceso	
	Operación	Agrega Valor
	Control e inspección, revisión	No Agrega Valor
	Transporte	No Agrega Valor
	Archivo	No Agrega Valor
	Demora	No Agrega Valor
	Decisión	No Agrega Valor
	Generacion de documentos	Agrega valor si es dentro de la operación
	Base de datos	Agrega valor si es dentro de la operación

Caracterización de Procesos

La mejor manera de planificar los procesos es mediante la caracterización que es la descripción de cada uno de ellos, al realizar esta caracterización se adquiere una visión integral que fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Con la caracterización se identifican todos los factores que intervienen en un proceso y que deberán ser controlados.

Diagramación Mejorada

Un diagrama de flujo identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales e información de un proceso. Los diagramas de flujo ayudan a la gente que participa en el proceso a entenderlo mucho mejor y con mayor objetividad al ofrecer un panorama de los pasos necesarios para realizar una tarea. (Lindsay, 2005).















Hoja de Mejoramiento de Procesos

La hoja de mejoramiento de procesos indica los problemas que se encontraron en los procesos y las mejoras que se proponen para cada proceso, además permite realizar una comparación de la situación actual con la propuesta.

Matriz de análisis comparativa de situación actual – situación propuesta y beneficio esperado

La matriz comparativa da una visión global de todos los procesos mejorados con referencia a la situación actual presentando de esta manera un formato resumido con valoración en tiempos y costos.

4.3 Flujodiagramación o Diagramación mejorado y Hoja de Mejoramiento


DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			SUBPROCESO	Ingresar Personal									
CÓDIGO	A.1.1	FECHA	01/02/2011	ESTATUS	Propuesto									
OBJETIVOS	Realizar el ingreso, selección y reclutamiento de personal tanto para los servidores amparados bajo Losep como los trabajadores amparados bajo Código de Trabajo.													
ALCANCE	DESDE	Requerimiento de Talento Humano												
	HASTA	Ingreso de personal contratado												
ENTRADAS	Memo de Necesidad de Talento Humano													
SALIDAS	Talento Humano contratado													
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano													
Frecuencia	Mensual			Volúmen	4									
Tiempo:	52			Costo:	10,2									
Eficiencia Tiempo:	67,31%			Eficiencia Costo.:	81,96%									
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Director Técnico de Área	Solicitud de autorización a la Dirección Ejecutiva								15		4,5		Contratación de consultoría. El jefe de la unidad debe solicitar autorización adjuntando los requerimientos del puesto.
2	Servidor Público de Apoyo 2	Recepción de solicitud autorizada en Talento Humano								2		0,32		Sin novedad
3	Servidor Público 1	Recepción de documentación para ingreso de personal								3		0,54		Informar adecuadamente al personal nuevo sobre los requisitos para ingreso
4	Servidor Público 6	Análisis y verificación de la información recibida									8		1,84	Verificar que este completa
5	Servidor Público 7	Elaboración de Contrato								10		3		Contratación de consultoría para la que se pueda revisar de manera adecuada y oportuna el contrato, de manera que se agilite el proceso de contratación.

6	Servidor Público de apoyo 2	Suscripción de contrato por parte del contratado							5				Sin novedad
7	Servidor Público de apoyo 2	Entrega de copia de contrato a contratado							2				Sin novedad
8	Servidor Público de Apoyo 2	Abrir expediente de personal en la Unidad de TH							7				Sin novedad
9	Servidor Público de Apoyo 2	Registro de huella en el sistema biométrico											Sin novedad
10	Servidor Público de Apoyo 2	Ingreso a base de datos de personal Inmobiliar											Sin novedad
SUBTOTAL									35	17	8,36	1,84	
TOTAL									52		10,20		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS			
MEJORA	2	Certificación Presupuestaria: es un instrumento administrativo de carácter formal que permite certificar la disponibilidad de recursos				ANTERIOR	A.2.3 Subsistema de selección de personal			Perfil de Exigencias y Competencias			
FUSIÓN	1					Lista de Asignaciones de Personal							
CREACIÓN	8					POSTERIOR	A.1.2 Elaborar aviso de entrada			Cuestionario de clasificación de puestos			
ELIMINACIÓN	-									Fomulario de descripción de puestos			
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por					
Srta. Carolina Guanochanga				Psic. Ind. Gabriela Garcés				Dr. Hernán Ureña					

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{35}{52,00} = 0,67 \Rightarrow 67,31\%$
Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{8,4}{10,20} = 0,82 \Rightarrow 81,96\%$

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			CÓDIGO	A.1.1
SUBPROCESO	Ingresar Personal				
ENTRADA	Memo de Necesidad de Talento Humano				
SALIDA	Talento Humano Contratado				
RESPONSABLE	Coordinadora de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
<p>La autorización por parte de la Dirección Ejecutiva es demorada ya que se encuentra realizando otras actividades laborales.</p> <p>Información Incompleta</p> <p>El personal nuevo no presenta la documentación completa</p> <p>Demora en la revisión de contrato por parte del consultor.</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
<p>Contratación de consultoría que permita agilizar el proceso de autorización.</p> <p>El jefe de la unidad debe solicitar autorización adjuntando los requerimientos del puesto.</p> <p>Mantener un control adecuado de documentos para contratación de nuevo personal</p> <p>Informar adecuadamente al personal nuevo sobre los requisitos para ingreso</p> <p>El consultor deberá revisar de manera adecuada y oportuna el contrato, de manera que se agilite el proceso de contratación.</p>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
52	10,2	67,31%	81,96%	Mensual	4
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-52	-10,2	67,31%	81,96%	Mensual	4
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
(52)*4*12		-2496 min.	(10,20)*4*12		-\$ 489,60

















CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual				
Situación Propuesta	52	67,31%	10,2	81,96%

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones				SUBPROCESO	Elaborar aviso de entrada								
CÓDIGO	A.1.2		FECHA	7 de Febrero de 2011		ESTATUS	Propuesto							
OBJETIVOS	Realizar el ingreso en el portal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del personal nuevo que se incorpora a la entidad.													
ALCANCE	DESDE	Entrada de nuevo personal												
	HASTA	Orientar y asesorar para la obtención de la clave del IESS												
ENTRADAS	Memorando autorizado de contratación													
SALIDAS	Formulario de ingreso													
RESPONSABLE	Analista de Talento Humano													
Frecuencia	Mensual				Volúmen	1								
Tiempo:	27				Costo:	5,65								
Eficiencia Tiempo:	77,78%				Eficiencia Costo.:	83,01%								
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
			●	▬	→	▽	▭	◊	AV	NAV	AV	NAV		
1	Servidor Público de apoyo 2	Recibir Memorando de autorización de contratación	●						2		0,32		Sin novedad.	
2	Servidor Público de apoyo 2	Verificar que la información del funcionario este completa	●	▬						4		0,64	Sin novedad.	
3	Servidor Público 6	Abrir la pagina del IESS	●						2		0,46		Sin novedad.	
4	Servidor Público 6	Llenar formulario	●						5		1,15		Registrar a los funcionarios nuevos que van a prestar sus servicios en la institución	
5	Servidor Público 6	Impresión de Aviso de Entrada	●	▭					2		0,46		Sin novedad.	
6	Servidor Público 6	Orientar y asesorar al funcionario sobre el proceso para la obtención de la clave del IESS	●						10		2,3		Recomendar la importancia de solicitar la clave en el IESS para control de el portal personal del empleado.	
7	Servidor Público de apoyo 2	Archivo de documentación en expediente personal				▽				2		0,32	Sin novedad.	
SUBTOTAL								21	6	4,69	0,96			
TOTAL								27		5,65				
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS				
MEJORA	-					ANTERIOR	A.1.1. Ingresar personal				Formulario de ingreso de personal nuevo			
FUSIÓN	-					POSTERIOR	A.1.3 Calculo de valor a pagar por remuneraciones							
CREACIÓN	7													
ELIMINACIÓN	-													
Elaborado por Srta. Carolina Guanochanga				Supervisado por Psic. Ind. Gabriela Garcés				Autorizado por Dr. Hemán Ureña						

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{21}{27,00} = 0,78 \Rightarrow 78\%$
Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{4,7}{5,65} = 0,83 \Rightarrow 83\%$

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			CÓDIGO	A.1.2
SUBPROCESO	Elaborar aviso de entrada				
ENTRADA	Memorando autorizado de contratación				
SALIDA	Formulario de ingreso				
RESPONSABLE	Analista de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
No se encuentra creado el subproceso de Aviso de entrada en la Unidad de Administración de Talento Humano					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Registrar de manera obligatoria al inicio de cada mes a los funcionarios nuevos que van a prestar sus servicios en la institución					
Recomendar la importancia de solicitar la clave en el IESS para control de el portal personal del empleado.					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
27	5,65	77,78%	83,01%	Mensual	1
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-27	-5,65	77,78%	83,01%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
(27)*1*12		-324 min.	(5,65)*1*12		-\$ 67,80

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual	0	0,00%	0	0,00%
Situación Propuesta	-27	77,78%	-5,65	83,01%

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			SUBPROCESO	Calcular valor a pagar por remuneraciones								
CÓDIGO	A.1.3	FECHA	1 de Febrero de 2011	ESTATUS	Propuesto								
OBJETIVOS	Realizar el pago correspondiente a la nómina mensual de los empleados y servidores públicos.												
ALCANCE	DESDE	Contratación de personal											
	HASTA	Solicitud de pago de remuneraciones y anticipo quincenal de remuneraciones											
ENTRADAS	Proceso de personal nuevo												
SALIDAS	Memorando de solicitud de pago de remuneraciones												
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano												
Frecuencia	Mensual				Volúmen	2							
Tiempo:	75				Costo:	7,29							
Eficiencia Tiempo:	86,67%				Eficiencia Costo:	72,57%							
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Servidor Público 6	Ingreso a la base de datos a nuevos funcionarios							8		1,84		Mantener actualizada la base de datos
2	Servidor Público 6	Cálculo de remuneracion unificada							15		3,45		Utilizar un sistema automatizado de manejo y control de nómina que permita la reducción del tiempo de cálculo.
3	Servidor Público 7	Revisión de nómina								8		2	Sin novedad
4	Servidor Público 7	Aprobación de nómina							10				Sin novedad
5	Servidor Público 6	Ingreso al sistema e-Sipren							15				Sin novedad
6	Servidor Público 7	Generación de Comprobante Único de Registro							10				Sin novedad
7	Servidor Público 6	Elaboración de Memorando de solicitud de pago							7				Sin novedad















8	Servidor Público de Apoyo 2	Archivo de documentación						2			Sin novedad
SUBTOTAL							65	10	5,29	2	
TOTAL							75		7,29		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS			
MEJORA	-	Remuneracion Unificada: Es el monto resultado de la sumatoria de los ingresos anuales para cada dignatario, autoridad, funcionario, servidor y trabajador.			ANTERIOR	A.1.2 Elaborar aviso de entrada					
FUSIÓN	-										
CREACIÓN	8	e-SIPREN: Sistema Presupuestario de Remuneraciones y Nómina.			POSTERIOR						
ELIMINACIÓN	-										
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por			
Srta. Carolina Guanochanga				Psic. Ind. Gabriela Garcés				Dr. Hernán Ureña			

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{65}{75,00} = 0,87 \Rightarrow 87\%$				

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{5,3}{7,29} = 0,73 \Rightarrow 73\%$				

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			CÓDIGO	A.1.3
SUBPROCESO	Calcular valor a pagar por remuneraciones				
ENTRADA	Memo de Necesidad de Talento Humano				
SALIDA	Talento Humano Contratado				
RESPONSABLE	Coordinadora de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
No se encuentra creado el subproceso de Pago de Remuneraciones en la Unidad de Administración de Talento Humano.					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Creación del subproceso de pago de Remuneraciones dentro de la Unidad de Administración de Talento Humano Utilizar un sistema automatizado de manejo y control de nómina que permita la reducción del tiempo de cálculo.					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
75	7,29	86,67%	72,57%	Mensual	2
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-75	-7,29	86,67%	72,57%	Mensual	2
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
(75)*2*12		-1800 min.	(7,29)*2*12		-\$ 174,96

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual				
Situación Propuesta	-75	86,67%	-7,29	72,57%

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones				SUBPROCESO	Calcular valor a pagar por horas extras								
CÓDIGO	A.1.4		FECHA	7 de Febrero de 2011		ESTATUS	Propuesto							
OBJETIVOS	Calcular las horas suplementarias y/o extraordinarias a las que tienen derecho tanto los servidores amparados bajo la LOSEP como los trabajadores amparados bajo el Régimen Laboral.													
ALCANCE	DESDE	Requerimiento de pago de Horas Extras												
	HASTA	Pago por concepto de horas extras												
ENTRADAS	Memorando de Informe de Horas Extras													
SALIDAS	Memorando de solicitud de pago de horas extras													
RESPONSABLE	Coordinador del Talento Humano													
Frecuencia	Mensual				Volúmen	1								
Tiempo:	58				Costo:	9,40								
Eficiencia Tiempo:	81,03%				Eficiencia Costo:	94,89%								
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Servidor Público de Apoyo 2	Recepción de memorando e informe solicitando el pago de Horas Extras								2		0,32		El informe de horas extraordinarias y suplementarias se deberán indicar las actividades cumplidas en los días acreditables para el pago consolidado con el reporte del sistema biométrico otorgado por la Coordinación de Talento Humano, presentadas por el servidor beneficiario para el pago de horas extraordinarias y suplementarias
2	Servidor Público 1	Validar y revisar la información remitida por cada Dirección									8			Usar el sistema biométrico para validar la información remitida.
3	Servidor Público 1	Realizar el cálculo del valor a pagar por horas extras								30		5,4		Usar formulario de excel de calculo de horas extraordinarias.
4	Servidor Público 6	Ingreso al sistema e-Sipren								10		2,3		Sin novedad
5	Servidor Público 1	Realizar memorando de solicitud de pago de horas extras								5		0,9		Sin novedad















6	Servidor Público de Apoyo 2	Archivo de documentación						3		0,48	Sin novedad
SUBTOTAL								47	11	8,92	0,48
TOTAL								58		9,40	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS			
MEJORA	-				ANTERIOR				Formulario de cálculo de horas extraordinarias		
FUSIÓN	-										
CREACIÓN	6				POSTERIOR	A.1.3 Calculo de valor a pagar por remuneraciones					
ELIMINACIÓN	-										
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por			
Srta. Carolina Guanochanga				Psic. Ind. Gabriela Garcés				Dr. Hernán Ureña			

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{47}{58,00} = 0,81 \Rightarrow 81,03\%$				

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{8,9}{9,40} = 0,95 \Rightarrow 94,89\%$				

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			CÓDIGO	A.1.4
SUBPROCESO	Calcular valor a pagar por horas extras				
ENTRADA	Memorando e Informe de horas extras				
SALIDA	Talento Humano Contratado				
RESPONSABLE	Coordinadora de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
No se encuentra creado el subproceso de pago de Horas Extras en la Unidad de Administración de Talento Humano.					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Creación del subproceso de pago de Horas Extras dentro de la Unidad de Administración de Talento Humano					
El informe de horas extrasse deberán indicar las actividades cumplidas en los días acreditables para el pago consolidado con el reporte del sistema biométrico otorgado por la Coordinación de Talento Humano, presentadas por el servidor beneficiario para el pago de horas extraordinarias y suplementarias.					
Usar el sistema biométrico para validar la información remitida.					
Usar formulario de excel de calculo de horas extras.					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
58	9,4	81,03%	94,89%	Mensual	1
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-58	-9,4	81,03%	94,89%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
(58)*1*12		-696 min.	(9,40)*1*12		-\$ 112,80

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual				
Situación Propuesta	-58	81,03%	-9,4	94,89%

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			SUBPROCESO	Calcular valor a pagar de Fondos de Reserva									
CÓDIGO	A.1.5	FECHA	01/02/2011	ESTATUS	Propuesto									
OBJETIVOS	Calcular el valor a pagar por concepto de fondos de reserva de los empleados beneficiarios.													
ALCANCE	DESDE	Revisión de empleados beneficiarios de pago de fondos de reserva												
	HASTA	Solicitud del pago de Fondos de Reserva												
ENTRADAS	Información del portal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de funcionarios beneficiarios del pago													
SALIDAS	Memorando de solicitud de pago de fondos de reserva													
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano													
Frecuencia	Mensual			Volúmen	1									
Tiempo:	54			Costo:	12,41									
Eficiencia Tiempo:	94,44%			Eficiencia Costo.:	94,89%									
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Servidor Público 6	Revisión en el portal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social los beneficiarios del pago								4		0,92		Realizar la verificación adecuada, adicionalmente asesorar a personal para la acumulación de fondos de reserva.
2	Servidor Público 6	Realizar el cálculo del valor a pagar por fondos de reserva								20		4,6		Sin novedad
3	Servidor Público 7	Revisión y supervisión de cálculos								10		2,5		Sin novedad
3	Servidor Público 6	Ingreso al sistema								10		2,3		Sin novedad
4	Servidor Público 6	Realizar memorando de solicitud de pago de fondos de reserva								7		1,61		Sin novedad














5	Servidor Público de Apoyo 2	Archivo de documentación							3		0,48	Llevar un archivo independiente para pagos de beneficios sociales.
SUBTOTAL								51	3	11,93	0,48	
TOTAL								54		12,41		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS			
MEJORA	-	Fondos de Reserva: Valores que se cancela al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) anualmente, por disposiciones legales.			ANTERIOR	A.1.2 Elaborar aviso de entrada			Formulario de cálculo de beneficiarios para el pago de fondos de reserva			
FUSIÓN	-				POSTERIOR							A.1.3 Calculo de valor a pagar por remuneraciones
CREACIÓN	5											
ELIMINACIÓN	-											
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por				
Srta. Carolina Guanochanga				Psic. Ind. Gabriela Garcés				Dr. Hernán Ureña				

