

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**LEVANTAMIENTO, DISEÑO, ANÁLISIS Y PROPUESTA  
DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIDAD  
DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO  
DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**INÉS CATALINA VEGA PANCHI**

**DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS PIÑUELA, MGTR.**

**QUITO, MAYO 2015**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Juan Carlos Piñuela, Mgtr.

**INFORMANTES:**

Ing. Paulina Cadena, Mgtr.

Ing. Paúl Idrobo, Mgtr.

## **DEDICATORIA**

A mis hermanos; Gustavo, José Félix y Miguel Angel a quienes amo con todo mi corazón y son una de mis mayores motivaciones para ser una mejor persona, que de mis errores aprendan lo que no se debe hacer y de mis aciertos motívense a ser mejores que yo.

A mi Papito Gussy (+) que aunque ya no está conmigo, siento su amor a cada instante y si estuviese aquí festejaríamos como nos diera la gana.

A mis padres, Gustavo y Catalina por darme la fuerza para seguir y ser mi motivación principal de superación.

Al amor de mi vida, Homero Arellano, porque aquí está plasmado parte de mi esfuerzo como profesional y ejemplo para nuestro(s) hijo(s).

A todos mis compañeros, amigos y a las personas que conocí a lo largo de este camino universitario con quienes compartí los buenos y malos momentos durante mi aprendizaje.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por iluminar mi entendimiento a lo largo de toda mi carrera, a mi Virgencita que guío mis pasos y me motivo a cumplir mi sueño.

A mis tíos; Patricio y Rita, Paco (+) y Amadita, Gladys, a mis abuelitos y abuelitas paternos y maternas. A mis padres. A Don Jorge Castro, Roció Moreira quienes sin ser mis familiares no dudaron en ayudarme en el cumplimiento de un sueño invaluable, y a todas las personas que económicamente me tendieron una mano y me motivaron para poder seguir y concluir con mis estudios, no me dieron una ayuda económica, me regalaron una oportunidad, Dios les pague y les bendiga siempre!

A mis profesores, tanto a los buenos como los malos porque todos me enseñaron como debo empezar a desarrollarme en mi vida profesional.

Muchas Gracias por confiar en mí.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1. ANÁLISIS SITUACIONAL, 3

#### 1.1 ANÁLISIS INTERNO 4

##### **1.1.1 Identificación y Descripción de los Factores Internos, 4**

1.1.1.1 De las unidades de administración del talento humano, 4

1.1.1.2 De los subsistemas de las Unidades de Administración del Talento Humano, 7

##### **1.1.2 Análisis de Cumplimiento de los subsistemas mandatorios, 10**

1.1.2.1 Misión de la Unidad Administrativa de Talento Humano, 12

1.1.2.2 Organigrama de Unidad Administrativa de Talento Humano, 12

1.1.2.3 Ambiente de Trabajo, 15

#### 1.2 ANÁLISIS EXTERNO, 25

##### **1.2.1 Microambiente, 25**

1.2.1.1 Clientes o Usuarios, 26

1.2.1.2 Proveedores, 32

1.2.1.3 Competencia, 33

1.2.1.4 Tecnología, 34

1.2.1.5 Normativa, 35

### 2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO, 39

#### 2.1 ¿QUÉ ES UN PROCESO?, 39

##### **2.1.1 Administración por Procesos, 41**

#### 2.2 PROCESOS IDENTIFICADOS EN LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO, 43

#### 2.3 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, 44

#### 2.4 MATRIZ DE LEVANTAMIENTO, 44

#### 2.5 LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES, FRECUENCIA, TIEMPOS Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO, 45

##### **2.5.1 Diseño Organizacional, 47**

##### **2.5.2 Vinculación, 48**

##### **2.5.3 Movimientos de Personal, 50**

##### **2.5.4 Capacitación, 51**

##### **2.5.5 Evaluación del desempeño, 53**

##### **2.5.6 Nómina. 54**

**3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS, 56**

- 3.1 MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD, 56
- 3.2 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA U.A.T.H., 60
- 3.3 CARACTERIZACIÓN POR PROCESOS, 61
  - 3.3.1 Establecimiento de objetivos por procedimiento, 62**
  - 3.3.2 Establecimiento de alcance por procedimiento, 63**
- 3.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO Y DE TIEMPOS DE LOS PROCESOS MEJORADOS, 65
  - 3.4.1 Diseño Organizacional, 66**
  - 3.4.2 Vinculación, 67**
  - 3.4.3 Desarrollo del personal, 70**
  - 3.4.4 Nómina, 71**
  - 3.4.5 Evaluación del desempeño, 72**
  - 3.4.6 Movimientos de personal, 74**

**4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 76**

- 4.1 CONCLUSIONES, 76
- 4.2 RECOMENDACIONES, 79

**BIBLIOGRAFÍA, 81**

**ANEXOS, 82**

- ANEXO 1, 83
- ANEXO 2, 84
- ANEXO 3, 85
- ANEXO 4, 93
- ANEXO 5, 97

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Teniendo como objetivo levantar, diseñar y mejorar los procesos de una Unidad de Administración de Talento Humano, el presente estudio inicia con el análisis de factores tanto internos como externos de la U.A.T.H.

En cuanto al análisis interno de la Unidad se analizaron los siguientes aspectos: el cumplimiento de la ley, la misión, la visión, la estructura orgánica, ambiente de trabajo.

El factor externo o entorno de la U.A.T.H. es analizado desde los ámbitos: clientes o usuarios, proveedores, competencia, tecnología. Todos estos puntos fueron medidos a través de una encuesta.

El diagnóstico situacional permite tener una idea general del funcionamiento de la unidad a través del mismo empezar a determinar los aspectos que deben ser mejorados.

Con el levantamiento de la información y el análisis de valor agregado que las actividades aportan al cliente se obtienen características más específicas de los procesos en la situación actual.

Teniendo clara la situación de cada proceso, se plantea el mejoramiento de los mismos, para la propuesta de mejoramiento se determina la necesidad de crear manuales por

procedimiento, los mismos que, incluyen: objetivos, alcances, políticas, indicadores, dueños de los procesos y diagramas.

La propuesta de mejoramiento incluye un análisis de valor agregado mejorando los tiempos, eliminando o unificando las actividades de los procesos, comparando la situación actual con la propuesta.

El presente trabajo busca ser una herramienta de mejora para la Unidad de Administración del Talento Humano y a través de esta incrementar su productividad.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos 10 años el sector público se ha propuesto tener un cambio radical en cuanto a la organización de cada una de las instituciones correspondientes a la cartera de Estado, esto se encuentra reflejado en el Decreto presidencial 726 firmado el 08 de abril del 2011 en el cual determina que las instituciones públicas deben contar con una coordinación general de gestión estratégica, dentro de la cual existirá una dirección de administración de procesos, entre otras, con el fin de alcanzar una gestión institucional de calidad y una cultura de mejora continua en la gestión pública institucional, que generen productos y servicios públicos respondan a las necesidades de los/las ciudadanos/as, cambiar una estructura funcional a una estructura matricial.

Toda institución pública debe implementar este cambio, el cual es importante para que cada una de ellas tenga claro su ámbito de gestión, su alcance y su alineamiento con las entidades de control, los procesos más ágidos para el alcance de la visión y el cumplimiento de la misión.

Actualmente los procesos de Unidad de Administración no están documentados ni socializados; por lo que sus procedimientos son realizados en gran parte de acuerdo al criterio de la persona que ocupa determinado cargo, lo que ocasiona: pérdida de tiempo, duplicidad de funciones y desperdicio de recursos.

Partiendo de la situación actual de la U.A.T.H. se ha considerado oportuno realizar una propuesta de diseño de levantamiento y mejoramiento de sus procesos.

El levantamiento de los procesos permitirá obtener un manual de procedimientos que especifique las actividades necesarias para prestar el servicio de la unidad.

El mejoramiento de procesos permitirá a la U.A.T.H. optimizar sus recursos y por lo tanto mejorar su productividad.

## **1. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Resulta difícil plantear objetivos y estrategias sin un previo análisis integral de la unidad, las alternativas existentes, los productos y servicios ofertados, los recursos de los que se dispone y la forma de actuar para conseguirlos.

Es necesario realizar un análisis exhaustivo de la situación en la que se encuentra la unidad, de esta manera al evaluarla, se podrá identificar que se debe mejorar.

Para efectuar el análisis de la situación actual se recopilará toda la información relevante, se realizará un diagnóstico que consistirá en revisar la información proporcionada y determinar las debilidades a ser mejoradas en la unidad de Talento Humano.

Se utilizará como herramienta principal el FODA, matriz en la que se analizan aspectos como las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La situación real en la que se encuentra la Unidad de Administración de Talento Humano, se obtendrá de conversaciones y observaciones en la dirección, durante varios meses.

## 1.1 ANÁLISIS INTERNO

### 1.1.1 Identificación y Descripción de los Factores Internos

La Dirección de Talento Humano debe ser la encargada de seleccionar, contratar, administrar el recurso humano de la institución, coordinando esta labor con la máxima autoridad y el resto de las direcciones en la planificación de contratación, necesidad de capacitaciones, evaluación y desvinculación del personal en la institución.

#### 1.1.1.1 De las unidades de administración del talento humano

De acuerdo a la Ley Orgánica<sup>1</sup> expedida por decreto ejecutivo en Octubre del 2010, otorga atribuciones y responsabilidades a las Unidades de Administración del Talento Humano.