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{51}{54,00} = 0,94 \Rightarrow 94\%$				
-------------------	---	--	--	--	--	--

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{11,9}{12,41} = 0,96 \Rightarrow 96\%$				
------------------	---	--	--	--	--	--

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			CÓDIGO	A.1.5
SUBPROCESO	Calcular valor a pagar de fondos de reserva				
ENTRADA	Memorando e Informe de Horas Extras				
SALIDA	Talento Humano Contratado				
RESPONSABLE	Coordinadora de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
No se encuentra creado el subproceso de Pago Fondos de Reserva en la Unidad de Administración de Talento Humano.					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Creación del subproceso de pago de Fondos de Reserva dentro de la Unidad de Administración de Talento Humano Realizar la verificación adecuada, adicionalmente asesorar a personal para la acumulación de fondos de reserva. Llevar un archivo independiente para pagos de beneficios sociales.					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
44	9,91	93,18%	94,89%	Mensual	1
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-44	-9,91	93,18%	94,89%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
(44)*1*12		-528 min.	(9,91)*1*12		-\$ 118,92

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual				
Situación Propuesta	-44	93,18%	-9,91	94,89%

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			SUBPROCESO	Encargos y Subrogaciones									
CÓDIGO	A.1.6	FECHA	07/02/2011	ESTATUS	Propuesto									
OBJETIVOS	Realizar el cálculo y solicitud del pago por subrogación y/o encargo de funciones de mayor jerarquía para los servidores amparados bajo la LOSEP.													
ALCANCE	DESDE	Necesidad de Encargo y/o subrogacion												
	HASTA	Realización de calculo de diferencias a pagar en la nómina institucional.												
ENTRADAS	Memorando autorizado para la realización de encargo y/o subrogación													
SALIDAS	Calculo de valor a pagar													
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano													
Frecuencia	Semestral			Volúmen	6									
Tiempo:	43			Costo:	11,93									
Eficiencia Tiempo:	90,70%			Eficiencia Costo.:	94,64%									
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Servidor Público de Apoyo 2	Recepción de memorando autorizado por la Dirección Ejecutiva para encargo y/o subrogación.								2		0,32		Sin novedad.
2	Servidor Público 1	Elaborar acción de personal								10		1,8		Usar el formulario de acción de personal autorizado por el Ministerio de Relaciones Laborales
3	Servidor Público de Apoyo 2	Envío de acción de personal para suscripción de la Directora Ejecutiva									2		0,32	Sin novedad.
4	Directora Ejecutiva	Suscripción de acción de personal								10		5,4		El consultor revisará oportunamente para suscripción de la Dirección Ejecutiva.
5	Servidor Público de Apoyo 2	Recepción de acción de personal autorizada								2		0,32		La asistente de Talento Humano entregará a el Analista de Talento Humano para la realización de el calculo.














6	Servidor Público 6	Cálculo de diferencias a pagar						15		3,45		Realizar documento excel para registrarlo en el pago de la nomina mensual
7	Servidor Público de Apoyo 2	Archivo en expediente personal							2		0,32	Sin novedad.
SUBTOTAL								39	4	11,29	0,64	
TOTAL								43		11,93		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS			
MEJORA	-	Encargo y/o subrogación: Retribución temporal que se cancela a la persona que se subroga a un superior jerárquico o se le encargue un puesto vacante.			ANTERIOR				Acción de Personal			
FUSIÓN	-											
CREACIÓN	7				POSTERIOR							
ELIMINACIÓN	-											
Elaborado por			Supervisado por			Autorizado por						
Srta. Carolina Guanochanga			Psic. Ind. Gabriela Garcés			Dr. Hernán Ureña						

Eficiencia Tiempo	=	AV	=	$\frac{39}{43,00}$	=	0,91	=>	91%
		AV+NAV						

Eficiencia Costo	=	AV	=	$\frac{11,3}{11,93}$	=	0,95	=>	95%
		AV+NAV						

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones		CÓDIGO	A.1.7	
SUBPROCESO	Encargos y Subrogaciones				
ENTRADA	Memorando autorizado para la realización de encargo y/o subrogación				
SALIDA	Talento Humano Contratado				
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
No se encuentra creado el subproceso de Encargos y subrogaciones en la Unidad de Administración de Talento Humano.					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Creación del subproceso de pago de Encargos y Subrogaciones dentro de la Unidad de Administración de Talento Humano.					
Usar el formulario de acción de personal autorizado por el Ministerio de Relaciones Laborales					
El consultor revisará oportunamente para suscripción de la Dirección Ejecutiva.					
La asistente de Talento Humano entregará a el Analista de Talento Humano para la realización de el calculo.					
Realizar documento excel para registrarlo en el pago de la nomina mensual					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
43	11,93	90,70%	94,64%	Semestral	6
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-43	-11,93	90,70%	94,64%	Semestral	6
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
(43)*6*2		-516 min.	(11,93)*6*2		-\$ 143,16

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual				
Situación Propuesta	-43	90,70%	-11,93	94,64%

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones				SUBPROCESO	Control de vacaciones								
CÓDIGO	A.1.7	FECHA	01/02/2011	ESTATUS	Propuesto									
OBJETIVOS	Control y cálculo de vacaciones para los empleados de la institución.													
ALCANCE	DESDE	Solicitud de vacaciones por parte de los empleados de la institución.												
	HASTA	Informar a solicitante y jefes la aprobación o no de la solicitud de vacaciones.												
ENTRADAS	Memorando de solicitud de vacaciones													
SALIDAS	Acción de personal													
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano													
Frecuencia	5				Volúmen	Mensual								
Tiempo:	33				Costo:	7,58								
Eficiencia Tiempo:	87,88%				Eficiencia Costo.:	91,56%								
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Servidor Público 1	Solicitud del saldo de vacaciones de los empleados								3		0,54		Llevar una hoja excel de base de datos vinculados con los permisos personales solicitados, actualizarlo cada 15 días.
2	Servidor Público 1	Recepción de memorando y formulario de solicitud de vacaciones autorizado por el jefe inmediato.								2		0,36		Sin novedad
3	Servidor Público 1	Realizar acción de personal								10		1,8		Sin novedad
4	Servidor Público de Apoyo 2	Envío de la acción de personal para la suscripción de la Dirección Ejecutiva									2		0,32	Sin novedad
5	Dirección Ejecutiva	Suscripción de acción de personal								5		2,7		El consultor revisará previamente la documentación para suscripción de la Dirección Ejecutiva












6	Servidor Público de Apoyo 2	Recepción de acción de personal suscrita							2		0,32		Sin novedad
7	Servidor Público de Apoyo 2	Registro de acción de personal							2		0,32		Llevar libro de folio con control de secuencia de acciones de personal.
8	Servidor Público 1	Informar a los involucrados							5		0,9		Sin novedad
9	Servidor Público de Apoyo 2	Archivar la información en expediente personal								2		0,32	Sin novedad
SUBTOTAL									29	4	6,94	0,64	
TOTAL									33		7,58		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS			
MEJORA	-					ANTERIOR	A.1.1 Ingresar Personal				Acción de Personal		
FUSIÓN	-										Formulario de Solicitud de Vacaciones		
CREACIÓN	9					POSTERIOR							
ELIMINACIÓN	-												
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por					
Srta. Carolina Guanochanga				Psic. Ind. Gabriela Garcés				Dr. Hernán Ureña					

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{29}{33,00} = 0,88 \Rightarrow 88\%$
-------------------	---	--

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{6,9}{7,58} = 0,92 \Rightarrow 92\%$
------------------	---	--

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			CÓDIGO	A.1.7
SUBPROCESO	Control de vacaciones				
ENTRADA	Memorando de solicitud de vacaciones				
SALIDA	Acción de Personal				
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
No se encuentra creado el subproceso de control de Vacaciones en la Unidad de Administración de Talento Humano.					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Creación del subproceso de Control de Vacaciones dentro de la Unidad de Administración de Talento Humano. Llevar una hoja excel de base de datos vinculados con los permisos personales solicitados, actualizarlo cada 15 días. El consultor revisará previamente la documentación para suscripción de la Dirección Ejecutiva Llevar libro de folio con control de secuencia de acciones de personal.					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
33	7,58	87,88%	91,56%	Mensual	5
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-33	-7,58	87,88%	91,56%	Mensual	5
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
(33)*5*12		-1980 min.	(7,58)*5*12		-\$ 454,80

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual				
Situación Propuesta	-33	87,88%	-7,58	91,56%

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
PROCESO	Desarrollo Insitucional de Talento Humano					SUBPROCESO	Subsistema de Planificación de Talento Humano							
CÓDIGO	A.2.1		FECHA	7 de Febrero de 2011		ESTATUS	Propuesto							
OBJETIVOS	Analizar y determinar la situación histórica, actual y proyectada del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura organizacional planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.													
ALCANCE	DESDE	Creación de la entidad.												
	HASTA	Cubrir vacantes laborales de la entidad												
ENTRADAS	Estructura organizacional, planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.													
SALIDAS	Plan de Talento Humano													
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano													
Frecuencia	1					Volúmen	Anual							
Tiempo:	357					Costo:	78,12							
Eficiencia Tiempo:	78,71%					Eficiencia Costo.:	79,06%							
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Servidor Público 1	Realizar Diagnóstico de Talento Humano							60		10,8		Elaborar base de datos excel con la informacion necesaria para el diagnostico	
2	Servidor Público 7	Elaboración de Plantilla de puestos							30		7,5		La Unidad de Administracion del Talento Humano controlara y consolidara hasta el 30 de septiembre de cada año el plan de talento humano	
3	Servidor Público 6	Control de la gestión de las unidades o procesos								60		13,8	Los Directores junto con la UATH realizaran el monitoreo, supervision y evaluacion permanente al cumplimiento del POA, programas y proyectos institucionales.	
















4	Servidor Público 7	Elaboración del Informe sobre los resultados de la gestión institucional						15		3,75	Presentar semestralmente a la Dirección Ejecutiva el informe.
5	Servidor Público de apoyo 2	Envío del Informe de Gestión Institucional a la Dirección Ejecutiva						2		0,32	Realización de planes de ingreso y promoción de personal, vacaciones, subrogaciones, rotación de puestos, necesidades de capacitación e ingreso a carrera administrativa
6	Servidor Público de apoyo 2	Recibo de solicitud de creación de puestos por parte de la Dirección Ejecutiva						2		0,32	Sin novedad
7	Servidor Público 7	Elaboración de informe previo favorable para la creación de puestos						15		3,75	Sin novedad
8	Servidor Público de apoyo 2	Envío de informe a la Dirección Ejecutiva							2	0,32	Sin novedad
9	Servidor Público de apoyo 2	Disposición de la Dirección Ejecutiva para la supresión de puestos						2		0,32	Sin novedad
10	Servidor Público 7	Elaboración de informe de supresión de puestos						15		3,75	Sin novedad
11	Servidor Público 6	Solicitud de certificación presupuestaria						6		1,5	Sin novedad
12	Servidor Público de apoyo 2	Envío de informe a la Dirección Ejecutiva							2	0,32	Sin novedad
13	Servidor Público de apoyo 2	Autorización de informe						10		1,6	Consultor sumilla para aprobación
14	Servidor Público 6	Realización de cálculo de indemnización por supresión de puesto						10		2,3	Sin novedad
15	Servidor Público 1	Realizar acción de personal de cesación de funciones						15		2,7	Utilizar acción de personal autorizada por el MRL.
16	Servidor Público 7	Notificar al servidor de cesación de sus funciones						5		1,25	Sin novedad
17	Servidor Público 6	Realizar informe para el Ministerio de Economía y finanzas para realización de reforma presupuestaria						10		2,3	Sin novedad
18	Servidor Público de apoyo 2	Envío de oficio al Ministerio de Economía y Finanzas							2	0,32	Sin novedad
19	Servidor Público 1	Consolidación de información del proceso de supresión de puestos						10		1,8	Sin novedad
20	Servidor Público 6	Elaboración de listado de puestos a ser suprimidos						15		3,45	Sin novedad
21	Servidor Público de apoyo 2	Envío de proceso de supresión de puestos para la suscripción de la Dirección Ejecutiva							2	0,32	Sin novedad
22	Servidor Público de apoyo 2	Recepción procesos de supresión de puestos suscritos por la Dirección Ejecutiva.						2		0,32	Sin novedad
23	Servidor Público de apoyo 2	Envío de procesos de supresión de puestos al Ministerio de Relaciones Laborales							2	0,32	Sin novedad
24	Servidor Público de apoyo 2	Recepción de Memorando de necesidad de contratación autorizado por la Dirección Ejecutiva						2		0,32	Sin novedad

















25	Servidor Público 6	Solicitud de Certificación de disponibilidad presupuestaria							5		1,15	Sin novedad	
26	Servidor Público 1	Realización de Informe Favorable							8		1,44	Verificar la información inherente al proceso de contratación.	
27	Servidor Público 1	Realización de Formularios de descripción de puestos							10		1,8	Verificar en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos institucional, Manual de Procesos	
28	Servidor Público 1	Realización de Perfil de exigencias y competencias del personal contratado							15		2,7	Verificar en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos institucional	
29	Servidor Público 1	Realización de Lista de asignaciones							5		0,9	Verificar en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos institucional	
30	Servidor Público de apoyo 2	Envío de Documentos Habilitantes al asesor jurídico para la Calificación del Proceso de Contratación a la Dirección Ejecutiva								2		0,32 Sin novedad	
31	Directora Ejecutiva	Aprobación de documentos por parte de la Dirección Ejecutiva							10		5,4	Aprobación oportuna de documentación por parte de la Dirección Ejecutiva	
32	Servidor Público de apoyo 2	Recepción de documentos habilitantes aprobados							2		0,32	Sin novedad	
32	Servidor Público de apoyo 2	Archivo de documentación								4		0,64 Sin novedad	
SUBTOTAL									281	76	61,76	16,36	
TOTAL									357		78,12		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS			
MEJORA	1					ANTERIOR					Acción de Personal		
FUSIÓN	1					POSTERIOR					Senres-PRH-SUPRES.01; Senres-PRH-SUPRES.02; Senres-PRH-SUPRES.03		
CREACIÓN	24												
ELIMINACIÓN	2												
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por					
Srta. Carolina Guanochanga				Psic. Ind. Gabriela Garcés				Dr. Hernán Ureña					

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{281}{357,00} = 0,79 \Rightarrow 79\%$
Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{61,8}{78,12} = 0,79 \Rightarrow 79\%$

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			CÓDIGO	A.2.1
SUBPROCESO	Subsistema de Planificación del Talento Humano				
ENTRADA	Estructura organizacional, planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.				
SALIDA	Plan de Talento Humano				
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
<p>No se encuentra creado el Subsistema de Planificación del Talento Humano la Unidad de Administración de Talento Humano</p> <p>El proceso de contratación se lo lleva a cabo en la selección de Talento Humano</p> <p>La información inherente al proceso de contratación es incompleta</p> <p>No existen manuales, demora en aprobación de documentos habilitantes por parte de la Dirección Ejecutiva.</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
<p>Creación del Subsistema de Planificación del Talento Humano dentro de la Unidad de Administración de Talento Humano.</p> <p>Elaborar base de datos excel con la información necesaria para el diagnóstico</p> <p>La Unidad de Administración del Talento Humano controlará y consolidará hasta el 30 de septiembre de cada año el plan de talento humano</p> <p>Los Directores junto con la UATH realizarán el monitoreo, supervisión y evaluación permanente al cumplimiento del POA, programas y proyectos institucionales.</p> <p>Presentar semestralmente a la Dirección Ejecutiva el informe de los resultados de gestión institucional</p> <p>Realización de planes de ingreso y promoción de personal, vacaciones, subrogaciones, rotación de puestos, necesidades de capacitación e ingreso a carrera administrativa</p> <p>Verificar en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos institucional</p> <p>Aprobación oportuna de documentación por parte de la Dirección Ejecutiva</p>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
1103	415,77	3,35%	5,87%	Mensual	2
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
357	78,12	78,71%	79,06%	Anual	1
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
746	337,65	75,36%	73,19%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
746*1*1	746	min.	337,65*1*1	\$ 337,65	

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual	1103	3,35%	415,77	5,87%
Situación Propuesta	746	75,36%	337,65	73,19%

DIAGRAMACIÓN MEJORADA															
PROCESO	Desarrollo Insitucional de Talento Humano			SUBPROCESO	Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público										
CÓDIGO	A.2.2	FECHA	7 de Febrero de 2011	ESTATUS	Propuesto										
OBJETIVOS	Analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de los puestos en base a las normas, instrumentos, modelos y mecanismos de carácter técnico y operativo, que permitan la administración óptima del talento humano de esta institución.														
ALCANCE	DESDE	Necesidad de creación de estructura de puestos													
	HASTA	Envío de Manual a la Dirección Ejecutiva													
ENTRADAS	Cumplimiento de disposiciones dadas en la LOSEP y normas técnicas vigentes.														
SALIDAS	Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos institucional														
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano														
Frecuencia	1			Volúmen	Anual										
Tiempo:	1549			Costo:	383,84										
Eficiencia Tiempo:	82,44%			Eficiencia Costo.:	82,45%										
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA		
									AV	NAV	AV	NAV			
1	Servidor Público 7	Elaboración de la propuesta									30		7,5		Sin novedad.
2	Servidor Público 7	Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, entre otros.									60		15		Sin novedad.
3	Servidor Público 7	Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.									120		30		Sin novedad.
4	Servidor Público 6	Elaboración del cronograma de trabajo, que especifique inicio del programa de análisis									30		6,9		Sin novedad.
5	Servidor Público de apoyo 2	Envío a la Dirección Ejecutiva										2		0,32	Asesor juridico revisa















6	Directora Ejecutiva	Aprobación del plan por parte de la Dirección Ejevntiva							20		10,8	Sin novedad.
7	Servidor Público 7	Aplicación del método de análisis.							300		75	Sin novedad.
8	Servidor Público 7	Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo							120		30	Sin novedad.
9	Servidor Público 1	Preparación del material de trabajo y logística.							60		10,8	formularios, folletos, materiales, etc
10	Servidor Público 7	Disposición del ambiente							60		15	Informes a la dirección ejecutiva , jefes y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos.
11	Servidor Público 7	Revisión previa de datos para consolidación de grupos de puestos								15	3,75	nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, herramientas, materiales, formularios, etc., a ser utilizados por los ocupantes de los cargos
12	Servidor Público 6	Recolección de datos sobre los cargos con el ocupante del puesto							180		41,4	Realizar análisis del puesto, descripción del puesto, valoración del puesto, clasificación del puesto y estructura del puesto.
13	Servidor Público 7	Selección y procesamiento de los datos obtenidos.								40	10	Sin novedad.
14	Servidor Público 7	Redacción provisional del análisis de los puestos.							240		60	Sin novedad.
15	Servidor Público 7	Presentación de la redacción provisional del Puesto a su titular y al jefe inmediato, para ratificación o rectificaciones								30	7,5	Sin novedad.
16	Servidor Público de apoyo 2	Recepción de redacción provisional con correcciones							2		0,32	Sin novedad.
17	Servidor Público 7	Redacción definitiva del formulario del Puesto							35		8,75	Sin novedad.
18	Servidor Público 7	Presentación del Manual a la Gerencia General para última revisión u observaciones para su aprobación al Directorio.							20		5	Sin novedad.