- **Funcionalidad de las Unidades de Administración del Talento Humano**

Las Unidades de Talento Humano se encargarán de cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica del Servicio Público, L.O.S.E.P. junto con su reglamento general, las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia.

- Elaborarán proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano, reglamento interno

---

<sup>1</sup> L.O.S.E.P. Ley Orgánica del Servicio Público

de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales.

- Elaborarán y aplicarán los manuales de descripción, valoración y clasificar de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales.
- Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional Talento Humano y Remuneraciones.
- Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia.
- Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación

y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional.

- Realizar la evaluación del desempeño una vez al año considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos.
- Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución.
- Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado.

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

En cuanto a la administración del Talento Humano la LOSEP determina que debe ser mediante un sistema integrado compuesto de 5 subsistemas.

#### 1.1.1.2 De los subsistemas de las Unidades de Administración del Talento Humano

La L.O.S.E.P. obliga a la Unidades de Talento Humano a cumplir con 5 subsistemas:

- Planificación del Talento Humano

Art. 55.- Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

- Clasificación de Puestos

Art. 61.- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas del sector público.

- Selección de Personal

Art. 63.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

- Capacitación y desarrollo personal

Art. 70.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

- Evaluación del desempeño

Art. 76.- procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas del Sector Público.

En la Unidad de Administración del Talento Humano del sector público analizada, se evalúa el cumplimiento de los subsistemas anteriormente mencionados y varios de los procedimientos mandatorios por ley.

### **1.1.2 Análisis de Cumplimiento de los subsistemas mandatorios**

Actualmente en la Unidad de Talento Humano no existe una planificación del talento humano, no se ha realizado un diagnóstico técnico del personal con que cuenta cada una de las áreas, no se ha realizado un análisis de carga laboral para determinar si hace falta o se encuentran correctamente distribuidas las actividades al equipo de trabajo, debido a esto no se ha realizado el informe de gestión mandatorio legalmente para sustentar la creación de puestos, no se consideran los productos y servicios de la institución para la contratación del personal. Se desconoce el número de personas con contrato ocasional y que al cumplirse el tiempo de contratación deberán ser desvinculadas o entrar en un proceso de contratación de nombramiento mediante un concurso de méritos y oposición. También se desconoce el número de personas en estado de gravidez para las cuales se necesitará contar con los reemplazos temporales, el número de funcionarias en periodo de maternidad, y tampoco el número de funcionarios próximos a jubilarse.

En cuanto al subsistema de formación y capacitación hay un cumplimiento parcial ya que se cumple en ciertas áreas con la ejecución, sin existir una planificación, organización o evaluación. Se cumple con alimentar una matriz

de diagnóstico o de requerimiento de capacitación de los funcionarios para cumplir con lo establecido por ley sin embargo al finalizar el año la mayoría de asistencias corresponden a capacitaciones no programadas, debido a que el momento de solicitar una capacitación a la U.A.T.H. únicamente se informa el ausentismo para cumplir con una capacitación presencial. La mayoría de los directores envían al personal de su equipo a capacitaciones sin tomar en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño. Por parte de la Unidad de Talento Humano no existe un control de las capacitaciones solicitadas.

Subsistema de evaluación del desempeño, la evaluación se la cumple de una manera subjetiva y no objetiva como se evidencia en las apelaciones presentadas, cumplen su parte sancionadora, es decir se toman los resultados la evaluación del desempeño para cesación de funciones y destituciones dejando de lado ascensos, promociones, estímulos y menciones honoríficas, licencias de estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento. Por otro lado no utilizan el perfil del funcionario para determinar indicadores.

Selección de personal, en referencia a este subsistema se identifican dos tipos de contratación, una directa y otra por nombramiento a través del lanzamiento de un concurso de méritos y oposición, en cuanto al primero la U.A.T.H. no cumple con el propósito de selección, únicamente cumple con la actividad de contratación. Respecto al segundo procedimiento se ha dado cumplimiento en las actividades, sin embargo los resultados han sido desfavorables.

Clasificación y valoración de puestos, este subsistema no se cumple, no se realiza ningún tipo de análisis de los cargos, se cuenta con un manual de

puestos emitido hace más de cuatro años el cual no se ha vuelto a valorar ni reclasificar, menos aún al personal de la institución.

#### 1.1.2.1 Misión de la Unidad Administrativa de Talento Humano

Desarrollar sinergias que potencien las capacidades del Talento Humano, hacia la consecución de los objetivos institucionales y colectivos, con altos niveles de competencia, satisfacción, compromiso, motivación y sentido de pertenencia hacia la institución.

ANÁLISIS: Es una misión con una redacción y estructura correcta, sin embargo el “como” es un tanto subjetivo al escribir; altos niveles de competencia y satisfacción, se dejaría la misión de la siguiente manera:

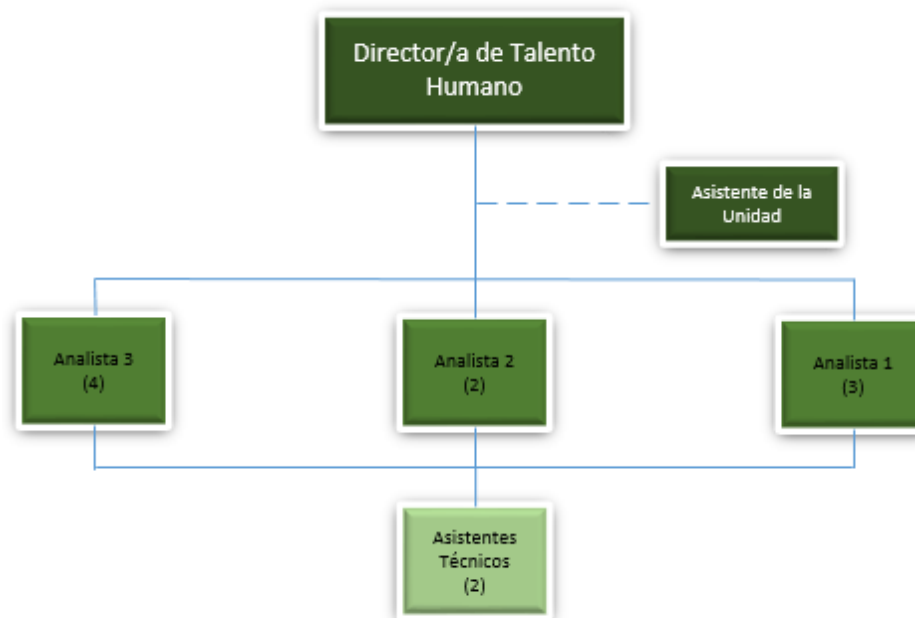
Desarrollar sinergias que potencien las capacidades del Talento Humano, para la consecución de los objetivos institucionales y colectivos, con compromiso, motivación y sentido de pertenencia hacia la institución.  
(Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos, s.f.)

#### 1.1.2.2 Organigrama de Unidad Administrativa de Talento Humano

Dentro de la unidad se maneja una Dirección de la cual se desprende directamente el mando operativo el cual maneja todos los procedimientos correspondientes a los subsistemas de Talento Humano sin contar con responsables o líderes en la unidad.

La Estructura actual se encuentra de la siguiente manera:

**Figura No. 1**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Inés Vega

### **ANÁLISIS:**

Unos de los principales problemas por los que atraviesa la Unidad de Talento Humano es el de no contar con un Director del área que permanezca más de tres meses.

En la unidad analizada se cuenta con 11 analistas, los cuales no tienen responsabilidades específicas, es decir todos realizan las actividades demandadas por los funcionarios a la Unidad.

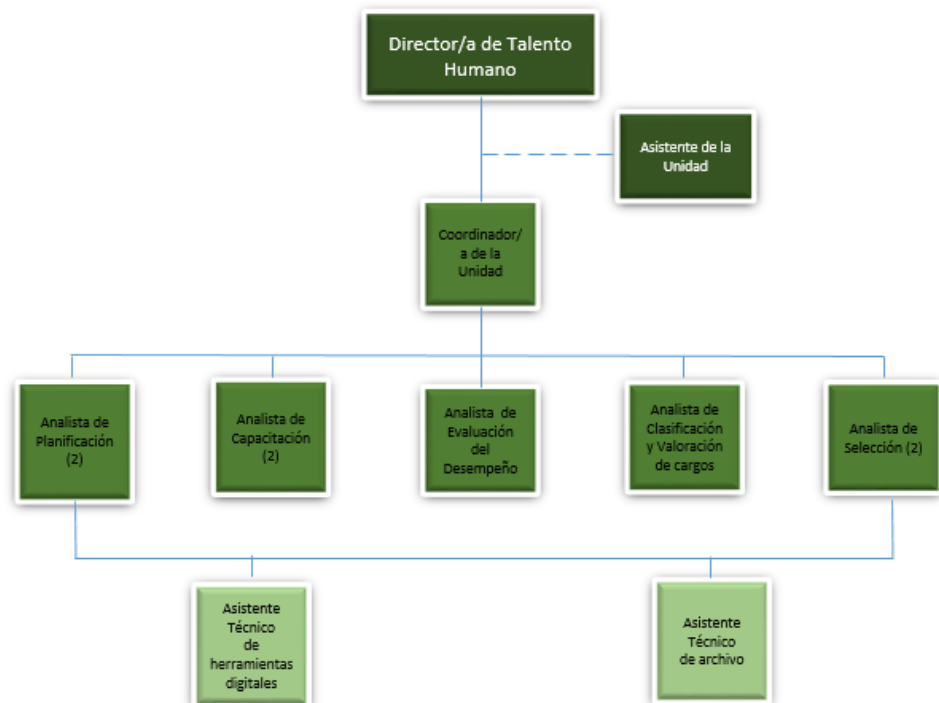
Al tener no tener dueños de los procedimientos, en el momento de presentarse malos resultados en la gestión nadie es responsable.

Se propone una estructura con un coordinador/a del área debido a que el Director/a debe pasar en reuniones y cumplir agenda con despacho, el coordinador/a será responsable de la asignación de tareas y seguimiento de las mismas para lograr con el cumplimiento de los trámites requeridos a la Unidad.

Cada analista o dos de ellos deberán hacerse cargo de cada subsistema y los asistentes técnicos de igual manera ser responsables de algún procedimiento que no demande experiencia profesional.

El organigrama propuesto quedaría de la siguiente manera:

**Figura No. 2**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Inés Vega

### 1.1.2.3 Ambiente de Trabajo

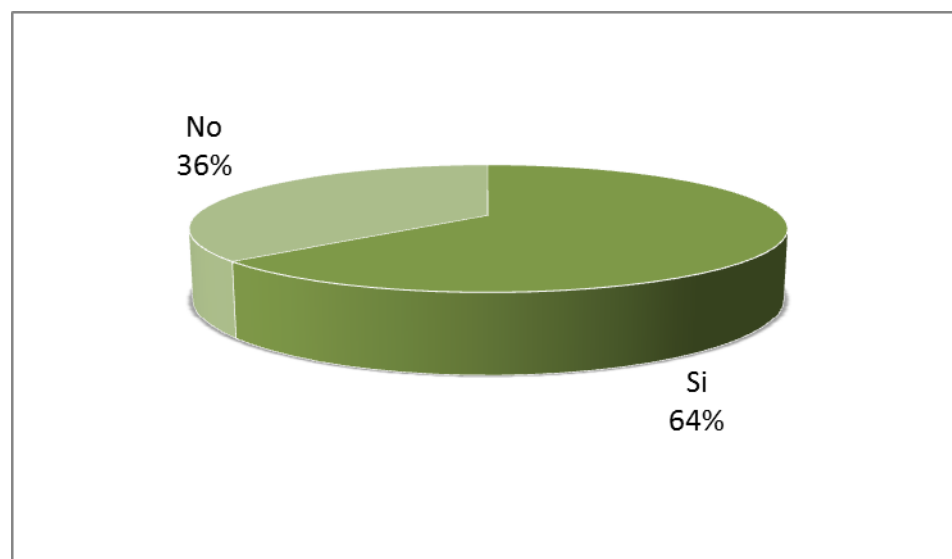
El ambiente de trabajo se define como el conjunto de factores que pueden influir en el desempeño laboral.

Para poder establecer las principales características del ambiente de trabajo se empleó una encuesta (Ver Anexo 1) a los once funcionarios de la Unidad de Administración de Talento Humano, los resultados permitirán a la Unidad identificar actividades encaminadas a un plan de mejoramiento del clima laboral.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

#### 1. ¿Al ocupar su cargo le fueron indicadas claramente sus funciones y responsabilidades?

**Figura No. 3**



**Fuente:** Encuesta Funcionarios U.A.T.H.

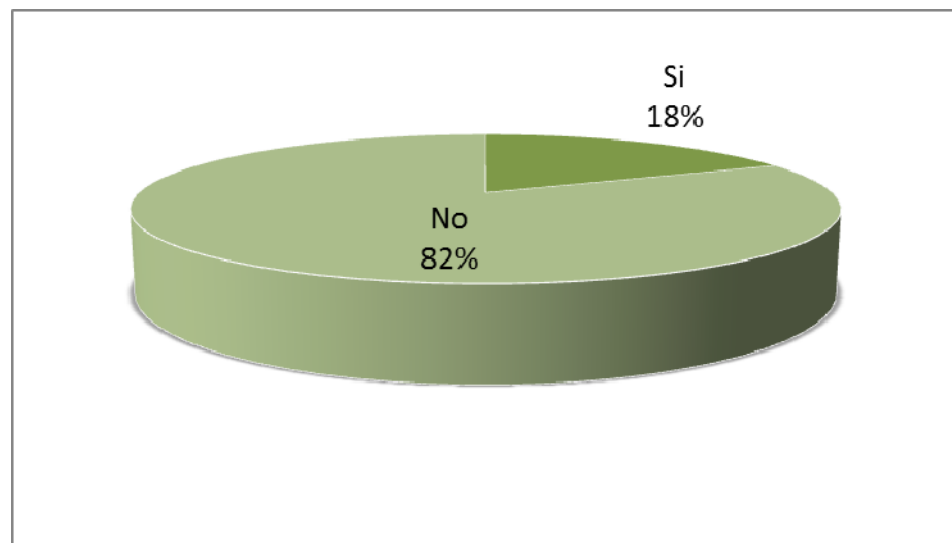
**Elaborado por:** Inés Vega

Desconocer sus funciones y responsabilidades llevará un cumplimiento parcializado de sus actividades.

**Debilidad Alta**

**2. ¿Al ingresar a la institución, recibió inducción de la misma?**

**Figura No. 4**



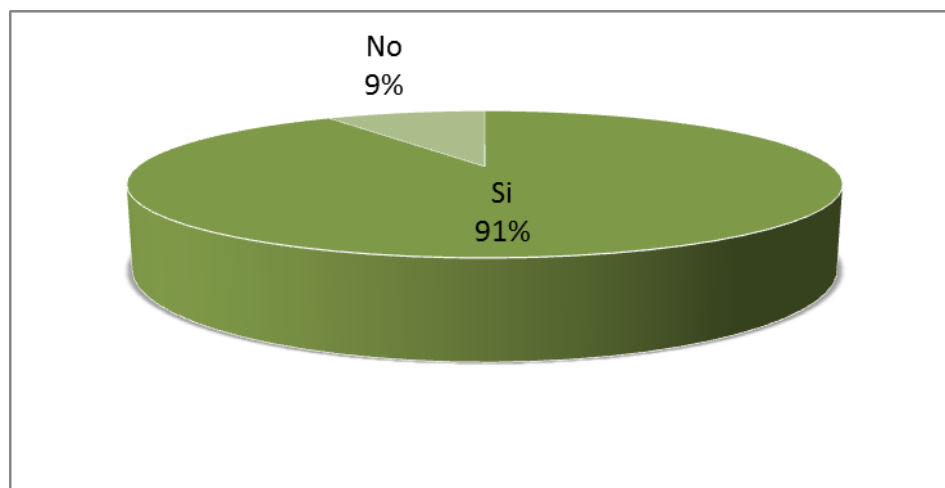
**Fuente:** Encuesta Funcionarios U.A.T.H.  
**Elaborado por:** Inés Vega

La falta de inducción para con el personal de la unidad debe ser mejorado a corto plazo para que todo el personal tenga conocimiento y sentido de pertinencia institucional. De igual manera el desconocimiento de sus funciones dificultara la asociación entre los resultados generados por la Unidad de Talento Humano y los Objetivos específicos, generales y misión de la institución.

**Debilidad Alta**

### 3. ¿Conoce el propósito de la Unidad?

**Figura No. 5**



**Fuente:** Encuesta Funcionarios U.A.T.H.

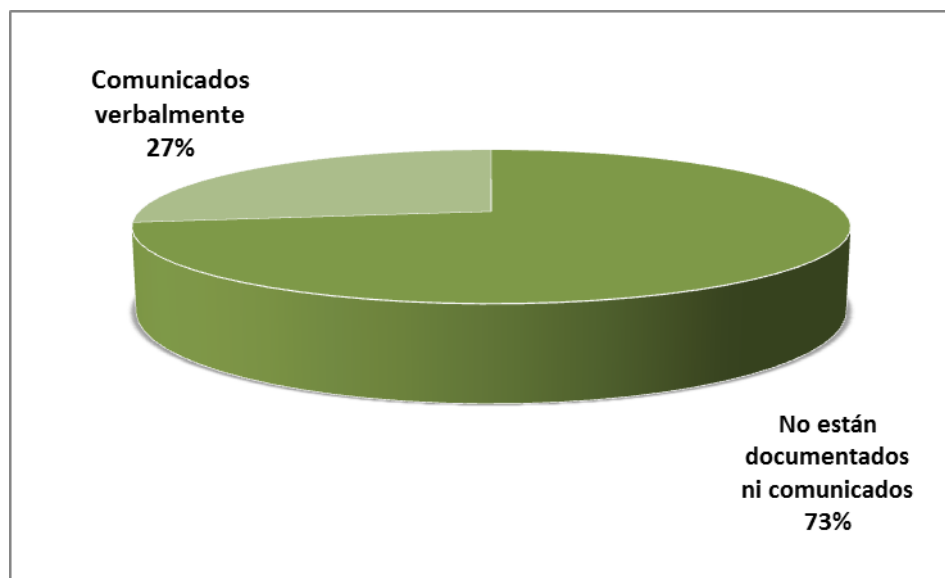
**Elaborado por:** Inés Vega

Todo el personal debe conocer el propósito de la Unidad para lograr el cumplimiento de la misión y visión de la misma, el desconocimiento de su propósito difícilmente llevará a la Unidad al cumplimiento de sus objetivos.