19	Servidor Público 7	Seguimiento							180		45	Inclusión o eliminación de puestos en base a políticas o competencias establecidas en programas y planes anuales.
20	Servidor Público de apoyo 2	Archivo de documentación							5		0,8	Sin novedad.
SUBTOTAL								1277	272	316,5	67,37	
TOTAL								1549		383,84		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS		
MEJORA	-					ANTERIOR						
FUSIÓN	-											
CREACIÓN	20					POSTERIOR						
ELIMINACIÓN	-											
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por				
Srta. Carolina Guanochanga				Psic. Ind. Gabriela Garcés				Dr. Hernán Ureña				

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{1277}{1549,00} = 0,82 \Rightarrow 82\%$
Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{316,5}{383,84} = 0,82 \Rightarrow 82\%$

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones		CÓDIGO	A.2.2	
SUBPROCESO	Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público				
ENTRADA	Cumplimiento de disposiciones dadas en la LOSEP y normas técnicas vigentes.				
SALIDA	Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos institucional				
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
No se encuentra creado el Subsistema de Clasificación de Puestos del servicio Público en la Unidad de Administración de Talento					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Creación del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público dentro de la Unidad de Administración de Talento Humano.					
Preparación de formularios, folletos, materiales y logística para el equipo de trabajo.					
Realizar informes a la Dirección Ejecutiva , jefes y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos.					
Dentro de la consolidación de puestos se revisará nombres de los ocupantes de los cargos que se analizará, herramientas, materiales, formularios, etc., a ser utilizados por los ocupantes de los cargos .					
Realizar análisis del puesto, descripción del puesto, valoración del puesto, clasificación del puesto y estructura del puesto.					
En el seguimiento se realizará una actualización continua para inclusión o eliminación de puestos en base a políticas o competencias establecidas en programas y planes anuales de la institución.					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
1549	383,84	82,44%	82,45%	Anual	1
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-1549	-383,84	82,44%	82,45%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
(1549)*1*1	-1549	min.	(383,84)*1*1		-\$ 383,84

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual	0	0,00%	0	0,00%
Situación Propuesta	-1549	82,44%	-383,84	82,45%











DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
PROCESO	Desarrollo Insitucional de Talento Humano				SUBPROCESO	Subsistema de Selección de Personal								
CÓDIGO	A.2.3		FECHA	7 de Febrero de 2011		ESTATUS	Propuesto							
OBJETIVOS	Escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la entidad de acuerdo a las características de los cargos vacantes													
ALCANCE	DESDE	Requerimiento de Talento Humano												
	HASTA	Selección de talento humano solicitado que cumpla con el perfil ocupacional												
ENTRADAS	Solicitud de talento humano													
SALIDAS	Candidato Seleccionado													
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano													
Frecuencia	Mensual				Volúmen	2								
Tiempo:	293				Costo:	67,83								
Eficiencia Tiempo:	91,81%				Eficiencia Costo.:	92,72%								
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Director Técnico de Área	Solicitud de personal							10		3		Sin novedad	
2	Servidor Público de Apoyo 2	Recepción de solicitud en Talento Humano							2		0,32		Sin novedad	
3	Servidor Público 7	Identificar si es un puesto existente en la entidad contemplado en el Manual de Clasificación de Puestos							5		1,25		Consultar el Manual de Clasificación de Puestos	
4	Servidor Público 7	Verificar si hay personal existente que califique para el puesto								10		2,5	Mantener diagnostico de personal actualizado	
5	Servidor Público 7	Consulta de los archivos de banco de candidatos							10		2,5		Realizar base de datos excel con el perfil de los candidatos	
6	Servidor Público 7	Divulgación de oportunidad de trabajo por medio de prensa escrita, carteles, universidades estatales.							60		15		Sin novedad	

7	Servidor Público 1	Recepción y verificación de formulario de solicitud de empleo para proceder a selección							60		10,8	Sin novedad
8	Servidor Público 7	Establecer posibles candidatos							15		3,75	Realizarlos en coordinación con el Director solicitante.
9	Servidor Público 7	Realizar pruebas de idoneidad							30		7,5	Establecer parámetros de evaluación y calificación de las pruebas realizadas en coordinación con el Director solicitante.
10	Servidor Público 7	Programación de entrevistas							15		3,75	Sin novedad
11	Servidor Público de Apoyo 2	Envío de programación de entrevistas a Director solicitante								2	0,32	Sin novedad
12	Servidor Público de Apoyo 2	Recepción de programación aprobada por Director Solicitante							2		0,32	Sin novedad
13	Servidor Público 1	Llamadas telefónicas a candidatos seleccionados							15		2,7	Se cuenta con telefonía celular para facilitar el contacto con los candidatos.
14	Servidor Público 7	Recepción de candidatos							15		3,75	Se da un recibimiento amable y cordial que refleje los valores y principios de la institución.
15	Director Técnico de Área	Entrevista formal y profunda							15		4,5	Basarse en formatos de entrevistas prediseñados por la UATH
16	Servidor Público 1	Verificación de datos personales, lugares de trabajo y referencias.								10	1,8	Sin novedad
17	Servidor Público 7	Análisis y selección del candidato que cumpla con el perfil ocupacional							15		3,75	Sin novedad
18	Servidor Público de Apoyo 2	Archivo de documentación								2	0,32	La documentación de los candidatos no seleccionados se archivará en la carpeta de base de datos personal de selección.
SUBTOTAL									269	24	62,89	4,94
TOTAL									293		67,83	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS		
MEJORA	7					ANTERIOR				Formulario de solicitud de empleo		
FUSIÓN	-											
CREACIÓN	2					POSTERIOR						
ELIMINACIÓN	2											
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por				
Srta. Carolina Guanochanga				Psic. Ind. Gabriela Garcés				Dr. Hernán Ureña				

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{269}{293,00} = 0,92 \Rightarrow 92\%$
Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{62,9}{67,83} = 0,93 \Rightarrow 93\%$

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			CÓDIGO	A.2.3
SUBPROCESO	Subsistema de Selección de Personal				
ENTRADA	Solicitud de talento humano				
SALIDA	Candidato Seleccionado				
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
<p>Confusión en la elaboración de requerimientos de personal. Al no contar con base de datos de personal de selección y solicitar a otras entidades se tiene demora en el reclutamiento de personal. Mal manejo del archivo Al no contar con manuales de funciones existe confusión en los requerimientos y calificación del puesto. No se cuenta con servicio de telefonía celular en la Unidad de Administración de Talento Humano por lo que complica la programación de las entrevistas de trabajo. Al momento de realizar la entrevista no se cuenta con un banco de preguntas establecido.</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
<p>Consultar el Manual de Clasificación de Puestos Mantener diagnostico de personal actualizado Realizar base de datos excel con el perfil de los candidatos Establecer parámetros de evaluación y calificación de las pruebas realizadas en coordinación con el Director solicitante. La documentación de los candidatos no seleccionados se archivará en la carpeta de base de datos personal de selección. Se cuenta con telefonía celular para facilitar el contacto con los candidatos. Basarse en formatos de entrevistas prediseñados por la UATH Se da un recibimiento amable y cordial que refleje los valores y principios de la institución</p>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
444,5	114,09	22,87%	21,41%	Mensual	2
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
293	67,83	91,81%	92,72%	Mensual	2
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
151,5	46,26	68,94%	71,31%	Mensual	2
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
151,5*2*12		3636 min.	46,26*2*12		\$ 1.110,24

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual	444,5	22,87%	114,09	21,41%
Situación Propuesta	151,5	68,94%	46,26	71,31%


DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
PROCESO	Desarrollo Institucional de Talento Humano					SUBPROCESO	Integración, Sociabilización y Colocación							
CÓDIGO	A.2.4		FECHA	07/02/2011		ESTATUS	Propuesto							
OBJETIVOS	Realizar la bienvenida a los nuevos empleados o a los que siendo antiguos han sido promovidos o cambiados de puesto, permitiendo a los nuevos consolidar la relación a largo plazo entre el individuo y la entidad y si es parte de la empresa se fortalecerán las relaciones en el Área donde prestará sus servicios.													
ALCANCE	DESDE	Contratación de nuevo personal o cambio de lugar de trabajo a personal antiguo												
	HASTA	Integración total en la entidad												
ENTRADAS	Expediente de nuevo funcionario o cambio													
SALIDAS	Inducción de Personal													
RE SPONSABLE	Coordinador de Talento Humano													
Frecuencia	Mensual					Volúmen	2							
Tiempo:	43					Costo:	8,68							
Eficiencia Tiempo:	100%					Eficiencia Costo:	100%							
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Servidor Público 7	Inducción en temas organizacionales:								20		5		Beneficios, Actividades y responsabilidades del Puesto, Contenido inicial de las Actividades, Misión y objetivos básicos de la empresa, Políticas, Organización y estructura la entidad, Distribución física del área que utilizará la persona nueva, Principales productos y servicios de la organización, Normas y reglamentos internos
2	Servidor Público de apoyo 2	Presentación a los jefes y compañeros de trabajo								15		2,4		Sin novedad
3	Servidor Público de apoyo 2	Entrega de materiales y suministros necesarios								8		1,28		Sin novedad
SUBTOTAL									43	0	8,68	0		
TOTAL									43		8,68			
CAMBIOS		TERMINILOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS				
MEJORA	-					ANTERIOR	A.2.3 Subsistema de Selección de Personal			Formulario de datos personales de personal nuevo				
FUSIÓN	-					POSTERIOR	A.2.5 Formación y Capacitación							
CREACIÓN	3													
ELIMINACIÓN	-													
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por						
Srta. Carolina Guanochanga				Psic. Ind. Gabriela Garcés				Dr. Hernán Ureña						

















Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{43}{43,00} = 1,00 \Rightarrow 100\%$
-------------------	---	---

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{8,7}{8,68} = 1,00 \Rightarrow 100\%$
------------------	---	---

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			CÓDIGO	A.2.4
SUBPROCESO	Integración, Sociablización y Colocación				
ENTRADA	Expediente de nuevo funcionario o cambio				
SALIDA	Inducción de Personal				
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
No se encuentra creado el subproceso de Integración, Socialización y Colocación en la Unidad de Administración de Talento Humano					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Inducir al personal nuevo sobre los Beneficios, Actividades y responsabilidades del Puesto, Contenido inicial de las Actividades, Misión y objetivos básicos de la empresa, Políticas, Organización y estructura la entidad, Distribución física del área que utilizará la persona nueva, Principales productos y servicios de la organización, Normas y reglamentos internos					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
43	8,68	100,00%	100,00%	Mensual	2
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-43	-8,68	100,00%	100,00%	Mensual	2
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
(43)*2*12		-1032 min.	(8,68)*2*12		-\$ 208,32

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual	0	0,00%	0	0,00%
Situación Propuesta	-43	100,00%	-8,68	100,00%

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
PROCESO	Desarrollo Insitucional de Talento Humano					SUBPROCESO	Formación y Capacitación							
CÓDIGO	A.2.5		FECHA	7 de Febrero de 2011		ESTATUS	Propuesto							
OBJETIVOS	Mejorar y reforzar la formación de los colaboradores de la entidad, a la vez de aportar de manera significativa a su desarrollo personal permitiendo un cambio de actitud frente a futuros cambios que se pueden presentar dentro de la insitución.													
ALCANCE	DESDE	Determinación de la necesidad de capacitar al personal para fortalecimiento institucional												
	HASTA	Realización de capacitación												
ENTRADAS	Necesidad de capacitación													
SALIDAS	Evento de Capacitación													
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano													
Frecuencia	Trimestral					Volúmen	1							
Tiempo:	451					Costo:	107,78							
Eficiencia Tiempo:	97,56%					Eficiencia Costo.:	98,37%							
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
			●	▭	→	▽	▭	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Servidor Público 7	Determinar las necesidades de capacitación	●							60		15		Realizar encuestas, análisis del puesto, requerimientos por área, programación previa.
2	Servidor Público 7	Diseñar el plan de capacitación	●	▭						35		8,75		Sin novedad
3	Servidor Público de apoyo 2	Enviar a la Dirección Admsitrativa Financiera para su aprobación			→						2		0,32	Delegar a el Director Administrativo Financiero para aprobación de planes y programas de capacitación.
4	Servidor Público de apoyo 2	Aprobación del plan de capacitación	●							10		1,6		Sin novedad
5	Servidor Público de apoyo 2	Recepción de Plan aprobado	●								2		0,32	Sin novedad
6	Servidor Público 6	Difusión de plan en la Institución	●							15		3,45		Usar tríptico informativo
7	Servidor Público 7	Diseño de planes y programas para cada evento	●	▭						35		8,75		Sin novedad

8	Servidor Público 7	Reclutar y seleccionar instructores o empresas oferentes de capacitación							30		7,5	Sin novedad	
9	Servidor Público 1	Elaborar una agenda de capacitación							20		3,6	Sin novedad	
10	Servidor Público 6	Promover y difundir cada evento.							15		3,45	Sin novedad	
11	Servidor Público 7	Seleccionar participantes.							10		2,5	Sin novedad	
12	Servidor Público de apoyo 2	Envío de lista de participantes seleccionados a la Dirección Administrativa Financiera para su aprobación								2	0,32	Sin novedad	
13	Servidor Público de apoyo 2	Aprobación de lista de participantes seleccionados							10		1,6	Sin novedad	
14	Servidor Público de apoyo 2	Recepción de lista de seleccionados aprobado							2		0,32	Sin novedad	
15	Servidor Público 7	Elaboración de listado definitivo							8		2	Sin novedad	
16	Servidor Público 7	Ejecución de eventos							120		30	Realizar inauguración del evento, supervisar y controlar el evento, planificar clausura del evento.	
17	Servidor Público 7	Evaluar después de la ejecución del evento							20		5	Sin novedad	
18	Servidor Público 7	Preparación de informes de resultados							20		5	Sin novedad	
19	Servidor Público de apoyo 2	Envío de informes de resultados a los Directores de Área								2	0,32	Sin novedad	
20	Servidor Público 7	Evaluación y seguimiento de capacitación							30		7,5	Realizarlo en máximo cuatro meses de realizada la capacitación.	
21	Servidor Público de apoyo 2	Archivo de documentación								3	0,48	Sin novedad	
SUBTOTAL									440	11	106	1,76	
TOTAL									451		107,78		


















TOTAL				451	107,78
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN		FORMULARIOS
MEJORA	-		ANTERIOR		Formulario de requerimiento de capacitación
FUSIÓN	-				
CREACIÓN	21		POSTERIOR		Formulario de Asistencia
ELIMINACIÓN	-				Formulario de Evaluación
Elaborado por		Supervisado por		Autorizado por	
Srta. Carolina Guanochanga		Psic. Ind. Gabriela Garcés		Dr. Hernán Ureña	
















Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{440}{451,00} = 0,98 \Rightarrow 98\%$

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{106,0}{107,78} = 0,98 \Rightarrow 98\%$

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			CÓDIGO	A.2.5
SUBPROCESO	Formación y Capacitación				
ENTRADA	Necesidad de capacitación				
SALIDA	Evento de Capacitación				
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
Se encuentra creado el proceso de Capacitación mas no se ha ejecutado y se debe reestructurar.					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Realizar encuestas, análisis del puesto, requerimientos por área, programación previa. Delegar a el Director Administrativo Financiero para aprobación de planes y programas de capacitación. Realizar inauguración del evento, supervisar y controlar el evento, planificar clausura del evento. En tres o cuatro meses de recibida la capacitación, se aplica el formulario de impacto de capacitación y formación para evaluar y realizar un seguimiento de cada participante, en el que se tomará en consideración el curso, el puesto, las actividades cumplidas antes del evento y después del mismo, desempeño en las actividades y la aplicación de los conocimientos adquiridos en el puesto que ocupa.					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
451	107,78	97,56%	98,37%	Trimestre	1
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-451	-107,78	97,56%	98,37%	Trimestre	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
(451)*1*4		-1804 min.	(107,78)*1*4		-\$ 431,12

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual	0	0,00%	0	0,00%
Situación Propuesta	-451	97,56%	-107,78	98,37%

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
PROCESO	Desarrollo Insitucional de Talento Humano					SUBPROCESO	Subsistema de Evaluación del Desempeño						
CÓDIGO	A.2.6		FECHA	7 de Febrero de 2011		ESTATUS	Propuesto						
OBJETIVOS	Definir las políticas a seguir en la evaluación del desempleo para funcionarios, empleados y trabajadores de la institución.												
ALCANCE	DESDE	Cumplimiento de las disposiciones de la Losep y la normas vigentes.											
	HASTA	Seguimiento de la evaluación a personal con calificaciones bajas											
ENTRADAS	Necesidad de Evaluación												
SALIDAS	Formularios de evaluación del desempeño												
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano												
Frecuencia	Semestral					Volúmen	1						
Tiempo:	227					Costo:	58,83						
Eficiencia Tiempo:	86,34%					Eficiencia Costo:	89,78%						
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Servidor Público 7	Elaboración de propuesta para la evaluación del desempeño							20		5		Tener consolidada la información institucional necesaria para cualquier
2	Servidor Público de apoyo 2	Envío a la Dirección Ejecutiva para aprobación								2		0,32	Sin novedad
3	Dirección Ejecutiva	Aprobación de la Dirección Ejecutiva							10		5,4		Consultor sumilla para agilizar el proceso de aprobación
4	Servidor Público de apoyo 2	Recepción de propuesta aprobada							2		0,32		Sin novedad
5	Servidor Público 7	Programar la evaluación del desempeño							15		3,75		Se tiene diseñado instrumentos de evaluación, el sistema de evaluación (informático), las escalas de ponderación.
6	Servidor Público 7	Elaboración de cronograma							15		3,75		Coordinación adecuada y acorde con los tiempos disponibles de cada dirección
7	Servidor Público de apoyo 2	Envío de cronograma a la Dirección Administrativa para la aprobación								2		0,32	Consultor sumilla para agilizar el proceso de aprobación
8	Dirección Ejecutiva	Aprobación de la Dirección Ejecutiva							10		5,4		Se reduce el tiempo debido a la consultoría

9	Servidor Público de apoyo 2	Recepcion de cronograma aprobado								2		0,32	Delegar al Director Administrativo Financiero para que aprube planes y
10	Servidor Público 6	Difusión de la norma de evaluación del desempeño a todo el personal									15	3,45	Realizar una reunión global para conocimiento de la norma de manera obligatoria.
11	Servidor Público 7	Entrega de formulario a jefes inmediatos para la evaluación								10		2,5	Sin novedad
12	Servidor Público 7	Asesoramiento y capacitación a evaluadores								20		5	Sin novedad
13	Servidor Público de apoyo 2	Recepción de calificaciones								2		0,32	Realizar un seguimiento continuo para el cumplimiento de fechas establecidas en el cronograma de evaluación y entrega de información.
14	Servidor Público 7	Procesar y analizar calificaciones								20		5	Sin novedad
15	Servidor Público 7	Realizar informe de resultados de la Evaluación del desempeño								10		2,5	Sin novedad
16	Servidor Público de apoyo 2	Remitir informe a la Dirección Ejecutiva									2	0,32	La dirección ejecutiva revisa y procede conforme la normativa.
17	Servidor Público 7	Comunicar los resultados a funcionarios y servidores evaluados								20		5	Informar a todo el personal evaluado para conocimiento.
18	Servidor Público 1	Actualización de base de datos de las evaluaciones								18		3,24	Sin novedad
19	Servidor Público de apoyo 2	Archivo de formularios de evaluación en expediente personal									10	1,6	Sin novedad
20	Servidor Público de apoyo 2	Envío de información de los resultados al Ministerio de Relaciones Laborales								2		0,32	Sin novedad
21	Servidor Público 7	Realizar seguimiento de la evaluación								20		5	Sin novedad
SUBTOTAL										196	31	52,82	6,01
TOTAL										227		58,83	














CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN	FORMULARIOS
MEJORA	5		ANTERIOR	Formulario de requerimiento de capacitación
FUSIÓN	2			
CREACIÓN	1		POSTERIOR	Formulario de Asistencia
ELIMINACIÓN	7			Formulario de Evaluación
Elaborado por		Supervisado por		Autorizado por
Srta. Carolina Guanochanga		Psic. Ind. Gabriela Garcés		Dr. Hernán Ureña

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{196}{227,00} = 0,86 \Rightarrow \mathbf{86\%}$
--------------------------	---	---

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{52,8}{58,83} = 0,90 \Rightarrow \mathbf{90\%}$
-------------------------	---	---

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Administración de Talento Humano y Remuneraciones			CÓDIGO	A.2.6
SUBPROCESO	Subsistema de Evaluación del Desempeño				
ENTRADA	Necesidad de Evaluación				
SALIDA	Formularios de evaluación del desempeño				
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
<p>Se encuentra creado el proceso de Evaluación y Capacitación pero solamente se ha realizado la evaluación.</p> <p>No se tiene información institucional consolidada</p> <p>La aprobación de propuestas, cronogramas, etc. es demorada</p> <p>No existe información documentada lo que retrasa el proceso.</p> <p>No se cumple con el cronograma establecido</p> <p>La aprobación de propuestas, cronogramas, etc. es demorada</p> <p>No se informa a los funcionarios a tiempo debido a que no se cumplen las fechas establecidas.</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
<p>Tener consolidada la información institucional necesaria para cualquier eventualidad a través de archivos magnéticos y físicos.</p> <p>Consultor sumilla para agilizar el proceso de aprobación</p> <p>Se tiene diseñado instrumentos de evaluación, el sistema de evaluación (informático), las escalas de ponderación.</p> <p>Coordinación adecuada y acorde con los tiempos disponibles de cada dirección</p> <p>Delegar al Director Administrativo Financiero para que aprube planes y programas</p> <p>Realizar una reunión global para conocimiento de la norma de manera obligatoria.</p> <p>Realizar un seguimiento continuo para el cumplimiento de fechas establecidas en el cronograma de evaluación y entrega de información.</p> <p>Informar a todo el personal evaluado para conocimiento.</p>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
3248	1048,76	20,59%	17,64%	Semestral	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
227	58,83	86,34%	89,78%	Semestral	1
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
3021	989,93	65,75%	72,14%	Semestral	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
3021*1*2		6042 min.	989,93*1*2		\$ 1.979,86

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual	3248	20,59%	1048,76	17,64%
Situación Propuesta	3021	65,75%	989,93	72,14%

DIAGRAMACIÓN MEJORADA															
PROCESO	Bienestar social				SUBPROCESO	Realizar anticipos de remuneraciones									
CÓDIGO	A.3.1		FECHA	07/02/2011		ESTATUS	Propuesto								
OBJETIVOS	Coordinar los anticipos de sueldo con la Unidad de Administración de Talento Humano de acuerdo a la normativa vigente.														
ALCANCE	DESDE	Solicitud de Anticipo													
	HASTA	Solicitud de pago de Anticipos													
ENTRADAS	Memorando de solicitud de anticipo autorizado por la Dirección Administrativa Financiera														
SALIDAS	Memorando de solicitud de pago de Anticipos de Remuneraciones														
RESPONSABLE	Analista de Talento Humano														
Frecuencia	Mensual				Volúmen	1									
Tiempo:	48				Costo:	10,62									
Eficiencia Tiempo:	91,67%				Eficiencia Costo:	93,97%									
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA		
									AV	NAV	AV	NAV			
1	Servidor Público de Apoyo 2	Recepción de Memorando de solicitud de anticipo autorizado por la Dirección Administrativa Financiera								2		0,32		Se debe tomar en cuenta el instructivo de anticipos de sueldo y las fechas establecidas para la presentación de solicitud.	
2	Servidor Público 6	Analizar la disponibilidad económica								15		3,45		Revisar presupuesto asignado para anticipo de remuneraciones que concuerden con la planificación inicial.	
2	Servidor Público 6	Elaboración de cálculos de formas de pago								20		4,6		Elaborar formulario excel de anticipo de sueldo de todo el personal solicitante con los datos del solicitante y firma estableciendo el monto a pedir y el tiempo para el pago	
3	Servidor Público 6	Elaboración de Memorando de solicitud de pago Anticipo de remuneraciones								7		1,61		Sin novedad	















4	Servidor Público de Apoyo 2	Enviar memorando a la Direccion Administrativa Financiera							2		0,32	Sin novedad
5	Servidor Público de Apoyo 2	Archivo de documentación							2		0,32	Sin novedad
SUBTOTAL									44	4	9,98	0,64
TOTAL									48		10,62	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS		
MEJORA	-					ANTERIOR				Formulario de anticipo de remuneraciones		
FUSIÓN	-					POSTERIOR						
CREACIÓN	5											
ELIMINACIÓN	-											
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por				
Srta. Carolina Guanochanga				Psic. Ind. Gabriela Garcés				Dr. Hernán Ureña				

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{44}{48,00} = 0,92 \Rightarrow 92\%$
--------------------------	---	--

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{10,0}{10,62} = 0,94 \Rightarrow 94\%$
-------------------------	---	--

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Bienestar Social			CÓDIGO	A.3.1
SUBPROCESO	Realizar anticipos de remuneraciones				
ENTRADA	Memorando de solicitud de anticipo autorizado por la Dirección Administrativa Financiera				
SALIDA	Memorando de solicitud de pago de Anticipos de Remuneraciones				
RESPONSABLE	Analista de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
No se encuentra creado el subproceso de Anticipos de Remuneraciones en la Unidad de Administración de Talento Humano					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Se debe tomar en cuenta el instructivo de anticipos de sueldo y las fechas establecidas para la presentación de solicitud. Revisar presupuesto asignado para anticipo de remuneraciones que concuerden con la planificación inicial. Elaborar formulario excel de anticipo de sueldo de todo el personal solicitante con los datos del solicitante y firma estableciendo el monto a pedir y el tiempo para el pago.					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
48	10,62	91,67%	93,97%	Mensual	1
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-48	-10,62	91,67%	93,97%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
(48)*1*12		-576 min.	(10,62)*1*12		-\$ 127,44

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual	0	0,00%	0	0,00%
Situación Propuesta	-48	91,67%	-10,62	93,97%

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
PROCESO		Bienestar social y seguridad industrial				SUBPROCESO		Resolver problemas Laborales						
CÓDIGO		A.3.2		FECHA		7 de Febrero de 2011		ESTATUS		Propuesto				
OBJETIVOS		Apoyar al talento humano de la entidad dando soluciones a problemas de índole personal o profesional que afectan la ejecución del trabajo												
ALCANCE		DESDE		Detección de problema										
		HASTA		Solución del problema										
ENTRADAS		Informes de problema laboral												
SALIDAS		Comunicaciones sobre el caso analizado												
RESPONSABLE		Coordinador de Talento Humano												
Frecuencia		Trimestral				Volúmen		1						
Tiempo:		116				Costo:		26,3						
Eficiencia Tiempo:		81,03%				Eficiencia Costo.:		85,32%						
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Servidor Público de Apoyo 2	Recepción de informes								2		0,32		Los informes serán remitidos por los jefes inmediatos o por el involucrado.
2	Servidor Público 7	Detectar y diagnosticar el problema								25		6,25		Sin novedad.
3	Servidor Público 1	Revisar historico laboral del empleado									10		1,8	Sin novedad.
4	Servidor Público 7	Realizar entrevista al funcionario involucrado								30		7,5		En base a el diagnóstico se debe tener realizado un banco de preguntas para la entrevista a realizarse.
5	Servidor Público 7	Solicitar informe al jefe inmediato								5		1,25		Sin novedad.
6	Servidor Público de Apoyo 2	Recepción de Informe de el jefe inmediato								2		0,32		Sin novedad.
7	Servidor Público 7	Analizar el caso								20		5		Actuar con total transparencia y neutralidad en el análisis a realizarse.














8	Servidor Público 1	Elaboración de comunicaciones sobre el caso						10		1,8		Sin novedad.
9	Servidor Público 1	Remitir comunicaciones a las áreas involucradas.						7		1,26		Sin novedad.
10	Servidor Público de Apoyo 2	Archivo de documentación						5		0,8		Sin novedad.
SUBTOTAL								94	22	22,44	3,86	
TOTAL								116		26,30		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS		
MEJORA	-					ANTERIOR						
FUSIÓN	-											
CREACIÓN	10					POSTERIOR						
ELIMINACIÓN	-											
Elaborado por			Supervisado por				Autorizado por					
Srta. Carolina Guanochanga			Psic. Ind. Gabriela Garcés				Dr. Hernán Ureña					

Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{94}{116,00} = 0,81 \Rightarrow 81\%$
--------------------------	---	---

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{22,4}{26,30} = 0,85 \Rightarrow 85\%$
-------------------------	---	--

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Bienestar Social			CÓDIGO	A.3.2
SUBPROCESO	Resolver problemas laborales				
ENTRADA	Envío de comunicaciones				
SALIDA	Comunicaciones sobre el caso analizado				
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
No se encuentra creado el subproceso de Problemas Laborales en la Unidad de Administración de Talento Humano					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Los informes serán remitidos por los jefes inmediatos o por el involucrado.					
En base a el diagnóstico se debe tener realizado un banco de preguntas para la entrevista a realizarse.					
Actuar con total transparencia y neutralidad en el análisis a realizarse.					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
116	26,3	81,03%	85,32%	Trimestral	1
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-116	-26,3	81,03%	85,32%	Trimestral	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
(116)*1*4		-464 min.	(26,30)*1*4		-\$ 105,20

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual	0	0,00%	0	0,00%
Situación Propuesta	-116	81,03%	-26,3	85,32%

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
PROCESO	Bienestar social y seguridad industrial						SUBPROCESO	Emitir certificados de trabajo e ingresos						
CÓDIGO	A.33		FECHA	7 de Febrero de 2011		ESTATUS	Propuesto							
OBJETIVOS	Proporcionar documento certificado de trabajo e ingresos al personal de la entidad.													
ALCANCE	DESDE	Solicitud de certificado												
	HASTA	Entrega de Certificado												
ENTRADAS	Petición verbal del interesado													
SALIDAS	Certificado de trabajo e ingresos													
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano													
Frecuencia	Mensual						Volúmen	4						
Tiempo:	19						Costo:	3,67						
Eficiencia Tiempo:	89,47%						Eficiencia Costo:	91,28%						
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Servidor Público 1	Ingresar al sistema de talento humano donde se genera el certificado								7		1,26		En el sistema de talento humano, se digita el nombre del trabajador, fecha mes y año del certificado que se requiere
2	Servidor Público 7	Revisión								5		1,25		Se verifica los datos que se encuentran en el documento, en base al formato establecido y aprobado para la emisión de certificados de trabajo e ingresos.
3	Servidor Público 1	Imprimir Certificado								2		0,36		Sin novedad
4	Servidor Público de Apoyo 2	Enviar a la Dirección Administrativa Financiera para su suscripción									2		0,32	Sin novedad
5	Servidor Público de Apoyo 2	Entrega de documento								3		0,48		Sin novedad
SUBTOTAL									17	2	3,35	0,32		
TOTAL									19		3,67			

CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN		FORMULARIOS
MEJORA	-		ANTERIOR	A.1.1 Ingresar personal	
FUSIÓN	-				
CREACIÓN	5		POSTERIOR		
ELIMINACIÓN	-				
Elaborado por		Supervisado por		Autorizado por	
Srta. Carolina Guanochanga		Psic. Ind. Gabriela Garcés		Dr. Hernán Ureña	


Eficiencia Tiempo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{17}{19,00} = 0,89 \Rightarrow 89\%$
--------------------------	---	--

Eficiencia Costo	=	$\frac{AV}{AV+NAV} = \frac{3,4}{3,67} = 0,91 \Rightarrow 91\%$
-------------------------	---	--

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Bienestar Social			CÓDIGO	A.3.3
SUBPROCESO	Emitir certificados de trabajo e ingresos				
ENTRADA	Petición verbal del interesado				
SALIDA	Certificado de trabajo e ingresos				
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano				
PROBLEMAS DETECTADOS					
No se encuentra creado el subproceso de Certificados de Trabajo en la Unidad de Administración de Talento Humano					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
<p>Crear el subproceso de Certificados de Trabajo en el Proceso de Bienestar Social y Seguridad Industrial.</p> <p>En el sistema de talento humano, se digita el nombre del trabajador, fecha mes y año del certificado que se requiere.</p> <p>Se verifica los datos que se encuentran en el documento, en base al formato establecido y aprobado para la emisión de certificados de trabajo e ingresos.</p>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
19	3,67	84,47%	91,28%	Mensual	4
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-19	-3,67	84,47%	91,28%	Mensual	4
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
(19)*4*12		-912 min.	(3,67)*4*12		-\$ 176,16

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
Situación Actual	0	0,00%	0	0,00%
Situación Propuesta	-19	84,47%	-3,67	91,28%

4.4 Caracterización de los procesos

	<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>		
	UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:	01/02/2011
		APROBACIÓN:	07/02/2011
	Proceso: Ingreso de Personal	VERSIÓN:	Propuesto
CÓDIGO:		A.1.1	
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Realizar el ingreso, selección y reclutamiento de personal tanto para los servidores amparados bajo Losep como los trabajadores amparados bajo Código de Trabajo.</p>			
<p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso inicia con el requerimiento de talento humano y termina con el ingreso de personal contratado.</p>			
<p>3. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directora Ejecutiva • Director Técnico de Área • Servidor Público 7 • Servidor Público 6 • Servidor Público 1 • Servidor Público de Apoyo 2 			
<p>4. ENTRADAS</p> <p>Memorando de necesidad de contratación de talento humano.</p>			
<p>5. SALIDAS</p> <p>Talento Humano contratado</p>			
<p>6. PROVEEDORES</p>			

Subsistema de selección de personal A.2.3

7. CLIENTES

Elaborar aviso de entrada A.1.2

8. CONTROLES

- Examen Especial
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP
- Ley de Seguridad Social

9. POLÍTICAS

- Todo el personal que ingrese a la institución deberá cumplir con los requisitos establecidos en la Ley Orgánica del Servicio Público, y entregará de manera oportuna a la Unidad de Administración de Talento Humano.
- La autoridad nominadora es la persona que autorizará el inicio de contratación de personal solicitado y por ningún motivo se podrá iniciar el proceso sin la autorización respectiva.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Tasa de personal con nombramiento regular.