**Fortaleza media**

#### 4. Los procesos en la Unidad de trabajo están:

**Figura No. 6**



**Fuente:** Encuesta Funcionarios U.A.T.H.

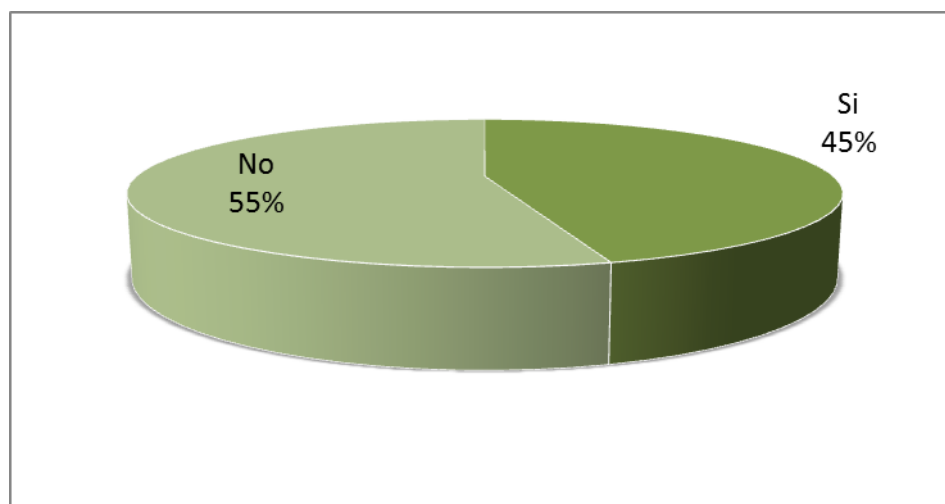
**Elaborado por:** Inés Vega

La falta de documentación y comunicación de los procesos en la Unidad al igual que la falta de conocimiento de las funciones dificultan el cumplimiento de la misión de la misma.

**Debilidad alta**

**5. ¿Existe motivación del jefe o líder de la Unidad para el cumplimiento de metas de trabajo?**

**Figura No. 7**

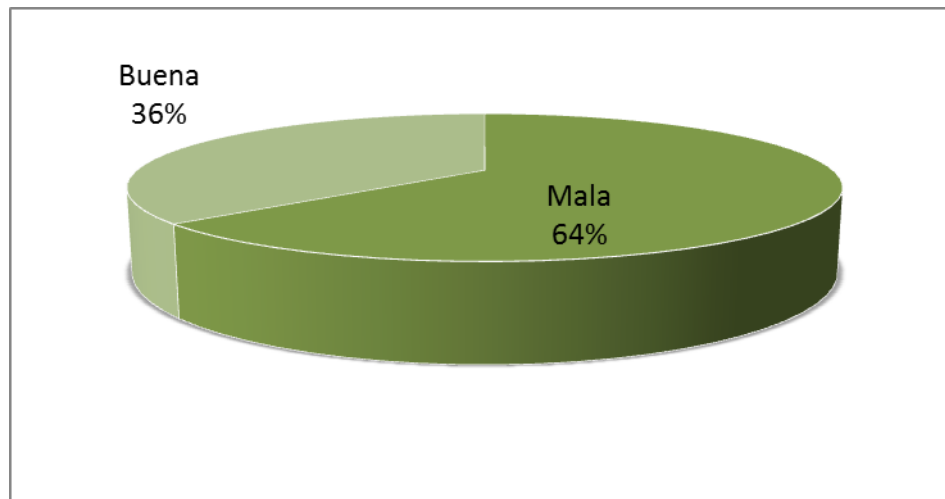


**Fuente:** Encuesta Funcionarios U.A.T.H.

**Elaborado por:** Inés Vega

El desinterés del líder por el trabajo de su equipo causa desmotivación laboral la misma que puede desembocar en la razón principal para el incremento de la rotación del personal.

**Debilidad media**

**6. Usted considera que la comunicación en la Unidad es:****Figura No. 8**

**Fuente:** Encuesta Funcionarios U.A.T.H.

**Elaborado por:** Inés Vega

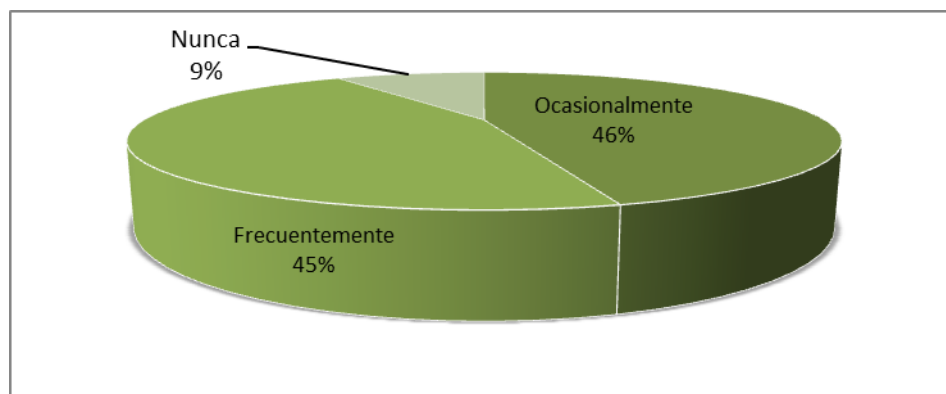
El 64% considera que la comunicación en la unidad es mala, La comunicación es la esencia de la actividad organizada y es creadora de clima laboral. El hombre no puede ser aislado del entorno en el que se desenvuelve.

El no tener una comunicación adecuada dificulta el cumplimiento de metas y objetivos.

**Debilidad Alta**

**7. Los informes o reportes de los trabajos que Usted realiza los entrega:**

**Figura No. 9**

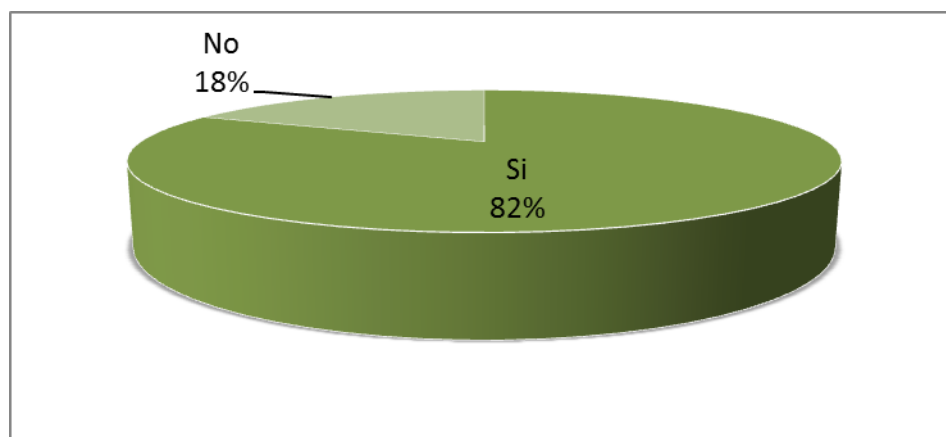


**Fuente:** Encuesta Funcionarios U.A.T.H.

**Elaborado por:** Inés Vega

**8. ¿El o los productos de las actividades que Usted realiza para la Unidad son registrados en alguna bitácora, matriz o formato de control?**

**Figura No. 10**



**Fuente:** Encuesta Funcionarios U.A.T.H.

**Elaborado por:** Inés Vega

Los resultados reflejan una debilidad para la unidad ya que no existe un conocimiento sobre las actividades desarrolladas de toda la unidad. No

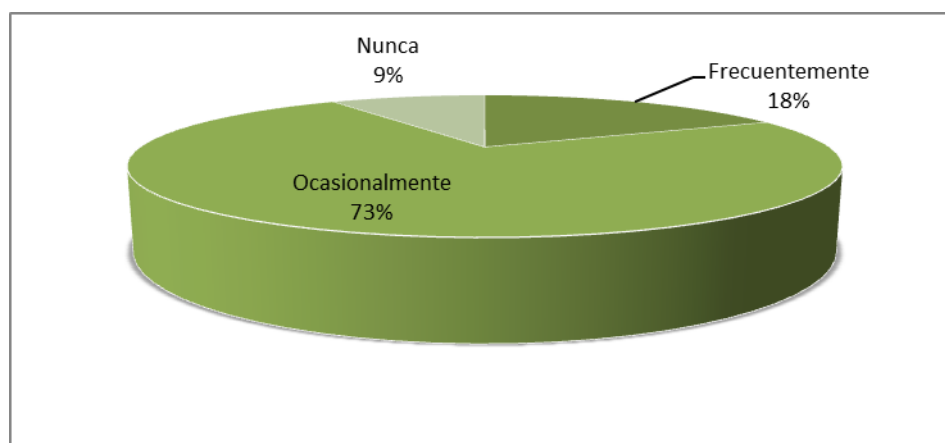
hay un control y sin un control difícilmente se podrá analizar que se debe mejorar.

Al tener un 82% de personal que registra el resultado o productos de las actividades que realizan es bastante oportuno ya que se podrá contar con datos para realizar informes o reportes de gestión.