11. RECURSOS


Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.

Económicos: USD \$10,20

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Contrato de Servicios Ocasionales	Coordinación de Talento Humano
Requisitos para Ingreso de Personal Nuevo	Coordinación de Talento Humano

CÓDIGO	NOMBRE
	Perfil de Exigencias y Competencias
	Lista de asignaciones de personal
	Cuestionario de clasificación de puestos
	Formulario de descripción de puestos

<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>			
	UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:	01/02/2011
		APROBACIÓN:	07/02/2011
	Proceso: Crear Aviso de Entrada	VERSIÓN:	Propuesto
		CÓDIGO:	A.1.2
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Realizar el ingreso en el portal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del personal nuevo que se incorpora a la entidad.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso inicia con la entrada de nuevo personal y termina con la orientación a los funcionarios para obtener la clave del IESS.</p> <p>3. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidor Público 7 • Servidor Público 6 • Servidor Público de Apoyo 2 <p>4. ENTRADAS</p> <p>Memorando autorizado de contratación de talento humano.</p> <p>5. SALIDAS</p> <p>Formulario de Ingreso</p> <p>6. PROVEEDORES</p> <p>Ingresar personal A.1.1</p> <p>7. CLIENTES</p> <p>Calculo de valor a pagar por remuneraciones A.1.3</p> <p>8. CONTROLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen Especial 			

- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP
- Ley de Seguridad Social

9. POLÍTICAS

- El personal nuevo que ingrese a la entidad será ingresado de manera obligatoria a partir del primer día del mes que corresponda.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Tasa de personal afiliado


11. RECURSOS

Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.

Económicos: USD \$5,65

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Aviso de Entrada	Coordinación de Talento Humano

	<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>		
	UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:	01/02/2011
		APROBACIÓN:	07/02/2011
	Proceso: Calcular valor a pagar por remuneraciones	VERSIÓN:	Propuesto
CÓDIGO:		A.1.3	
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Realizar el pago correspondiente a la nómina mensual de los empleados y servidores públicos.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso inicia con la contratación de personal nuevo y termina con la solicitud de pago de remuneraciones y anticipo quincenal de remuneraciones.</p> <p>3. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidor Público 7 • Servidor Público 6 • Servidor Público de Apoyo 2 <p>4. ENTRADAS</p> <p>Proceso de personal nuevo.</p> <p>5. SALIDAS</p> <p>Memorando de solicitud de pago de remuneraciones.</p> <p>6. PROVEEDORES</p> <p>Elaborar aviso de entrada A.1.2</p> <p>7. CLIENTES</p> <p>Personal que trabaja en la entidad.</p> <p>8. CONTROLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen Especial 			

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP
- Ley de Seguridad Social

9. POLÍTICAS

- Todo el personal que ingrese a la institución deberá cumplir con los requisitos establecidos en la Ley Orgánica del Servicio Público, y entregará de manera oportuna a la Unidad de Administración de Talento Humano.
- La autoridad nominadora es la persona que autorizará el inicio de contratación de personal solicitado y por ningún motivo se podrá iniciar el proceso sin la autorización respectiva.
- La remuneración mensual unificada para la contratación de servicios ocasionales se sujetara a los niveles de la Escala de Remuneraciones mensuales Unificadas para Servidores Públicos establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Tasa de efectividad en la liquidación de nomina
- Tasa de eficiencia de horas hombre trabajadas


11. RECURSOS

Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.

Económicos: USD \$10,20

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Memorando de solicitud de pago de nomina	Coordinación de Talento Humano

	<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>		
	UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:	01/02/2011
		APROBACIÓN:	07/02/2011
	Proceso: Calcular valor a pagar de horas extras	VERSIÓN:	Propuesto
CÓDIGO:		A.1.3	
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Calcular las horas suplementarias y/o extraordinarias a las que tienen derecho tanto los servidores amparados bajo la LOSEP como los trabajadores amparados bajo el Régimen Laboral.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso inicia con el requerimiento de pago de horas extras y termina el pago de horas extras.</p> <p>3. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidor Público 7 • Servidor Público 6 • Servidor Público de Apoyo 2 <p>4. ENTRADAS</p> <p>Memorando de informe de horas extras.</p> <p>5. SALIDAS</p> <p>Memorando de solicitud de pago de horas extras.</p> <p>6. PROVEEDORES</p> <p>Funcionarios solicitantes.</p> <p>7. CLIENTES</p> <p>Cálculo de valor a pagar por remuneraciones A.1.3</p>			

8. CONTROLES

- Examen Especial
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP
- Ley de Seguridad Social

9. POLÍTICAS

- El reconocimiento y Pago de Horas Extraordinarias y/o Suplementarias se efectuará de conformidad con las necesidades debidamente justificadas y relacionadas con el cumplimiento de actividades específicas, fuera de la jornada normal de trabajo determinada en el “Art. 27 de la Codificación de la LOSCCA .- y Art. 29 del Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público” y cuando estas no puedan ser cumplidas dentro de la jornada normal; como requisito previo se deberá contar con la autorización de la máxima autoridad o un delegado previo pedido del Director de Área respectiva.
- Los pagos por horas extraordinarias y/o suplementarias se efectuarán una sola vez en cada mes para el pago correspondiente al mes inmediato posterior. El pago no podrá exceder de 60 horas sean extraordinarias y 60 horas suplementarias en total al mes en los casos de los funcionarios regidos con la Ley Orgánica del Servicio Público. Para los casos de personal regido por el Código de Trabajo el pago no podrá exceder de 48 horas sumadas entre horas extraordinarias y horas suplementarias. En caso de los minutos se transformarán a horas. Y no podrá ser acumulable bajo ningún concepto.
- El Jefe inmediato de cada unidad es directamente responsable sobre el informe de horas extraordinarias y suplementarias en el que deberá indicar las actividades

cumplidas en los días acreditables para el pago consolidado con el reporte del sistema biométrico otorgado por la Unidad de Administración del Talento Humano, presentadas por el servidor beneficiario para el pago de horas extraordinarias y suplementarias. La Unidad de Recursos Humanos, deberá realizar los cálculos, validar y revisar la información remitida por cada unidad, con el sistema biométrico.

- La Dirección Administrativa Financiera recibirá, hasta el 8 del siguiente mes, toda la documentación que respalde el pago para horas extras (informe aprobado por el jefe inmediato, registro de asistencia, memorando de solicitud motivando el pago, órdenes de movilización, etc.) Si esta documentación no es remitida hasta esta fecha, el pago será diferido para el siguiente mes.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Tasa de horas extraordinarias y suplementarias trabajadas

11. RECURSOS


Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.

Económicos: USD \$9,40

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Cálculo de horas extras	Coordinación de Talento Humano

CÓDIGO	NOMBRE
ATH-3-1	Formulario de cálculo de horas extras

<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>			
 <p>Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público</p>	UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:	01/02/2011
		APROBACIÓN:	07/02/2011
	Proceso: Calcular valor a pagar de Fondos de reserva	VERSIÓN:	Propuesto
		CÓDIGO:	A.1.5
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Calcular el valor a pagar por concepto de fondos de reserva de los empleados beneficiarios.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso inicia con la revisión de empleados beneficiarios del pago de fondos de reserva y termina con la solicitud del pago de fondos de reserva.</p> <p>3. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidor Público 7 • Servidor Público 6 • Servidor Público de Apoyo 2 <p>4. ENTRADAS</p> <p>Información del portal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de funcionarios beneficiarios del pago.</p> <p>5. SALIDAS</p> <p>Memorando de solicitud de pago de fondos de reserva.</p> <p>6. PROVEEDORES</p> <p>Elaborar aviso de entrada A.1.2</p> <p>7. CLIENTES</p> <p>Cálculo de valor a pagar por remuneraciones A.1.3</p> <p>8. CONTROLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen Especial 			

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP
- Ley de Seguridad Social

9. POLÍTICAS

- El coordinador de la Unidad de Administración del Talento Humano es el responsable de mantener la supervisión y control del portal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y la actualización y revisión de los pagos correspondientes a fondos de reserva mensualmente.
- El pago por concepto de fondos de reserva se realizara en base a lo establecido en la Ley de Seguridad Social.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Efectividad en la liquidación de fondos de reserva

11. RECURSOS


Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.

Económicos: USD \$12,41

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Cálculo de fondos de reserva	Coordinación de Talento Humano

CÓDIGO	NOMBRE
ATH-5-1	Formulario de cálculo de fondos de reserva

	<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>		
	UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:	01/02/2011
		APROBACIÓN:	07/02/2011
	Procesos: Encargos y Subrogaciones	VERSIÓN:	Propuesto
CÓDIGO:		A.1.6	
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Realizar el cálculo y solicitud del pago por subrogación y/o encargo de funciones de mayor jerarquía para los servidores amparados bajo la LOSEP.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso inicia con la necesidad de encargo y/o subrogación y termina con la realización del cálculo de las diferencias a pagar en la nomina institucional.</p> <p>3. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directora Ejecutiva • Servidor Público 6 • Servidor Público 1 • Servidor Público de Apoyo 2 <p>4. ENTRADAS</p> <p>Memorando autorizado para la realización de encargo y/o subrogación.</p> <p>5. SALIDAS</p> <p>Cálculo de valor a pagar.</p> <p>6. PROVEEDORES</p> <p>Dirección Administrativa Financiera</p> <p>7. CLIENTES</p> <p>Funcionario subrogado o encargado.</p>			

8. CONTROLES

- Examen Especial
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP
- Ley de Seguridad Social

9. POLÍTICAS

- Se realizará el cálculo correspondiente previa la autorización de la autoridad nominadora de la entidad, por ningún concepto se procederá sin el documento habilitante correspondiente.
- El cálculo de la diferencia a pagar será basado a lo establecido en la escala de remuneraciones vigente y en concordancia con lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Efectividad en la liquidación de encargos o subrogaciones

11. RECURSOS


Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.

Económicos: USD \$11,93

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Acción de Personal	Coordinación de Talento Humano

CÓDIGO	NOMBRE
	Formulario de acción de personal

		<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>	
		UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:
Proceso: Control de vacaciones		APROBACIÓN:	07/02/2011
		VERSIÓN:	Propuesto
		CÓDIGO:	A.1.7
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Control y cálculo de vacaciones para los funcionarios de la institución.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso inicia con la solicitud de vacaciones por parte de los funcionarios de la institución y termina con informar al solicitante y jefes la aprobación de la solicitud de vacaciones.</p> <p>3. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección Ejecutiva • Servidor Público 1 • Servidor Público de Apoyo 2 <p>4. ENTRADAS</p> <p>Memorando de solicitud de vacaciones.</p> <p>5. SALIDAS</p> <p>Acción de personal.</p> <p>6. PROVEEDORES</p> <p>A.1.1 Ingresar personal</p> <p>7. CLIENTES</p> <p>Empleados de la entidad.</p> <p>8. CONTROLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen Especial 			

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP
- Ley de Seguridad Social

9. POLÍTICAS

- El coordinador de la Unidad de Administración del Talento Humano es el responsable de mantener la supervisión de el control de los días disponibles de vacaciones de los funcionarios de la entidad.
- No se realizaran anticipo de vacaciones acorde con lo establecido en la Ley Organica del Servicio Publico.
- Los permisos solicitados por los funcionarios que no sean justificados como calamidad domestica, enfermedad o institucional serán descontados como permisos personales con cargo a vacaciones.
- Las vacaciones no se pagaran a menos que se liquide al funcionario.
- Se realizara un plan de vacaciones que permita mantener una planificación adecuada para el goce de vacaciones que no afecte a la entrega de productos de cada dirección de la institución.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Ausentismo Laboral

11. RECURSOS


Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.

Económicos: USD \$7,58

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Acción de personal	Coordinación de Talento Humano

CÓDIGO	NOMBRE
ATH-8-1	Formulario de cálculo de solicitud de vacaciones
	Formulario de acción de personal

	<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>		
	UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:	01/02/2011
		APROBACIÓN:	07/02/2011
	Proceso: Subsistema de Planificación de Talento Humano	VERSIÓN:	Propuesto
CÓDIGO:		A.2.1	
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Analizar y determinar la situación histórica, actual y proyectada del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura organizacional planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.</p>			
<p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso inicia con la creación de la entidad y termina con cubrir vacantes laborales de la entidad.</p>			
<p>3. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección Ejecutiva • Servidor Público 7 • Servidor Público 6 • Servidor Público 1 • Servidor Público de Apoyo 2 			
<p>4. ENTRADAS</p> <p>Estructura organizacional, planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.</p>			
<p>5. SALIDAS</p> <p>Plan de Talento Humano</p>			
<p>6. PROVEEDORES</p> <p>Necesidad institucional emitida por parte de la Dirección Ejecutiva</p>			

7. CLIENTES

Subsistema de Clasificación de puestos del servicio publico A.2.2

8. CONTROLES

- Examen Especial
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP
- Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Talento Humano⁵

9. POLÍTICAS

- La creación de puestos será dispuesta por la Dirección Ejecutiva con fundamento en la planificación anual de talento humano y previo informe favorable de la Unidad de Administración de Talento Humano y siempre que exista la disponibilidad económica suficiente.
- La autoridad nominadora suscribirá los contratos siempre y cuando se hayan cumplido con las normas e instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales y la Unidad de Administración del Talento Humano haya emitido informe favorable.
- Todo requerimiento de personal deberá ser enviado por el Director del área interesada a la Dirección Ejecutiva para su autorización.
- El área solicitante adjuntará un perfil de la función a cubrir, incluyendo en el mismo las características personales y profesionales del futuro ocupante, para la elaboración de dicho perfil se recurrirá a los manuales de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Tasa de cumplimiento de planificación programada

⁵ Resolución Senres 141, publicada en el Registro Oficial 187 del 13 de enero de 2006.

11. RECURSOS


Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.

Económicos: USD \$78,12

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Plan de talento humano	Coordinación de Talento Humano
Informe de gestión institucional	Dirección Ejecutiva
Plantilla de Puestos	Coordinación de Talento Humano
Informe de creación de puestos	Dirección Ejecutiva
Informe de supresión de puestos	Dirección Ejecutiva
Listado de puestos a ser suprimidos	Dirección Ejecutiva

CÓDIGO	NOMBRE
	Acción de Personal
	Senres-PRH-SUPRES.01
	Senres-PRH-SUPRES.02
	Senres-PRH-SUPRES.03

	<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>		
	UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:	01/02/2011
		APROBACIÓN:	07/02/2011
	Proceso: Subsistema de Clasificación de puestos del servicio público	VERSIÓN:	Propuesto
CÓDIGO:		A.2.2	
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de los puestos en base a las normas, instrumentos, modelos y mecanismos de carácter técnico y operativo, que permitan la administración óptima del talento humano de esta institución.</p>			
<p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso inicia con la necesidad de creación de estructura de puestos y termina con el envío del manual a la Dirección Ejecutiva.</p>			
<p>3. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección Ejecutiva • Servidor Público 7 • Servidor Público 6 • Servidor Público 1 • Servidor Público de Apoyo 2 			
<p>4. ENTRADAS</p> <p>Cumplimiento de disposiciones dadas en la LOSEP y normas técnicas vigentes.</p>			
<p>5. SALIDAS</p> <p>Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos institucional</p>			
<p>6. PROVEEDORES</p> <p>Subsistema de planificación de talento humano A.2.1</p>			

7. CLIENTES

Subsistema de selección de personal A.2.3

8. CONTROLES

- Examen Especial
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP
- Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.⁶

9. POLÍTICAS

- La Dirección Ejecutiva aprobará el manual y realizara observaciones previas su autorización.
- Se convocara a reunión de staf extraordinaria para la presentación del Manual de Clasificación, Valoración y descripción de puestos.
- El cronograma de actividades deberá ser revisado por el Director de cada área de manera que coordine y se cumplan las fechas establecidas, de no ser así deberá presentar la justificación pertinente a la autoridad nominadora.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Eficiencia en el cumplimiento de cronogramas y actividades

11. RECURSOS

Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.


Económicos: USD \$383,84

⁶ Resolucion Senres 42, publicada en el Registro Oficial No.103 del 14 de septiembre de 2005.

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Propuesta de elaboración de estructura de puestos	Coordinación de Talento Humano
Organigrama de cargos	Dirección Ejecutiva
Cronograma de trabajo	Coordinación de Talento Humano
Formulario del puesto	Dirección Ejecutiva, Coordinación de Talento Humano
Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos.	Dirección Ejecutiva

CÓDIGO	NOMBRE
DITH-2-1	Formulario de recolección de datos.

		<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>	
		UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:
Proceso: Subsistema de selección de personal		APROBACIÓN:	07/02/2011
		VERSIÓN:	Propuesto
		CÓDIGO:	A.2.3

1. OBJETIVO

Escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la entidad de acuerdo a las características de los cargos vacantes

2. ALCANCE

Este proceso inicia con el requerimiento de talento humano y termina con la selección de talento humano solicitado que cumpla con el perfil ocupacional

3. RESPONSABLES

- Dirección Ejecutiva
- Director Técnico de Área
- Servidor Público 7
- Servidor Público 6
- Servidor Público 1
- Servidor Público de Apoyo 2

4. ENTRADAS

Solicitud de Talento Humano.

5. SALIDAS

Candidato seleccionado

6. PROVEEDORES

Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público A.2.2.

7. CLIENTES

A.2.4 Integración, Socialización y Colocación

8. CONTROLES

- Examen Especial
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP
- Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal⁷

9. POLÍTICAS

- Los contratos de servicios ocasionales serán autorizados únicamente por la Dirección Ejecutiva con fundamento en la planificación anual y previo informe favorable de la Unidad de Administración de Talento Humano y siempre que exista la disponibilidad económica suficiente.
- El proceso de selección será coordinado y administrado por la Unidad de Administración del Talento Humano, quienes preseleccionará a los candidatos adecuados para la función de acuerdo a los procesos en vigencia.
- Se recurrirá a un candidato externo cuando, a criterio de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, no exista la posibilidad de cubrir eficazmente la función mediante una promoción o transferencia interna.
- Los candidatos serán seleccionados de acuerdo con las entrevistas, exámenes y test coordinados por la Unidad de Administración de Talento Humano siendo la elección final del postulante, a partir de los candidatos presentados por el área solicitante.
- En caso de tratarse de concurso de méritos y oposición se actuara conforme lo estipulado en la Ley Orgánica de servicio público.

⁷ Resolución Senres 21, publicada en el Registro Oficial 216 del 23 de febrero de 2006.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Tasa de personal contratado

11. RECURSOS


Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.

Económicos: USD \$67,83

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Lista de candidatos seleccionados	Coordinación de Talento Humano

CÓDIGO	NOMBRE
DITH-3-1	Formulario de solicitud de empleo

	<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>		
	UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:	01/02/2011
		APROBACIÓN:	07/02/2011
	Proceso: Integración, socialización y colocación	VERSIÓN:	Propuesto
CÓDIGO:		A.2.4	
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Realizar la bienvenida a los nuevos empleados o a los que siendo antiguos han sido promovidos o cambiados de puesto, permitiendo a los nuevos consolidar la relación a largo plazo entre el individuo y la entidad y si es parte de la empresa se fortalecerán las relaciones en el Área donde prestará sus servicios.</p>			
<p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso inicia con la contratación de nuevo personal o cambio de lugar de trabajo a personal antiguo y termina con la integración total en la entidad.</p>			
<p>3. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidor Público 7 • Servidor Público de Apoyo 2 			
<p>4. ENTRADAS</p> <p>Expediente de nuevo funcionario o cambio</p>			
<p>5. SALIDAS</p> <p>Inducción de Personal.</p>			
<p>6. PROVEEDORES</p> <p>Subsistema de Selección de Personal A.2.3</p>			
<p>7. CLIENTES</p> <p>Formación y Capacitación A.2.5</p>			

8. CONTROLES

- Examen Especial
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP

9. POLÍTICAS

- La implementación del Programa de Inducción deberá realizarse durante el primer mes de ingreso de la persona.
- La presentación del personal nuevo se realizara el primer día de integración del personal nuevo.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Tasa de personal integrado

11. RECURSOS


Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.

Económicos: USD \$8,68

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Datos personales de personal nuevo	Coordinación de Talento Humano

CÓDIGO	NOMBRE
DITH-4-1	Formulario de datos personales de personal nuevo

<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>			
	UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:	01/02/2011
		APROBACIÓN:	07/02/2011
	Proceso: Formación y capacitación	VERSIÓN:	Propuesto
		CÓDIGO:	A.2.5
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Mejorar y reforzar la formación de los colaboradores de la entidad, a la vez de aportar de manera significativa a su desarrollo personal permitiendo un cambio de actitud frente a futuros cambios que se pueden presentar dentro de la institución.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso inicia con la determinación de la necesidad de capacitar al personal para fortalecimiento institucional y termina con la realización de de capacitación.</p> <p>3. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director Técnico de Área • Servidor Público 7 • Servidor Público 6 • Servidor Público 1 • Servidor Público de Apoyo 2 <p>4. ENTRADAS</p> <p>Necesidad de capacitación.</p> <p>5. SALIDAS</p> <p>Evento de capacitación.</p> <p>6. PROVEEDORES</p> <p>Integración, Socialización y Colocación A.2.4</p>			

7. CLIENTES

Subsistema de Evaluación del Desempeño A.2.6

8. CONTROLES

- Examen Especial
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP

9. POLÍTICAS

- La Unidad de Administración del Talento Humano determinará los cursos de acción que satisfagan más eficientemente las necesidades de capacitación detectadas, y que posibiliten realizar la capacitación necesaria de manera metódica y eficiente.
- La Unidad de Administración del Talento Humano implementará y administrará los medios, en conjunto con los Directores de área, para la detección de las necesidades de capacitación en toda la institución

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Cumplimiento plan de capacitación
- Porcentaje de personal capacitado
- Tasa de ejecución de proyectos programados
- Eficiencia en el cumplimiento de cronogramas y actividades
- Porcentaje de satisfacción del cliente interno

11. RECURSOS


Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.

Económicos: USD \$107,78

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Plan de capacitación	Coordinación de Talento Humano
Planes y programas de eventos	Coordinación de talento humano
Informes de resultados	Dirección Administrativa Financiera

CÓDIGO	NOMBRE
DITH-5-1	Formulario de requerimiento de capacitación
DITH-5-2	Formulario de asistencia
DITH-5-3	Formulario de evaluación

	<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>		
	UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:	01/02/2011
		APROBACIÓN:	07/02/2011
	Proceso: Subsistema de evaluación del desempeño	VERSIÓN:	Propuesto
CÓDIGO:		A.2.6	
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Definir las políticas a seguir en la evaluación del desempeño para funcionarios, empleados y trabajadores de la institución.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso inicia con el cumplimiento de las disposiciones de la Losep y la normas vigentes y termina con seguimiento de la evaluación a personal con calificaciones bajas.</p> <p>3. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección Ejecutiva • Servidor Público 7 • Servidor Público 6 • Servidor Público 1 • Servidor Público de Apoyo 2 <p>4. ENTRADAS</p> <p>Necesidad de Evaluación</p> <p>5. SALIDAS</p> <p>Formularios de evaluación del desempeño</p> <p>6. PROVEEDORES</p> <p>Formación y capacitación A.2.5</p> <p>7. CLIENTES</p> <p>Dirección Ejecutiva, Directores Técnicos de área.</p>			

8. CONTROLES

- Examen Especial
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP
- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño⁸

9. POLÍTICAS

- La evaluación del desempeño se realizará cada semestre como lo refiere la Ley Orgánica del Servicio Público.
- Para la evaluación del desempeño se utilizará los técnicas y formatos vigentes establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Tasa de personal evaluado
- Nivel de desempeño en el periodo

11. RECURSOS


Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.

Económicos: USD \$58,83

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Propuesta para la evaluación del desempeño	Dirección Administrativa Financiera
Cronograma de evaluación del desempeño	Dirección Administrativa Financiera
Informe de Evaluación del desempeño	Dirección Ejecutiva

⁸⁸ Resolución Senres 170, publicada en el Registro Oficial No.431 de 23 de septiembre de 2008.

	<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>		
	UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:	01/02/2011
		APROBACIÓN:	07/02/2011
	Proceso: Realizar anticipos de remuneraciones	VERSIÓN:	Propuesto
CÓDIGO:		A.3.1	
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Coordinar los anticipos de sueldo con la Unidad de Administración de Talento Humano de acuerdo a la normativa vigente.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso inicia con la solicitud de anticipo y termina con la solicitud de pago de Anticipos.</p> <p>3. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidor Público 6 • Servidor Público de Apoyo 2 <p>4. ENTRADAS</p> <p>Memorando de solicitud de anticipo autorizado por la Dirección Administrativa Financiera</p> <p>5. SALIDAS</p> <p>Memorando de solicitud de pago de Anticipos de Remuneraciones</p> <p>6. PROVEEDORES</p> <p>Funcionarios solicitantes</p> <p>7. CLIENTES</p> <p>Funcionarios solicitantes</p> <p>8. CONTROLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen Especial • Constitución de la República del Ecuador 			

- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP
- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño⁹⁹

9. POLÍTICAS

- La aprobación de solicitud de anticipos deberá estar alineada a lo dispuesto en el Instructivo de Anticipos de Remuneraciones.
- La recepción de solicitud de anticipo se realizará hasta el 12 de cada mes, después de la fecha establecida no se aceptará ni procesará por ningún concepto ningún tipo de solicitud.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Tasa de personal que ha realizado anticipo

11. RECURSOS

Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.


Económicos: USD \$10,62

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Anticipos de remuneraciones	Dirección Administrativa Financiera

CÓDIGO	NOMBRE
BSSI-1-1	Formulario de anticipo de remuneraciones

⁹⁹ Resolución Senres 170, publicada en el Registro Oficial No.431 de 23 de septiembre de 2008.

		<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>	
		UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:
Proceso: Resolver problemas laborales		APROBACIÓN:	07/02/2011
		VERSIÓN:	Propuesto
		CÓDIGO:	A.3.2

- 1. OBJETIVO**

. Apoyar al talento humano de la entidad dando soluciones a problemas de índole personal o profesional que afectan la ejecución del trabajo
- 2. ALCANCE**

Este proceso inicia con la detección de problema y termina con la solución del problema
- 3. RESPONSABLES**
 - Servidor Público 7
 - Servidor Público 1
 - Servidor Público de Apoyo 2
- 4. ENTRADAS**

Informes de problema laboral
- 5. SALIDAS**

Comunicaciones sobre el caso analizado.
- 6. PROVEEDORES**

Personal de la entidad.
- 7. CLIENTES**

Personal de la entidad con problemas laborales.
- 8. CONTROLES**
 - Examen Especial
 - Constitución de la República del Ecuador

- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP
- Ley de Seguro Social

9. POLÍTICAS

- La información sobre los casos y problemas laborales serán llevados con la reserva adecuada y resueltos con total neutralidad.
- Después de un bimestre de resuelto el caso se realizara una reunión de evaluación con los involucrados para evaluar la situación.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Efectividad de conflictos resueltos
- Cumplimiento de actividades de bienestar social


11. RECURSOS

Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.

Económicos: USD \$26,30

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Comunicaciones sobre el caso	Dirección Administrativa Financiera

		<u>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</u>	
		UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR	ELABORACIÓN:
Emitir certificados de trabajo e ingresos		APROBACIÓN:	07/02/2011
		VERSIÓN:	Propuesto
		CÓDIGO:	A.3.3

- 1. OBJETIVO**
Proporcionar documento certificado de trabajo e ingresos al personal de la entidad.
- 2. ALCANCE**
Este proceso inicia con la solicitud de certificado y termina con entrega de certificado.
- 3. RESPONSABLES**
 - Servidor Público 7
 - Servidor Público 1
 - Servidor Público de Apoyo 2
- 4. ENTRADAS**
Petición verbal del interesado.
- 5. SALIDAS**
Certificado de trabajo e ingresos.
- 6. PROVEEDORES**
Ingresar personal A.1.1
- 7. CLIENTES**
Funcionario solicitante.
- 8. CONTROLES**
 - Examen Especial
 - Constitución de la República del Ecuador
 - Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP

- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño¹⁰

9. POLÍTICAS

- Los certificados de trabajo se elaborarán en el formato aprobado por la Dirección Administrativa Financiera, en caso de necesitar una información adicional se necesitara la aprobación del Director Administrativo Financiero.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

- Cumplimiento de emisión de certificados

11. RECURSOS

Físicos: Equipos de computación, muebles y enseres, suministros de oficina, internet.

Económicos: USD \$10,62

12. REGISTROS

NOMBRE	UBICACIÓN
Certificado de trabajo e ingresos	Dirección Administrativa Financiera

CÓDIGO	NOMBRE
BSSI-3-1	Formulario de certificado de trabajo

¹⁰¹⁰ Resolución Senres 170, publicada en el Registro Oficial No.431 de 23 de septiembre de 2008.

4.5 Matriz de análisis comparativa

Tabla 4.1 Matriz de análisis comparativa de los procesos de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar

Proceso	Frecuencia	Volumen	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Beneficio	
			Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo	Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo	Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo	Tiempo anual	Costo anual
Ingreso de Personal	12	4					52	67,31%	10,20	81,96%	-52	67,31%	-10,20	81,96%	-2.496	-489,60
Aviso de entrada	12	1					27	77,78%	5,65	83,01%	-27	77,78%	-5,65	83,01%	-324	-67,80
Pago de Remuneraciones	12	2					75	86,67%	7,29	72,57%	-75	86,67%	-7,29	72,57%	-1.800	-174,96
Pago de Horas Extras	12	1					58	81,03%	9,4	94,89%	-58	81,03%	-9,40	94,89%	-696	-112,80
Pago de Fondos de Reserva	12	1					44	93,18%	9,91	94,89%	-44	93,18%	-9,91	94,89%	-528	-118,92
Encargos y Subrogaciones	2	6					43	90,70%	11,93	94,64%	-43	90,70%	-11,93	94,64%	-516	-143,16
Vacaciones	12	5					33	87,88%	7,58	91,56%	-33	87,88%	-7,58	91,56%	-1.980	-454,80
Subsistema de Planificación del Talento Humano	1	1	1103	3,35%	415,77	5,87%	357	78,71%	78,12	79,06%	746	75,36%	337,65	73,19%	746	337,65
Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público	1	1					1549	82,44%	383,84	82,45%	-1.549	82,44%	383,84	82,45%	-1.549	-383,84

Proceso	Frecuencia	Volumen	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Beneficio	
			Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo	Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo	Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo	Tiempo anual	Costo anual
Subsistema de Selección de Personal	12	2	444,5	22,87%	114,09	21,41%	293	91,81%	67,83	92,72%	152	68,94%	46,26	71,31%	3.636	1.110,24
Integración, Socialización y Colocación	12	2					43	100,00%	8,68	100,00%	-43	100,00%	-8,68	100,00%	-1.032	-208,32
Formación y Capacitación	4	1					451	97,56%	107,78	98,37%	-451	97,56%	-	98,37%	-1.804	-431,12
Subsistema de Evaluación del Desempeño	2	1	3248	20,59%	1048,76	17,64%	227	86,34%	58,83	89,78%	3.021	65,75%	989,93	72,14%	6.042	1.979,86
Anticipos de Sueldo	12	1					48	91,67%	10,62	93,97%	-48	91,67%	-10,62	93,97%	-576	-127,44
Problemas Laborales	4	1					116	81,03%	26,3	85,32%	-116	81,03%	-26,30	85,32%	-464	-105,20
Certificados de Trabajo	12	4					19	84,47%	3,67	91,28%	-19	84,47%	-3,67	91,28%	-912	-176,16
TOTAL BENEFICIO			4795,5		1.578,62		3.435,00		807,63		1.360,50		770,99		-4.253,00	433,63
PROMEDIO				2,93%	98,66	2,81%	214,69	86,16%	50,48	89,15%	85,03	83,24%	48,19	86,35%		

4.6 Beneficio esperado

Al realizar las mejoras a los procesos de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar podemos cuantificar el ahorro anual que se ha obtenido que es de USD\$ 433,63, esto se da principalmente debido a que se han creado 13 procesos que deben formar parte de la Unidad de Administración del Talento Humano para dar cumplimiento a las leyes y reglamentos vigentes para las instituciones del sector público, sin embargo podemos observar que se genera un beneficio.

Debido a lo dicho anteriormente el tiempo que se ha podido cuantificar es de -4.253 minutos.

Dentro del mejoramiento de la gestión del talento humano se ha creado tres procesos que son Administración de Talento Humano y Remuneraciones, Desarrollo Institucional de Talento Humano y Bienestar Social y Seguridad Industrial, esta estructura va alineada con las leyes y reglamentos para la Unidad de Administración del Talento Humano, esto debido a que no se tenía una estructura definida y los procesos se encontraban mal distribuidos y en la mayoría de los casos no se los realizaba.

Dentro del proceso de Administración del Talento Humano y Remuneraciones se ha creado el subproceso de **Ingresar de Personal** debido a que algunas de las actividades de este proceso se las realizaban en otros procesos que no corresponden, al ser una creación de proceso se observa que el costo de realizarlo es de USD \$489,60 y el tiempo es de 2.496 minutos.

Se crea el subproceso de **Aviso de entrada**, a responsabilidad del Analista de Talento Humano para la reducción de costos y evitar duplicación de funciones el costo de este proceso sería de USD \$67,80 y el tiempo 324 minutos.

Se creó el subproceso de **Pago de Remuneraciones**, como proceso integrador de la Unidad de Administración del Talento Humano, este proceso se lo realizaba anteriormente en el Departamento Financiero, pero como propuesta de mejora para la gestión del talento humano se le ha incluido dentro de la misma, el tiempo anual para este proceso es de 1.800 minutos con un costo de USD \$174,96.

En el subproceso de **Calcular valor a pagar por horas extras**, de igual forma se lo ha creado dentro de la Unidad de Administración del talento humano, optimizando tiempo y a su vez mejorando la gestión a través de creación de lineamientos para la solicitud del pago de horas extras que se encuentran estipulados en la Ley Orgánica del Servicio Público, el tiempo de este proceso es de 696 minutos a un costo de USD \$112,80.

En referencia al sub proceso de **Calcular valor a pagar de Fondos de Reserva**, se lo ha creado dentro de la Unidad de Administración del Talento Humano, anteriormente era procesado en la Dirección Administrativa Financiera, el costo de este proceso es de USD \$118,92 y un tiempo anual de 528 minutos.