### **Debilidad media**

#### **9. Las reuniones de trabajo con el jefe o líder de la Unidad se mantienen:**

**Figura No. 11**



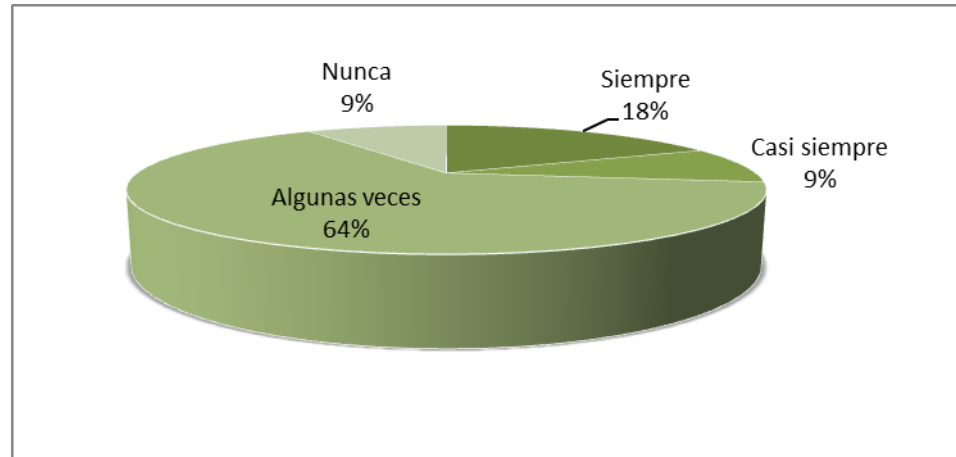
**Fuente:** Encuesta Funcionarios U.A.T.H.

**Elaborado por:** Inés Vega

Los porcentajes indican que no existe una interacción frecuente entre el equipo de trabajo y su líder. Esto no permite una comunicación efectiva que nos deje conocer los problemas oportunamente y tomar decisiones o soluciones sobre los mismos.

**10. ¿En su Unidad de trabajo Usted se siente a gusto desempeñando sus funciones?**

**Figura No. 12**

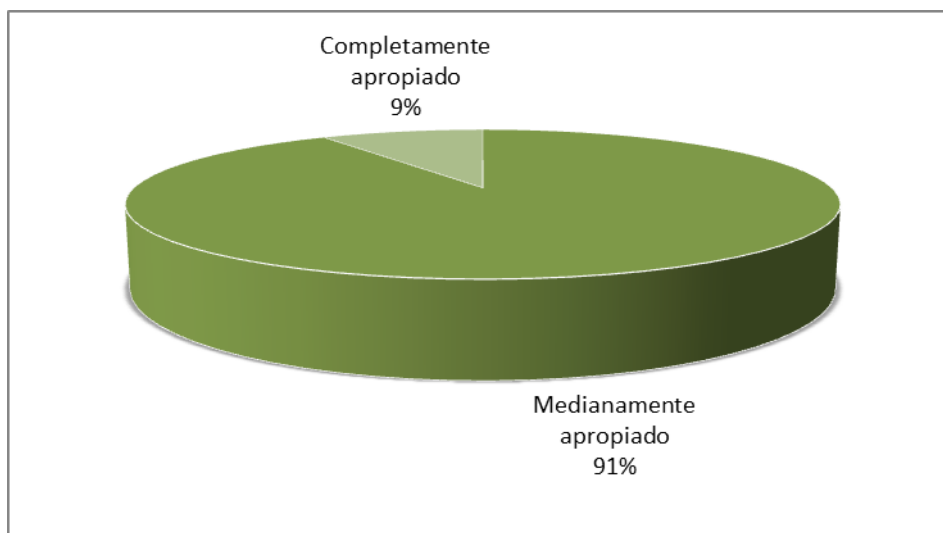


**Fuente:** Encuesta Funcionarios U.A.T.H.

**Elaborado por:** Inés Vega

La inconformidad por trabajar en la unidad administrativa de talento humano. Esto puede deberse a la desmotivación que se presenta, al no tener claras las funciones y el no contar con el apoyo de su líder.

**Debilidad Alta**

**11. El espacio físico donde Usted desempeña su trabajo, es:****Figura No. 13**

**Fuente:** Encuesta Funcionarios U.A.T.H.

**Elaborado por:** Inés Vega

El resultado complementa a los porcentajes de la pregunta anterior debido a que contribuye a la inconformidad y a la ausencia del gusto por desempeñar las actividades asignadas.

Se debe hacer un estudio ergonómico para determinar el espacio correcto. El preocuparse por brindar al equipo de trabajo un espacio de trabajo apropiado motiva al personal a presentar mejores resultados en su trabajo desempeñado.

**Debilidad baja**

## 1.2 ANÁLISIS EXTERNO

Son los factores que tienen incidencia o condicionan a la Unidad y son difícilmente controlados por ella, pero se los debe conocer para tener un crecimiento o supervivencia de la misma.

### 1.2.1 Microambiente

El micro ambiente es el entorno cercano que rodea a la Unidad, estos son factores relativamente controlables, los mismos que con una administración apropiada pueden generar cambios positivos en el futuro, y comprende: clientes, proveedores, competencia y normativa.

**Figura No. 14**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Inés Vega

## 1.2.1.1 Clientes o Usuarios

Los usuarios de la Unidad de Recursos Humanos son funcionarios de la institución, los mismos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

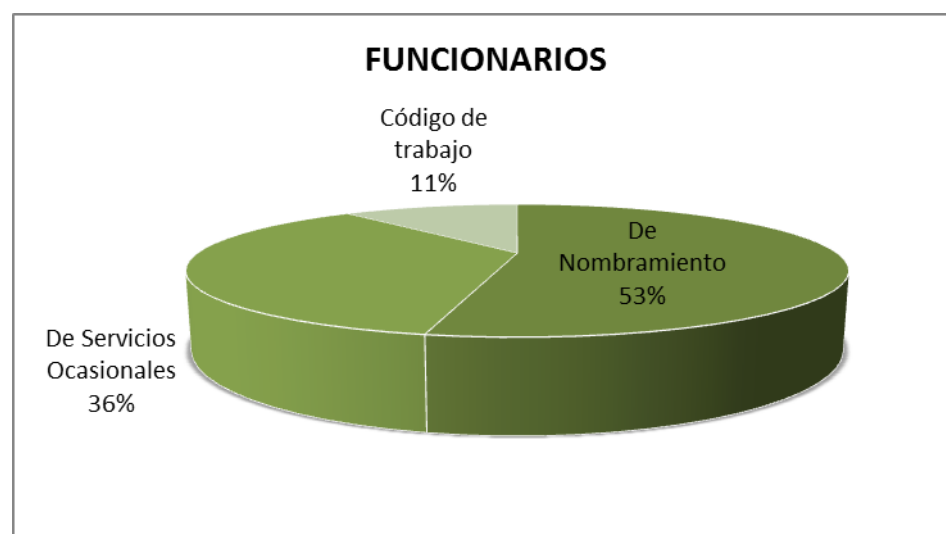
**Tabla No. 1: Funcionarios**

De Nombramiento		397
De Servicios Ocasionales		264
Código de trabajo		82
<b>TOTAL</b>		<b>743</b>

**Fuente:** Nómina U.A.T.H.

**Elaborado por:** Inés Vega

**Figura No. 15**



**Fuente:** Nómina U.A.T.H.

**Elaborado por:** Inés Vega

A una muestra representativa de estos usuarios se les ha aplicado una encuesta con el propósito de conocer la opinión que tienen sobre los servicios que les proporciona la misma.

La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra es:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * N + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

**n** = Tamaño de la muestra

**Z** = Nivel de confianza

**N** = Tamaño del universo

**p** = Proporción de personas que usan los servicios de la unidad.

**q** = Proporción de personas que no usan los servicios de la unidad.

**e** = Error muestra

### **Aplicación de la Formula**

**Z** = 1,6449 (equivalente a un nivel de confianza del 90%)

**N** = 743 personas

**p** = 0,50 cinco de diez personas utiliza los servicios de la Unidad

**q** = 0,50 una de cada diez personas no utiliza los servicios de la Unidad

**e** = 7% error muestral

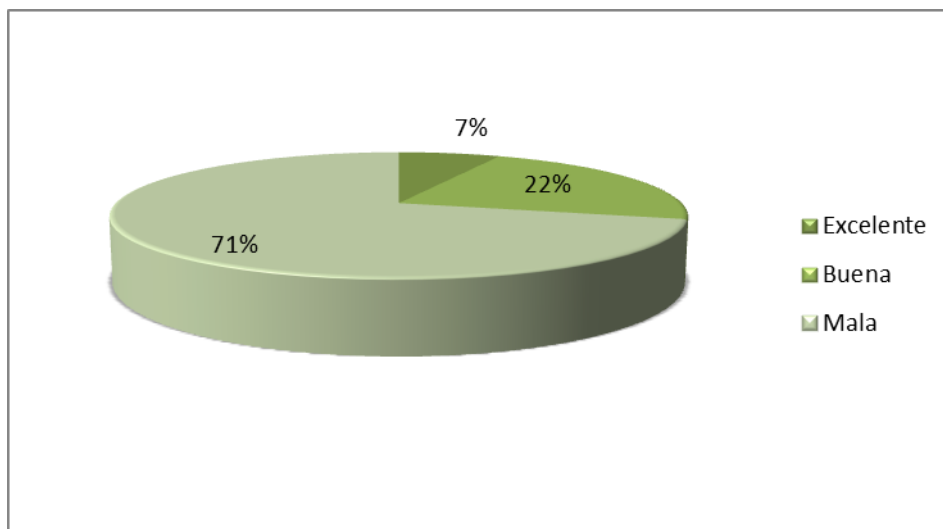
$$N = \frac{1,6449^2 * 743 * 0,5 * 0,5}{0,07^2 * 743 + 1,6449^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$N = \frac{502,583034}{4,317124}$$

$$N = 117,00$$

**1. Considera Usted que la selección de personal que hace la Unidad de Recursos Humanos es:**

**Figura No. 16**



**Fuente:** Encuesta Funcionarios.

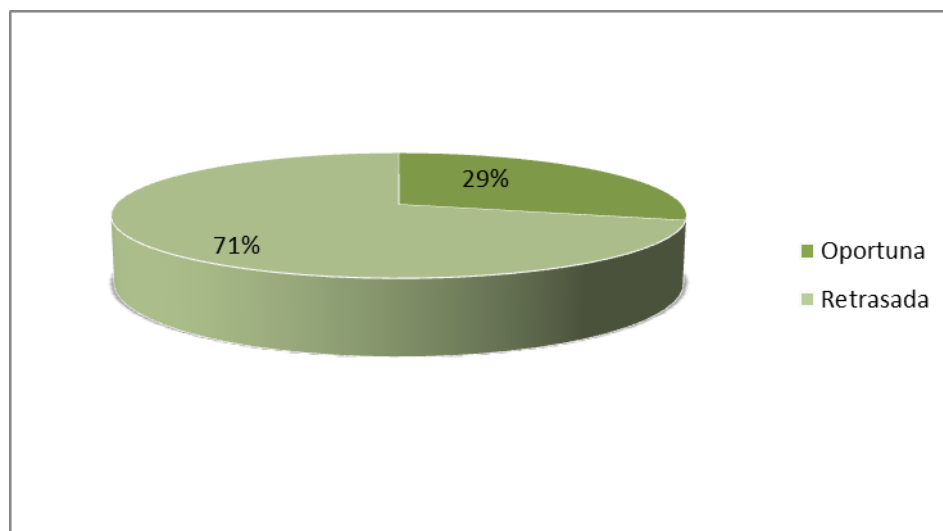
**Elaborado por:** Inés Vega

Lo que quiere decir que la máxima autoridad y los líderes de la institución no cuentan con el apoyo de U.A.T.H. en la selección del personal. Siendo la selección de personal el proceso que ayuda a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización. (Ciego, 2000)

**Debilidad Alta**

## 2. La administración de nómina la considera:

**Figura No. 17**



**Fuente:** Encuesta Funcionarios.

**Elaborado por:** Inés Vega

Al realizar la entrevista sobre la nómina la mayoría de los funcionarios expresaron su inconformidad porque el pago de su remuneración lo reciben extemporáneamente.

### Debilidad media

Los servicios que más utiliza de esta Unidad son:

**Tabla No. 2**

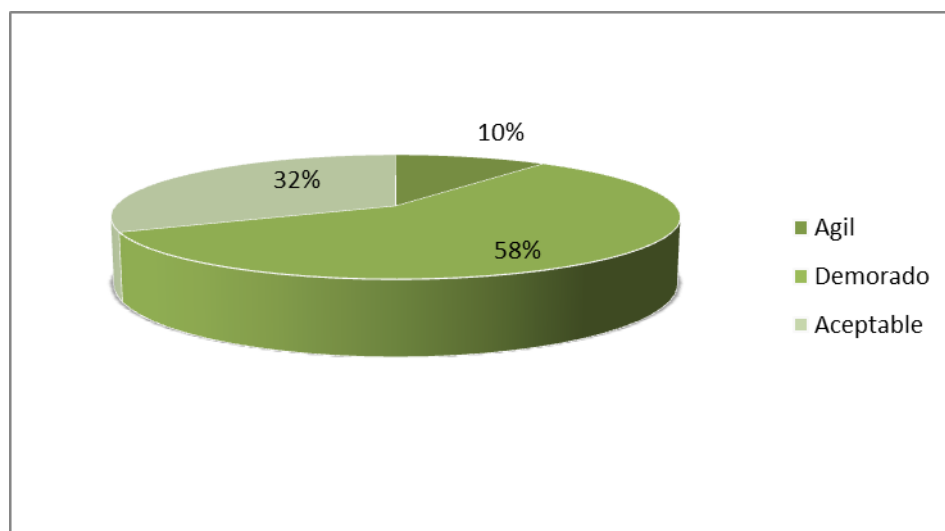
<b>Elaboración de Contrato</b>	37
<b>Selección de Personal</b>	10
<b>Solicitud de reclasificación del cargo</b>	8
<b>Cambio administrativo</b>	18
<b>Requerimiento de Capacitación</b>	25
<b>Solicitud de calificaciones o recalificación de evaluaciones</b>	19

**Fuente:** Encuesta Funcionarios.

**Elaborado por:** Inés Vega

**3. De acuerdo a los servicios que brinda la Unidad, considera que el tiempo de respuesta es:**

**Figura No. 18**



**Fuente:** Encuesta Funcionarios.

**Elaborado por:** Inés Vega

**Tabla No. 3: Pregunta 3**

Ágil	12	10%
Demorado	68	58%
Aceptable	37	32%
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>

**Debilidad media**

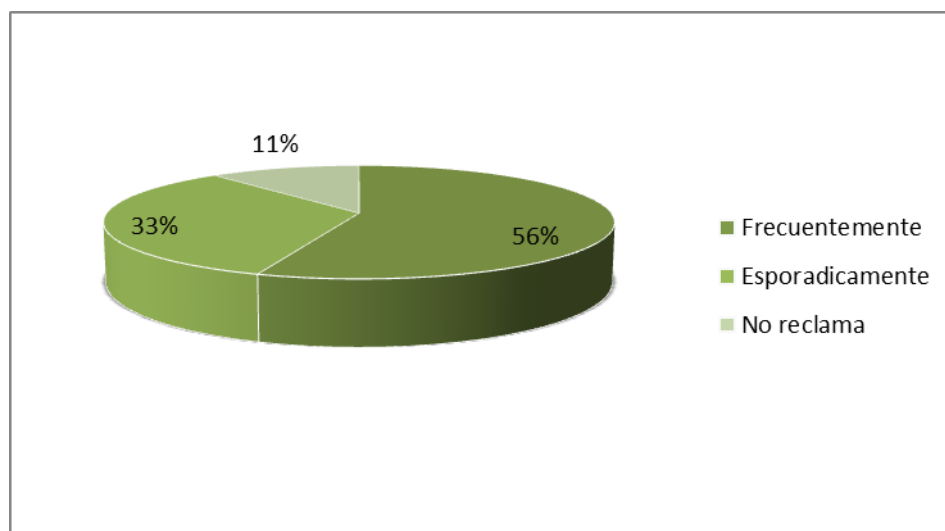
**Fuente:** Encuesta Funcionarios.

**Elaborado por:** Inés Vega

#### 4. Los reclamos que realiza usted a la Unidad de Recursos Humanos

son:

**Figura No. 19**



**Fuente:** Encuesta Funcionarios.

**Elaborado por:** Inés Vega

**Tabla No. 4: Pregunta 4**

Frecuentes	65	56%
Esporádicos	39	33%
No hace reclamos	13	11%

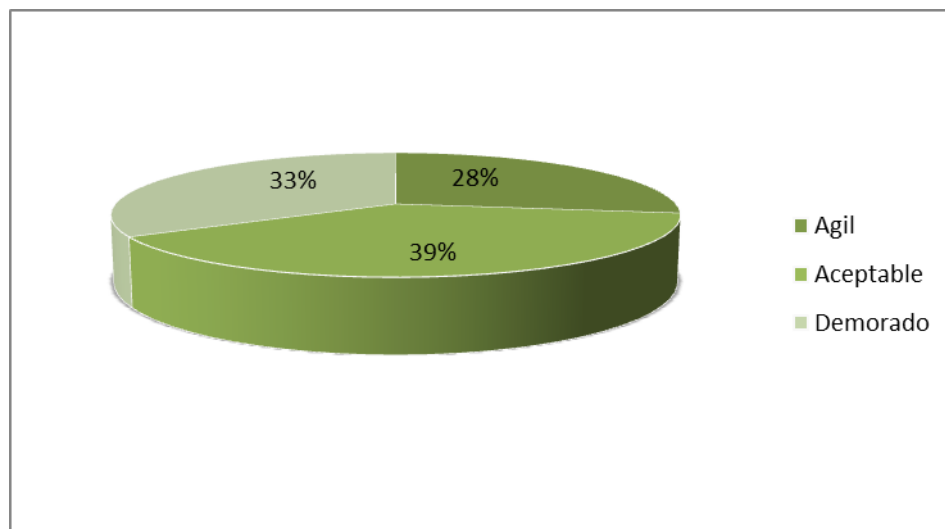
**Debilidad media**

**Fuente:** Encuesta Funcionarios.

**Elaborado por:** Inés Vega

**5. Los reclamos que realiza Usted a la Unidad de Recursos Humanos son atendidos:**

**Figura No. 20**



**Fuente:** Encuesta Funcionarios.

**Elaborado por:** Inés Vega

**Tabla No. 5: Reclamos atendidos de la Unidad de RRHH Pregunta 6**

Inmediatamente	6	16%
Aceptablemente	7	20%
No son atendidos	24	64%

**Debilidad baja**

**Fuente:** Encuesta Funcionarios.

**Elaborado por:** Inés Vega

1.2.1.2 Proveedores

Los proveedores de la Unidad de Recursos Humanos son:

- **Asesoría Jurídica**, que es la unidad que brinda asesoría en el aspecto legal; así como también en lo que concierne a

contrataciones, se vincula directamente con la unidad de Recursos Humanos por los contratos que ésta solicita.