Se ha creado el subproceso de **Encargos y Subrogaciones**, ya que al ser una entidad nueva aún no se han definido claramente sus procesos se ha planteado el proceso mejorado reduciendo el tiempo del aprobación por parte de la Dirección Ejecutiva a través de la contratación de un asesor legal que revise la información que debe aprobar la Directora Ejecutiva y de este modo se reduce el tiempo de aprobación de igual forma por añadidura se reducen los costos que para este proceso es de USD \$143,16 con un tiempo de 516 minutos.

Se ha creado el subproceso de **Control de Vacaciones**, delegando la realización de cálculo y actualización de la base de datos a la Asistente de Talento Humano de manera que el costo se reduce por un valor anual de USD \$454,80 y un tiempo de 1980 minutos.

Dentro del proceso de Desarrollo Institucional de Talento Humano con las mejoras planteadas el proceso de **Subsistema de Planificación del Talento Humano** mejoraría 746 minutos y USD \$337,65, a pesar de que dentro de este proceso se han creado 24 actividades

para el cumplimiento de las leyes y reglamentos; agilizando el proceso de contratación de personal al contar con Manuales de Descripción, Valoración y calificación de puestos y Manuales de Procesos que permiten tener definidos los perfiles del funcionario a contratar reduciendo el tiempo y el costo.

Se ha creado el subproceso de **Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público**, ya que no se ha realizado ninguna de las actividades inherentes a este proceso con un tiempo de 1.549 minutos y un costo de USD \$383,84, se ha tomado en cuenta de la misma forma la reducción de tiempo de aprobación por parte de la Dirección Ejecutiva al contratar un consultor que permita agilizar el proceso.

En el subproceso de **Subsistema de Selección de Personal**, si se implementaría las soluciones propuestas el mismo mejoraría 3.636 minutos significando un ahorro de USD \$1.110,24, principalmente porque al contar con manuales de procesos y de clasificación de puestos se reduce el tiempo del proceso ya que no se debe redactar las funciones y perfiles del personal a seleccionar evitando confusiones.

Se ha creado el subproceso **de Integración, Sociablización y Colocación**, ya que la entidad no cuenta con este proceso, si se implementaría tendría un costo de USD \$208,32 y un tiempo de 1.032 minutos, delegando actividades de apoyo a la Asistente de Talento Humano.

El subproceso de **Formación y Capacitación**, anteriormente se encontraba dentro del proceso de Evaluación y Capacitación, para una gestión adecuada se ha creado el proceso individual de formación y capacitación que al momento de su implementación tendría un costo de USD \$431,12 y tiempo de 1.804 minutos, reduciendo su costo principalmente por la delegación para la aprobación del planes y programas de capacitación a la Dirección Administrativa Financiera.

En el subproceso **Subsistema de Evaluación del Desempeño**, si se aplicaran las mejoras realizadas se tendría un ahorro de dinero de USD \$1.979,86 y un tiempo de 6.042

minutos, esto debido a que se tienen diseñados los instrumentos de evaluación, el sistema de evaluación (informático) y las escalas de ponderación, a su ya no existe la demora en la aprobación del cronograma y propuesta debido a la contratación del asesor legal además de la fusión de actividades de revisión y recopilación convirtiéndolas en actividades de operación.

Dentro del proceso de Bienestar Social se crea el subproceso de **Realizar anticipos de Remuneraciones**, que si se realizara su implementación tendría un costo de USD \$127,44 y un tiempo anual de 576 minutos, el costo de este proceso se reduce debido a que el Analista del Talento Humano es el responsable de este proceso.

En el subproceso de **Resolver problemas laborales**, si se lo implementaría tendría un costo de USD \$105,20 y el tiempo sería de 464 minutos, en este proceso se ha reducido tiempos y costos al designar funciones a la Asistente de Recursos Humanos para que la Coordinadora pueda realizar sin demora otras actividades.

Se ha creado el subproceso de **Emitir Certificados de Trabajo e ingresos**, como mejoramiento de la gestión del talento humano con un costo de USD \$176,16 y tiempo de 912 minutos, la eficiencia de este proceso se da principalmente por la adquisición de un sistema de talento humano que consolide la información de el personal y facilite la emisión de certificados de trabajo e ingresos evitando demoras.

En conclusión, con la mejora de procesos propuesta para la gestión del talento humano de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público se obtendría una mejora promedio en tiempo de 85,03 minutos y en costo de USD \$48,19 en la ejecución de cada proceso, representando una mejora de 83,24% en eficiencia de tiempo y 86,35% en mejora de eficiencia de costo.

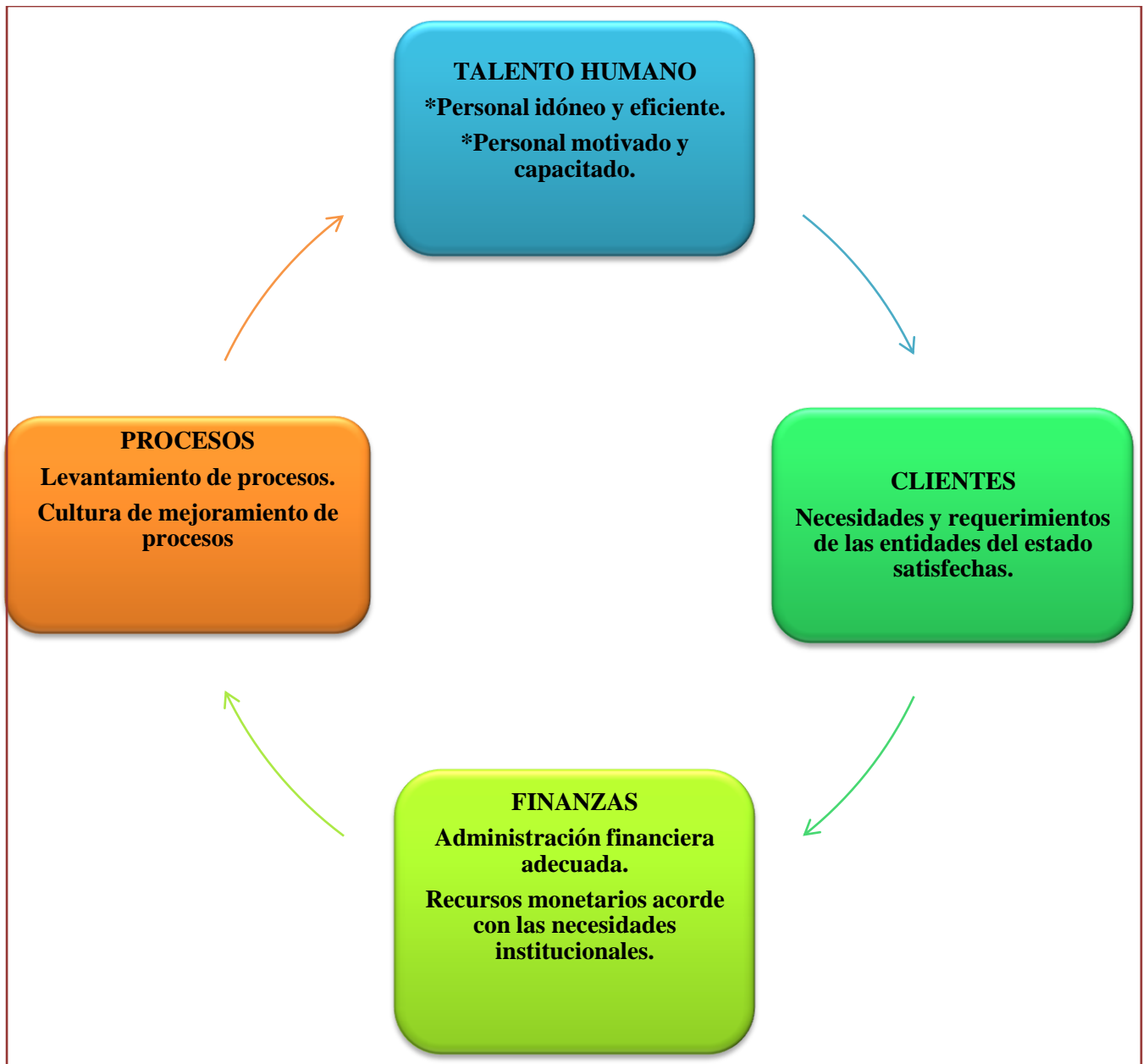
4.7 Factores de éxito

Cuando se está realizando un proceso de planificación estratégica corresponde extraer desde la matriz FODA una selección de aspectos cruciales para el éxito de los planes, a esto llamamos factores de éxito. Los factores de éxito tienen que funcionar correctamente si se trata de alcanzar el objetivo.

Se entiende por factor crítico de éxito, aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito en la gestión, el proceso o la labor que se pretende realizar.

Al igual que cuando se habla del ser humano y de sus signos vitales que nos ayudan a monitorear el estado de equilibrio fisiológico de una persona, o del tablero de un vehículo que cuenta entre varios instrumentos con un indicador de gasolina y otro de la temperatura, que alertan al conductor sobre asuntos claves en su operación; en el funcionamiento de una organización y en sus procesos, también existen, una serie de factores considerados vitales y que, por tanto, requieren ser monitoreados a fin de garantizar un control íntegro y equilibrado de sus funciones y operación. Estos signos vitales o factores críticos, son los que nos permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solamente se orientan a los resultados, sino a la manera como éstos se logran.

Para la gestión de Talento Humano en la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliario los factores de éxito considerados son:



4.8 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión constituyen instrumentos de las variables asociadas a las metas, por tal motivo, pueden ser cuantitativos y cualitativos, y se refieren a mediciones relacionadas con la forma o modo en que los servicios o productos son generados por las entidades publicas. El resultado obtenido por la medición o aplicación del respectivo indicador, constituye un valor de comparación referido a su meta asociada.

A continuación se anotan algunos requisitos que deben tomarse en cuenta en el desarrollo de los indicadores de gestión:

- Las actividades escogidas para ser medidas por parte de las entidades publicas, deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios a quienes están dirigidos los servicios o productos.
- Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por los entes públicos. Se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, tales como la situación general del país, o la actividad conexas con terceros, sean éstos, públicos o privados.
- La información que sirva de base para la elaboración de los indicadores de gestión, debe ser recolectada a un costo razonable y con garantía de confiabilidad necesaria, en otras palabras, quiere decir que los resultados deben ser independientes de quien realice la medición.
- Los indicadores deben ser reconocidos y accesibles a todos los niveles de la organización, así como al resto de entidades del sector público y en general a todos los usuarios de los bienes o servicios.
- Los indicadores deben cubrir los aspectos mas importantes de la gestión institucional, en tal virtud, el numero de indicadores deberá estar limitado a la capacidad de análisis de los usuarios directos.

En resumen, la evaluación que se realiza a través de los indicadores de gestión, tiene como objeto conocer respecto de la productividad y calidad de los bienes y servicios, productos de cada una de las unidades responsables del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Los indicadores de recursos humanos permiten a las empresas proyectar la satisfacción del cliente, identificar problemas que tienen mayor impacto en el desempeño del negocio y distribuir los recursos apropiados.

Las medidas dentro de un proceso son la herramienta a través de las cuales se puede observar y controlar, se debe medir la eficiencia, la efectividad y la adaptabilidad del proceso total.

El estándar fija el desempeño mínimo aceptable para el individuo que realiza determinada actividad, este es el resultado que el proceso actual generará con una persona que ha recibido entrenamiento para llevar a cabo el trabajo, que tiene las herramientas necesarias y que cuenta con la capacidad para ejecutarlo. No se trata del nivel actual de desempeño. En mayor parte de los casos el estándar será inferior al nivel actual de desempeño si se cuenta con una persona experimentada en la realización del trabajo. Cuando no se cumple el estándar algo anda mal y se debe comprender la acción necesaria. Se debe recordar que el diseño del proceso establece el nivel máximo de desempeño, los empleados no pueden rendir más de lo que les permite el proceso.

Tipos de claves de medidas:

- Eficiencia
- Efectividad

Efectividad (calidad), la persona o personas que reciben el output (clientes internos y externos) deben establecer el estándar de efectividad. Se debe reunir con estos clientes y determinar exactamente que necesitan. Posteriormente, diseñar un proceso de manera que la persona que está por debajo del promedio pueda utilizarlo sin dejar de cumplir el estándar.

Eficiencia (productividad), no está determinada por el cliente, esta es controlada por el proceso, todos los procesos tienen una eficiencia inherente: la cantidad mínima de recursos que se requiere para suministrar el output cuando todo funciona correctamente, pero no necesariamente las cosas salen bien siempre, se generan desperdicios y la ineficiencia se ven incorporadas al proceso.

Mediciones de efectividad

Las medidas de efectividad son los resultados que se obtienen de los recursos empleados, con frecuencia estos están relacionados directamente con los clientes internos y/o externos e

indican con que el output de una actividad o de un grupo de actividades satisface las expectativas del cliente. Un proceso efectivo genera constantemente productos y servicios que satisfacen o sobrepasan las necesidades y expectativas del cliente con baja variabilidad en el proceso.

Para establecer medidas de efectividad se debe tener en cuenta lo que desea el cliente:

- Exactitud
- Puntualidad
- Confiabilidad
- Un servicio con personas atentas, corteses, conocedoras, con poder de decisión.

Mediciones de Eficiencia

Las medidas de eficiencia reflejan los recursos que una actividad o grupo de ellas consume para generar un output que satisfaga las expectativas del cliente interno y/o externo. El proceso eficiente es aquel en el cual los recursos se han minimizado y el desperdicio se ha eliminado.

Como declarado en la primera edición de Gerencia Pública Integral (2009), los pasos para el establecimiento de indicadores de gestión:

1. Contar con objetivos y estrategias.- Los objetivos deben ser claros, precisos, cuantificados y tener establecidas estrategias que se emplearán para lograr los objetivos.
2. Identificar factores críticos de éxito
3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito
4. Determinar para cada indicador: status, umbral y rango de gestión
5. Diseñar la medición.- Determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.
6. Determinar y asignar recursos

7. Medir y ajustar el sistema de indicadores
8. Estandarizar y formalizar
9. Mantener y mejorar continuamente (Silva, 2009).

Elementos de un indicador:

- Nombre
- Unidad de medida
- Fórmula
- Meta

Para la Unidad de Administración del Talento Humano de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar se presentan los siguientes indicadores de gestión en base a los procesos de la unidad, con las unidades en las que se medirán y las fórmulas a aplicar. Estos son:

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION	UNIDAD	FRECUENCIA	FÓRMULA	META
Administración de Talento Humano y Remuneraciones	Tasa de horas extraordinarias y suplementarias trabajadas	Porcentaje de horas extraordinarias laboradas	%	Mensual	$= (\text{Horas Extraordinarias y suplementarias trabajadas} / \text{Horas Trabajadas}) * 100$	<50%
	Ausentismo Laboral	Porcentaje de ausentismo del personal	%	Mensual	$= \frac{\text{Número de empleados días perdidos}}{\text{Número de trabajadores} * \text{Número de días de trabajo}} * 100$	<=30%
	Tasa de eficiencia de horas hombre trabajadas	Nivel de eficiencia en el trabajo.	%	Mensual	$= (\text{Horas hombre efectivas trabajadas} / \text{Horas de trabajo establecido}) * 100$	>=80%
	Tasa de efectividad en la liquidación de nomina	Porcentaje de nóminas realizadas sin observaciones y errores	%	Quincenal	$= (\text{Número de Nóminas que tuvieron reclamaciones u observaciones} / \text{Número de Nóminas Liquidadas en el semestre}) * 100$	>=50%
Desarrollo Institucional de Talento Humano	Tasa de cumplimiento Plan de Capacitación	Nivel de cumplimiento de lo planificado	%	Trimestral	$= (\text{Capacitaciones realizadas} / \text{Capacitaciones planeadas}) * 100$	>= 85%
	Nivel de desempeño	Desempeño obtenido por los funcionarios	Puntos/func.	Trimestral	$= \text{Sumatoria puntajes de desempeño} / \text{Total funcionarios evaluados}$	>18
	Porcentaje de personal capacitado	Cumplimiento de plan de capacitación	%	Trimestral	$= (\text{\#de servidores públicos capacitados} / \text{\# total de servidores públicos}) * 100$	>=80%

	Tasa de ejecución de proyectos programados	Medir el cumplimiento de planes y programas	%	Mensual	$= (\# \text{de proyectos ejecutados} / \# \text{de proyectos programados}) * 100$	$\geq 80\%$
	Eficiencia en el cumplimiento de cronogramas y actividades	Porcentaje de cumplimiento en actividades establecidas en la planificación.	%	Mensual	$= \# \text{actividades ejecutadas} / \# \text{actividades programadas}$	$\geq 80\%$
	Porcentaje de satisfacción del cliente interno	Nivel de satisfacción de los clientes internos en las actividades de capacitación	%	Trimestral	$(\# \text{de encuestados con aceptación del servicio de capacitación} / \text{total de encuestados capacitados}) * 100$	$\geq 80\%$
Bienestar Social	Cumplimiento de actividades de Bienestar Social	Nivel de cumplimiento de las actividades programadas	%	Mensual	$(\text{Actividades de Bienestar Social Realizadas} / \text{Actividades de Bienestar social programadas}) * 100$	$\geq 70\%$
	Efectividad de conflictos resueltos	Porcentaje de solución a conflictos laborales presentados	%	Mensual	$= (\# \text{conflictos resueltos} / \# \text{de conflictos recibidos}) * 100$	$\geq 70\%$

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La estructura organizacional de la entidad es limitada, por este motivo se tiene concentración de actividades en la Dirección Ejecutiva lo que retrasa los procesos inherentes a autorizaciones para actividades de la entidad.
- La falta de una planificación estratégica institucional ha dado como resultado la falta de lineamientos a seguir y a no ser eficientes en el cumplimiento de los objetivos institucionales, a su vez el talento humano se ha visto afectado debido a que no se han desarrollado planes ni programas para su motivación y capacitación.
- Se observó el desconocimiento de los empleados de la entidad en lo referente a la misión, visión objetivos institucionales así como también la razón de ser y las facultades y gestiones por parte de sus clientes internos y externos.
- Los procesos que se realizan actualmente en la Unidad de Administración del Talento Humano en primera instancia no se encuentran documentados lo que generan retrasos como se muestra en la matriz de análisis de procesos.
- El sistema integrado de administración del talento humano no se lo ha realizado a cabalidad para dar cumplimiento a las leyes, normas y reglamentos que así lo disponen.
- Después de la realización del levantamiento y mejora de los procesos relacionados con la Unidad de Administración del Talento Humano se encontró retraso en la realización de

los mismos debido a que principalmente la autorización del inicio del proceso de contratación se ve concentrado en la autoridad nominadora de la entidad.