- **Entidades de Capacitación**, cubren requerimientos de capacitación demandados por los funcionarios.

#### 1.2.1.3 Competencia

La unidad de Recursos Humanos no tiene competencia real, pero puede tener una competencia potencial porque la Institución puede contratar una empresa especializada en consultorías de Recursos Humanos que brinde servicios empresariales integrales en las áreas de Recursos Humanos (búsqueda y selección personal, informes pre laborales e informes de juicios laborales, test psicotécnicos, evaluaciones y cursos de capacitación para empresas) y de Seguridad Corporativa (servicios de auditoría de seguridad, auditoría de seguridad informática, seguridad e higiene laboral y servicio de seguridad corporativa) con el fin de optimizar la gestión y el tiempo en la Institución.

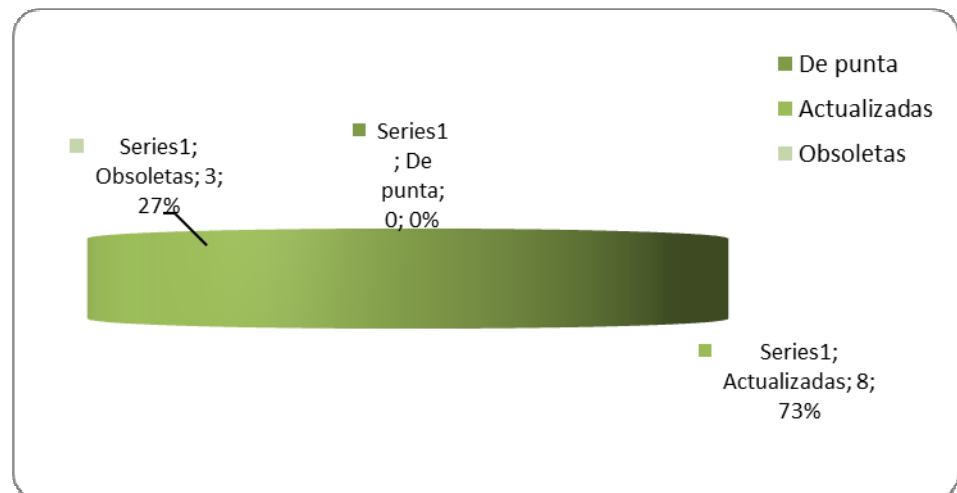
La competencia potencial de una empresa consultora puede desplazar a la Unidad de Recursos Humanos; de manera que se tenga que prescindir del personal que trabaja en la misma, esto significa una **“amenaza de grado bajo”** en la actual situación.

#### 1.2.1.4 Tecnología

En la actualidad se cuenta a nivel mundial con tecnología que permita un adecuado manejo del personal en las empresas; la misma que se va actualizando y es de acceso a muchos países; en éste caso se podría considerar una “oportunidad media”, ya que la institución puede adquirir ésta tecnología para su beneficio, Sin embargo el Ministerio de Relaciones Laborales obliga la implementación del S.I.I.T.H. (Sistema Informático Integrado de Talento Humano), es una herramienta que permite el adecuado control de los 5 subsistemas mandatorios.

#### 6. Las herramientas tecnológicas de la U.A.T.H. son:

**Figura No. 21**



**Fuente:** Encuesta Funcionarios.

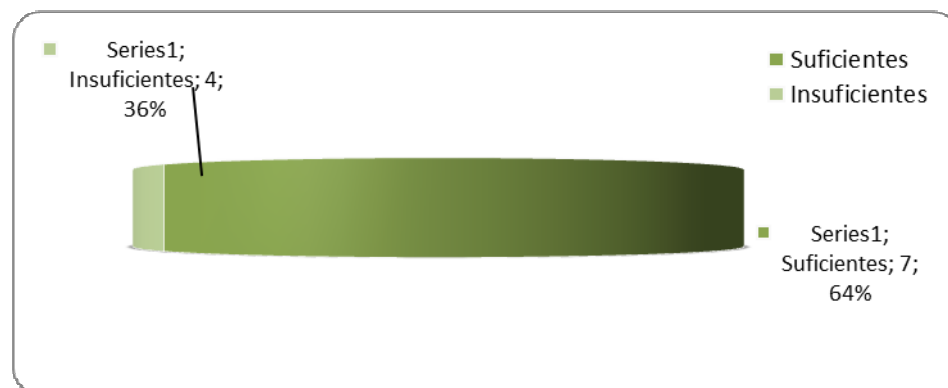
**Elaborado por:** Inés Vega

Cuentan con la implementación por módulos del S.I.I.T.H., el G.P.R., software del reloj biométrico.

**Fortaleza baja**

## 7. Los sistemas informáticos o herramientas tecnológicas son:

**Figura No. 22**



**Fuente:** Encuesta Funcionarios.

**Elaborado por:** Inés Vega

A pesar de tener tecnología actualizada en el caso de que un funcionario necesite información detallada de su fecha de ingreso, remuneración, fecha y calificación de evaluación del desempeño y otra información relacionada al funcionario, deben revisar en el expediente del funcionario ya que no cuentan con la información digitalizada por falta de herramientas tecnológicas.

### **Debilidad grado medio**

#### 1.2.1.5 Normativa

- La Constitución de la República del Ecuador, en el Capítulo Séptimo del Título IV, dispone que la administración pública constituya un servicio a la colectividad, y se señala las instituciones que integran el sector público y las personas que tienen la calidad de servidoras y servidores públicos.

- En el numeral 16 del artículo 326 de la Constitución de la República dispone que en las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública.
- Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.
- Es necesario que todas las servidoras y servidores de las instituciones y organismos que conforman el sector público se rijan por la Ley que regula el servicio público.
- La Ley Orgánica De Servicio Público, publicada en el Segundo Suplemento Del Registro oficial 294, 6 de octubre de 2010, es la ley que regulará el servicio público y tendrá como objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento Humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

**Matriz F.O.D.A.****Tabla No. 6: Interna:**

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
ADMINISTRATIVA									
Falta de aplicación de Misión					X			3D	
Falta de inducción				X			5D		
Inapropiado espacio físico						X			1D
Falta de procesos en la Unidad				X			5D		
Falta de Motivación					X			3D	
Comunicación con el jefe y compañeros de trabajo				X			5D		
Excesivos controles requeridos para realizar el trabajo					X			3D	
Adecuado ambiente de trabajo				X			5D		

**Fuente:** Investigación realizada.**Elaborado por:** Inés Vega**Tabla No. 7: Externa:**

CAPACIDADES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
USUARIOS									
Inadecuada selección de personal				X			5A		
Administración de nómina					X			3A	
Tiempo de respuesta					X			3A	
Frecuencia de reclamos					X			3A	
Reclamos realizados						X		3D	
Buen plan de bienestar social						X			1D
TECNOLOGIA									
Escasa capacidad tecnológica			X						1O
Sistemas Informático insuficientes						X			1A

**Fuente:** Investigación realizada.**Elaborado por:** Inés Vega

Una vez que hemos obtenido el diagnóstico de la situación actual de la Unidad en el siguiente capítulo se hablará sobre la teoría de procesos,

identificaremos, levantaremos y analizaremos los procesos o procedimientos que se ejecutan en la misma.

## **2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO**

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo anterior, en el cuál se evidencio la inconformidad tanto de los usuarios como de las personas que laboran en la unidad se determina que al dar un enfoque de procesos a la Unidad se podrán tratar las debilidades halladas debido a que los procesos nos ayudan a satisfacer las necesidades del usuario.

Según la Norma ISO 9001:2008 para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

### **2.1 ¿QUÉ ES UN PROCESO?**

Un “Proceso” puede definirse como un “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren las asignaciones de recursos tales como personales y materiales. (ISO 9000, 2000)

**Proceso:** Secuencia de actividades institucionales orientadas a generar un valor añadido a un disparador, para conseguir un resultado útil para el cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización y/o cliente externo gobierno. (Secretaria Nacional de Administracion Publica, 2010)

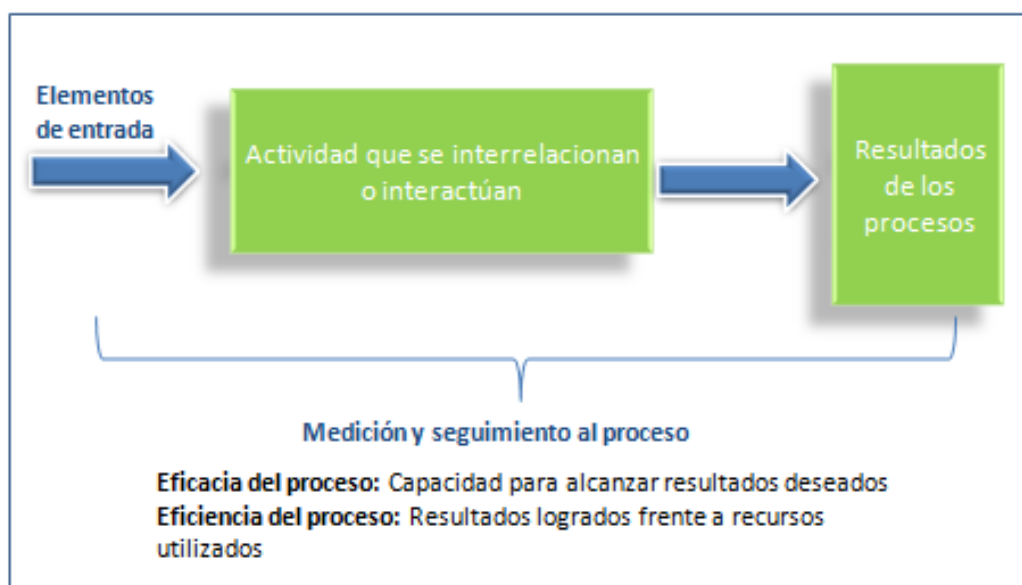
### **Tipos de procesos**

Los tipos de procesos son: procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos.