- No se ha realizado el Manual de Clasificación y Valoración de puestos que se dispone en las leyes y reglamentos vigentes.
- Dentro de la estructura de la Unidad de Administración del Talento Humano no se reflejan todos los procesos con los que debe estar conformado al ser una entidad nueva que se encuentra estableciendo sus lineamientos
- Se han creado 13 procesos dentro de la mejora propuesta ya que es necesario para una gestión adecuada enmarcada dentro de las leyes y reglamentos que rigen a las entidades publicas esto genera un tiempo total de toda la Unidad de Administración del Talento Humano de 4253 minutos y USD \$433,63 anuales.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda principalmente realizar las mejoras propuestas en el presente trabajo ya que se encuentra alineada con las leyes, normas, reglamentos vigentes para la gestión del talento humano de las entidades publicas que deben ser cumplidas a cabalidad y evitar observaciones por parte de las entidades de control.
- Se recomienda implementar en la estructura y gestión del talento humano de Inmobiliar, el sistema integrado de administración del talento humano que engloba los subsistemas de Planificación del Talento Humano, Clasificación de Puestos del Servicio Público, Selección de Personal, Formación y Capacitación, Evaluación del Desempeño, que le permitirá tener una gestión eficiente y enfocada al cumplimiento de la visión y misión institucional dotando de personal altamente profesional capacitado y motivado que sea eficiente en la realización de sus actividades y trabaje constantemente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- El uso de las mejoras planteadas generará un ahorro estimado promedio de 69,38 y un valor de USD \$42,98 es decir un 80,29% de mejora promedio en tiempo y 84,37% de mejora promedio en costo.
- El talento humano es el factor clave para la consecución de los objetivos estratégicos, por lo que debe conservarse como un prioridad el mejoramiento y desarrollo del personal que trabaja en los procesos productivos que acelere la conjunción de comportamientos, conocimientos y valores para la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, Inmobiliar.
- El estatuto orgánico debe ser el resultado del análisis técnico operativo administrativo de las responsabilidades y atribuciones que se le otorga a la Unidad de Gestión Inmobiliaria

del Sector Público, Inmobiliar, o que se le asigne a futuro por lo que deberá ser el instrumento ordenador de el sistema integrado de administración del talento humano.

- La normativa interna para el crecimiento y administración del Talento Humano debe ser globalizadora y cumplir lo estipulado en la Ley Orgánica de Servicio Publico, actuando de una manera transparente, justa y equitativa contemplando el régimen disciplinario adecuado para la aplicación de justicia de tal manera de proteger los derechos del talento humano y los derechos necesarios de la entidad.
- Se debe realizar el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos como herramienta fundamental para una gestión por procesos que permita agilizar la entrega de productos por parte de la institución y a su vez generando reducción de tiempos y costos.
- Se invita a realizar charlas de motivación, capacitación, compromiso institucional, planes de difusión e integración de manera que se mantenga identificado al empleado con los objetivos institucionales logrando así alcanzar las metas establecidas.
- Se recomienda realizar planes estratégicos enfocados al alcance de la visión y misión institucional como mecanismo integrador de todos sus procesos permitiéndole así el mejoramiento continuo necesario en todos los organismos y entidades publicas.

ANEXOS

ANEXO A: Decreto Presidencial 1479

No. 1479

Rafael Correa Delgado

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

Considerando:

Que es necesario que la Administración Pública Central e Institucional cuente con un registro de bienes inmuebles de propiedad del Sector Público, a fin de que los mismos no se encuentren dispersos y registrados solamente en los balances de las distintas entidades públicas y privadas en las que el Estado tiene participación directa o indirecta;

Que es obligación de la Administración Pública Central e Institucional, dotar a las entidades públicas de infraestructura adecuada, con el objeto de que los servicios que prestan a la ciudadanía se desarrollen en espacios físicos acordes a los principios de dignidad humana, calidad y eficiencia administrativa;

Que es necesario optimizar la Gestión de la Administración Pública a nivel nacional de los inmuebles que conforman el patrimonio del Sector Público, asignando dichas facultades a una sólo institución adscrita a la Presidencia de la República; la misma que administrará y regulará todo lo relacionado con los bienes de propiedad del sector público, en armonía con lo estipulado en las demás normas jurídicas; para lo cual, implementará las herramientas tanto materiales como humanas necesarias para el cumplimiento de estos fines; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere los numerales 5 y 6 del artículo 147 de la Constitución Política de la República,

Decreta:

Artículo 1.- Créase la UNIDAD DE GESTION INMOBILIARIA DEL SECTOR PUBLICO, INMOBILIAR, entidad de derecho público, con personería jurídica, de ámbito nacional, patrimonio y presupuesto propio e independencia técnica, administrativa y financiera, adscrita a la Presidencia de la República, con domicilio en la ciudad de Quito, y su gestión será desconcentrada a nivel nacional.

Artículo 2.- Ambito.- El ámbito de acción de la UNIDAD DE GESTION INMOBILIARIA DEL SECTOR PUBLICO, INMOBILIAR, serán las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional, con excepción de los bienes dispuestos para la seguridad interna y externa del Estado, así como los bienes que integran el patrimonio cultural y natural; y áreas protegidas.

Podrá realizar gestiones inmobiliarias en: empresas públicas y privadas en las que tenga participación mayoritaria el Estado, así como las instituciones financieras públicas, instituciones financieras en saneamiento y liquidación; y entidades descentralizadas.

Artículo 3.- Funciones.- La UNIDAD ejercerá la rectoría del SISTEMA NACIONAL DE GESTION INMOBILIARIA DEL SECTOR PUBLICO, conforme a las siguientes atribuciones:

1. Identificar mediante inventario los registros de los bienes inmuebles de las instituciones públicas señaladas en el artículo 2 del presente decreto.

2. Desarrollar y administrar el CATASTRO UNICO DE BIENES INMUEBLES DEL ESTADO (CUBE), con cada uno de los bienes inmuebles de las instituciones públicas señaladas en el artículo 2 de este decreto.
3. Establecer la situación técnico-jurídica de los bienes inmuebles de las instituciones señaladas en el artículo 2 de este decreto, no solo sobre los cuales se ha establecido o consolidado el derecho de dominio, sino también de aquellos que se encuentran invadidos, abandonados, arrendados, entregados en comodato, en posesión de otras personas, en posesión de la entidad; o aquellos que falten por regularizar su situación jurídica; en definitiva de aquellos que se tengan la expectativa legítima de acceder al dominio o que se encuentren bajo cualquier otra modalidad contemplada en las leyes. Esta función se extiende a las cuotas de participación fiduciaria que representen derecho de dominio para las instituciones a las que se refiere este instrumento.
4. Emitir dictamen técnico sobre el uso correcto, eficiente y provechoso de los inmuebles de las instituciones públicas a las que se refiere el artículo 2 de este decreto; y emitir una propuesta de optimización para el uso de los inmuebles.
5. Emitir dictamen técnico previo a las adecuaciones y reconstrucciones así como la rehabilitación de las áreas comunales y fachadas de los bienes inmuebles de las instituciones contempladas en el artículo 2 del presente decreto.
6. Emitir dictamen técnico previo respecto de la viabilidad de venta, arriendo, permuta, comodato o donación de los bienes de las instituciones públicas a las que se refiere el artículo 2 del presente decreto y asesorar el proceso.

7. Establecer las políticas, lineamientos y procedimientos generales que sirvan de base para la asignación, compra, venta, comodato arrendamiento de inmuebles para las instituciones públicas indicadas en el artículo 2 de este decreto.

8. En los bienes inmuebles en las que se establezcan diversas instituciones del Estado, dictará normas de administración inmobiliaria y de ser el caso lo administrará.

9. Coordinar con la Dirección de Avalúos y Catastros de las Municipalidades, y en las que no lo tengan lo realizará a través de la Dirección Nacional de Avalúos y Catastros para la elaboración de avalúos para compra, venta, permutas, comodatos, subastas o remates, donaciones o arriendo de bienes para instituciones públicas a las que se refiere el artículo 2 de este decreto.

10. Promover y diseñar las políticas de imagen institucional y de ergonomía de los bienes que se encuentran bajo la administración de las instituciones públicas señaladas en el artículo 2 de este decreto.

11. Asesorar a las instituciones del Sector Público en lo relacionado a los bienes inmuebles.

12.

Artículo 4.- Del Director Ejecutivo de la Unidad.- La máxima autoridad de la UNIDAD DE GESTION INMOBILIARIA DEL SECTOR PUBLICO, INMOBILIAR, será el Director Ejecutivo, funcionario de libre nombramiento y remoción por parte del Presidente de la República, quien tendrá el rango de Subsecretario General.

Artículo 5.- Para el cumplimiento de las funciones de la UNIDAD DE GESTION INMOBILIARIA DEL SECTOR PUBLICO, INMOBILIAR, podrá coordinar sus acciones con los municipios, registros de la propiedad cantonales, Dirección Nacional de Avalúos y Catastros,

Función Judicial, la Superintendencia de Bancos y Seguros, el Banco Central del Ecuador, entre otras entidades, en los diferentes ámbitos de su competencia y en la que bajo cualquier circunstancia se afecte bienes inmuebles de propiedad de los organismos estatales.

Artículo 6.- Las instituciones públicas a las que se refiere el artículo 2 del presente decreto, entregará a la UNIDAD DE GESTION INMOBILIARIA DEL SECTOR PUBLICO, INMOBILIAR la información completa de todos los bienes inmuebles registrados como activos inmobiliarios en sus balances; así como, de aquellos bienes inmuebles que se encuentren en los patrimonios autónomos de los fideicomisos, cuyo beneficiario sea una institución pública.

Artículo 7.- El Ministerio de Finanzas ubicará los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la UNIDAD DE GESTION INMOBILIARIA DEL SECTOR PUBLICO, INMOBILIAR.

Artículo 8.- Es de competencia de cada institución pública la defensa jurídica relacionada al derecho de dominio y demás derechos que procedan en materia de inmuebles y de la Procuraduría General del Estado de conformidad con la ley.

Artículo 9.- De la ejecución de este decreto ejecutivo, que entrará en vigencia a partir de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encárguese a la señora Ministra de Finanzas, encargada.

Dado en el Palacio Nacional, San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, el día de hoy, 12 de diciembre del 2008.

f.) Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República.

ANEXO B: ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS



ENCUESTA A CLIENTES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO OBJETIVO CONOCER LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES Y MEJORAR LA CALIDAD Y ATENCIÓN QUE MANTIENE ESTA UNIDAD DE GESTIÓN CON SUS CLIENTES.

INSTRUCCIONES:

- 1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN
- 2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERAN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA
- 3.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA

FECHA: _____

CÓDIGO: INMOB-CG-001

INFORMACIÓN EMPRESARIAL

RAZÓN SOCIAL: _____
 CARGO DE LA PERSONA ENCUESTADA: _____

ENCUESTA A CLIENTES

1. ¿Cómo calificaría la gestión que realiza la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público?

Excelente Bueno Regular

2. ¿Al requerir de información inherente a la adquisición de infraestructura y los trámites que tenía que realizar fue?

Completa Incompleta Nula

3. ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?

Una Dos Más de dos

4. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los servidores públicos?

Excelente Buena Regular

5. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?

Fácil Intermedio Difícil

6. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para la atención de su solicitud?

Menos de un mes De uno a dos meses Más de dos meses

7. Cuando necesita algún servicio de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público:

Es fácil conocer el procedimiento Tiene que acudir a preguntar a las oficinas

No sabe dónde obtener la información necesaria Ni la entidad sabe informar que hacer

8. Si fuera posible no acudir a las oficinas de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, ¿qué medio se le facilitaría más para realizar sus trámites o solicitar servicios?

Internet Correo Teléfono

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO C: ENCUESTA A PROVEEDORES



ENCUESTA A PROVEEDORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, INMOBILIAR

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO OBJETIVO CONOCER LA OPINIÓN DE LOS PROVEEDORES Y MEJORAR LAS RELACIONES COMERCIALES QUE MANTIENE ESTA UNIDAD DE GESTIÓN CON SU EMPRESA.

INSTRUCCIONES:
 1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN
 2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERAN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA
 3.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA

FECHA: _____ CÓDIGO: INMOB-CG-001

INFORMACIÓN EMPRESARIAL			
RAZÓN SOCIAL: _____			
CARGO DE LA PERSONA ENCUESTADA: _____			
PRESENCIA DE LA EMPRESA:			
LOCAL	<input type="checkbox"/>	PROVINCIAL	<input type="checkbox"/>
REGIONAL	<input type="checkbox"/>	NACIONAL	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA:			
DE PRODUCCIÓN	<input type="checkbox"/>	DE COMERCIALIZACIÓN	<input type="checkbox"/>
		DE SERVICIOS	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD ESPECÍFICA DE LA EMPRESA:			
PÚBLICA	<input type="checkbox"/>	PRIVADA	<input type="checkbox"/>
ONG	<input type="checkbox"/>	FUNDACIÓN	<input type="checkbox"/>

ENCUESTA A PROVEEDORES			
1. ¿El bien o servicio que ofrece su empresa se entrega en buenas condiciones?			
Siempre	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
		Nunca	<input type="checkbox"/>
2. ¿Su empresa atendió y asesoró los requerimientos o dudas realizadas por parte de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público?			
Siempre	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
		Nunca	<input type="checkbox"/>
3. ¿Los precios ofrecidos por su empresa son?			
Altos	<input type="checkbox"/>	Razonables	<input type="checkbox"/>
		Bajos	<input type="checkbox"/>
4. ¿El tiempo de espera de su empresa para el pago del bien o servicio ofrecido es?			
De 1 a 4 días	<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 días	<input type="checkbox"/>
		Más de 8 días	<input type="checkbox"/>
5. ¿Su empresa cubrió las garantías ofrecidas a la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público?			
Totalmente	<input type="checkbox"/>	Medianamente	<input type="checkbox"/>
		No se cubrió	<input type="checkbox"/>
6. ¿El tiempo de entrega del bien o servicio de su empresa es?			
Inmediata	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>
		Demorada	<input type="checkbox"/>
7. ¿Las cotizaciones o proformas solicitadas por parte de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, se han entregado de forma?			
Inmediata	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>
		Demorada	<input type="checkbox"/>
8. ¿A la hora de resolver los problemas, en relación a las compras, cobros, facturación, propuestas de ofertas, negociaciones, reclamos, etc., la gestión por parte de su empresa es?			
Regular	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>
		Muy Buena	<input type="checkbox"/>
9. ¿Cómo considera el nivel de compras que realiza la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público?			
Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>
		Bajo	<input type="checkbox"/>
10. ¿Al trabajar con entidades del sector público?			
Definitivamente lo recomendaría	<input type="checkbox"/>	Probablemente lo recomendaría	<input type="checkbox"/>
Probablemente no lo recomendaría	<input type="checkbox"/>	Definitivamente no lo recomendaría	<input type="checkbox"/>
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN			

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2010) *Boletín Jurídico*. Consultado el 11 de octubre de 2010 en <http://www.lacamara.org/website/images/boletines/bjuridico08-10.pdf>
- Cela, J. (1997). *Calidad, qué es, como hacerla?*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Chiavenato, I. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill México 2000.
- González, J. (1990). *Manual de Círculos de la Calidad*. Ecuador: Imprenta Efecto Gráfico Cuenca.
- Harrington, J. (1994). *Mejoramiento de Procesos de la Empresa*. Bogotá.
- Hernández, S. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw-Hill Hispanoamericana Editores S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007) *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España SAU.
- Hill, C. (2000). *Administración estratégica*. 3ª Ed. Colombia: McGraw-Hill Hispanoamericana Editores S.A.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados, Un enfoque aplicado*. 4ª Ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos, Alfaomega*. Colombia: Editores Colombia.

Mariño, H. (1996). *Planificación Estratégica de la Calidad Total*. Colombia: TM Editores.

Mejía, B. (2000). *Gerencia de Procesos*. Colombia: Eco Ediciones.

Ministerio de Relaciones Laborales. (2010) *Normas Generales*. Consultada el 12 de Octubre de 2010 en http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=158:escalas-de-remuneraciones-del-sector-publico&catid=49&Itemid=18

Montgomery, D. (1991). *Control Estadístico de la Calidad*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.

Pozo, J. (1983). *Control Total de la Calidad*. Monterrey: Editorial Futuro Latinoamericano.

Senge, P. (1996). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Ediciones Granica.

Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.

Silva, F. (2009). *Gerencia Pública Integral* (Vol. I). Quito, Ecuador: Escobar Impresores.

Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Vásquez, V. (2002). *Organización Aplicada*. 2ª Ed. Ecuador: Graficas Vásquez.