- **Procesos gobernantes.-** Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.
- **Procesos sustantivos.-** Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.
- **Procesos adjetivos.-** Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.
- **Proceso crítico.-** Proceso de importancia alta o vital para la institución.
- **Proceso comatoso.-** Proceso categorizado por los servidores públicos como crítico y de desempeño bajo o muy bajo en la escala definida en la Guía Metodológica GPR1.

- **Importancia:** Grado en el cual un proceso contribuye para el logro de los objetivos institucionales y operativos.
- **Desempeño:** Grado en el cual un proceso se encuentra implementado según los estándares que la organización ha definido, y es consistente en sus resultados.

**Figura No. 23**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Inés Vega

### 2.1.1 Administración por Procesos

Según la norma técnica emitida por la S.N.A.P. el objeto de la administración por procesos es mejorar la eficiencia y eficacia de la operación de las instituciones para asegurar la provisión de servicios y productos de calidad centrados en el ciudadano.

Esta administración de procesos se basa en 5 principios:

- 1. Evaluación permanente y mejora continua.-** La administración por procesos se rige por un ciclo de mejora continua que busca incrementar las capacidades institucionales mediante una evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y obteniendo resultados para la adecuada rendición de cuentas.
- 2. Enfoque en el ciudadano, beneficiario y usuario.-** La administración por procesos tendrá en cuenta que el eje fundamental de la intervención pública es el ciudadano, beneficiario o usuario de los servicios públicos, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos para brindar los servicios desde la perspectiva de estos actores, mejorando la ejecución de los procesos internos y su integración. Se enfocara en la optimización y simplificación de los servicios y tramites.
- 3. Coordinación y cooperación.-** Para lograr una gestión pública de calidad, todos los órganos e instituciones de la Administración Pública contribuirán a la prestación de servicios públicos al ciudadano, beneficiario y usuario en un enfoque sistémico. Se contemplara en la administración por procesos las interacciones entre las instituciones involucradas en la prestación de los servicios públicos.

**4. Eficiencia y optimización.-** La administración por procesos estará orientada a optimizar los resultados alcanzados por la institución, en la relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.

**5. Sostenibilidad y transparencia.-** La administración por procesos, previa análisis de viabilidad, se orientara al uso de herramientas tecnológicas para automatizarlos procesos optimizados, con el propósito de fomentar la transparencia, incrementar el control y mantener su sostenibilidad en el tiempo. (norma técnica)

El levantamiento recolecta información sobre la situación actual de los procesos, partiendo de lo general a lo particular, para tener un conocimiento detallado de los mismos.

## 2.2 PROCESOS IDENTIFICADOS EN LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

De acuerdo al resultado descrito en el capítulo anterior los procesos no se encontraban ni documentados ni comunicados. Sin embargo sus actividades se realizan por cumplimiento de la Ley Orgánica del Servicio Público. Al realizar una entrevista a cada uno de los funcionarios de la Unidad se determinaron los siguientes procedimientos:

- Planificación del Talento Humano
- Contratación directa de personal
- Contratación por concursos de méritos y oposición

- Movimientos de personal
- Registro de nómina
- Planificación de la capacitación
- Ejecución y seguimiento de la capacitación
- Evaluación del desempeño

### 2.3 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El levantamiento de la información es la captación de información detallada sobre los procesos en la situación actual de la organización.

El levantamiento de procesos recolecta información sobre la situación actual de los procesos, partiendo de lo general a lo particular, para tener un conocimiento detallado de los mismos.

El levantamiento de la información se lo realizó mediante entrevistas personales con los responsables de los procesos. (Arévalo, 2005).

### 2.4 MATRIZ DE LEVANTAMIENTO

Se construyó una matriz para el levantamiento de las actividades correspondientes a los procedimientos de los procesos de la U.A.T.H. (Ver Anexo 2)

## 2.5 LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES, FRECUENCIA, TIEMPOS Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Los tiempos y valor agregado de los procesos y sus respectivos procedimientos se encuentran detallados por actividad y en forma total en el Anexo 3. Los tiempos para cada proceso fueron estimados por la experiencia de cada dueño de proceso.

**Actividad:** Conjunto de tareas que conforman un procedimiento.

**Agrega Valor al Cliente:** Actividades que se deben realizar para satisfacer los requerimientos del usuario del proceso.

**Agrega valor al Negocio:** Actividades que sirven de soporte para satisfacer los requerimientos del cliente del proceso, sin embargo, cuando estas actividades son excesivas se podrían eliminar sin afectar la calidad del servicio.

**Estado:** Situación actual o propuesta en la que se encuentra un procedimiento.

**Frecuencia:** Periodicidad con que se realiza la actividad.

**No Agrega Valor:** Actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos del cliente del proceso. Estas actividades se podrían eliminar sin afectar la calidad del servicio.

**Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Proceso:** Actividad o conjunto de actividades que utilice insumos, le agregue valor y suministre un producto a un cliente interno o externo.

**Responsable Actividad:** Persona que tiene a su cargo la dirección de un procedimiento.

**Tiempo de Ciclo Unitario:** Tiempo en la que es realizada una actividad, considerando tanto el tiempo efectivo como el tiempo muerto.

**Tiempo Efectivo Unitario:** Tiempo que resulta de la real transformación de las actividades en la prestación del servicio.

**Tiempo Muerto Unitario:** Es el tiempo en que una actividad no está activa, ya sea por circunstancias programadas y controladas o por circunstancias emergentes o no controladas.

**Unidad:** Es el patrón de comparación de los procedimientos.

**Volumen:** La cantidad de actividades realizadas dentro de un procedimiento.

### **Análisis de valor agregado**

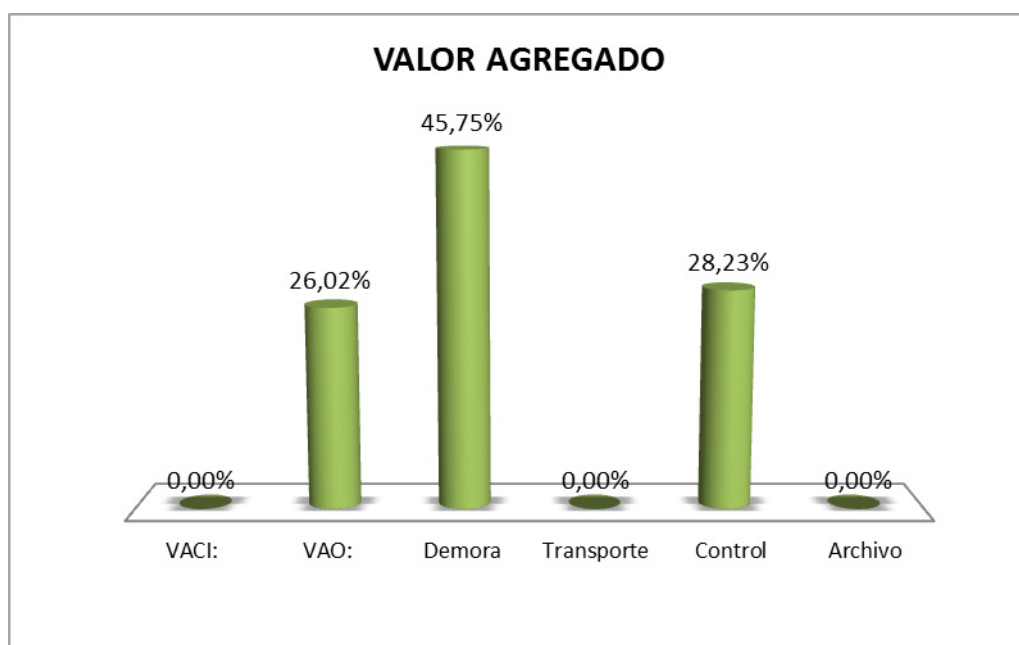
El análisis de valor agregado sirve para determinar en qué grado las actividades de un procedimiento contribuyen al giro del negocio<sup>22</sup>. Por la contribución de valor agregado las actividades pueden clasificarse en:

- Actividades de valor agregado para el cliente.
- Actividades de valor agregado para el negocio.
- Actividades que no generan valor agregado.

A continuación se realiza el análisis de cada proceso o procedimiento de la U.A.T.H.:

### 2.5.1 Diseño Organizacional

**Figura No. 24**



**Fuente:** Matriz de levantamiento de actividades de procedimientos de la U.A.T.H.

**Elaborado por:** Inés Vega

La mayor parte de las actividades corresponden a espera y a control, el desarrollo de este procedimiento únicamente se lo realiza por cumplimiento de la ley, dejando de cumplir con el objetivo específico del proceso que consiste en determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

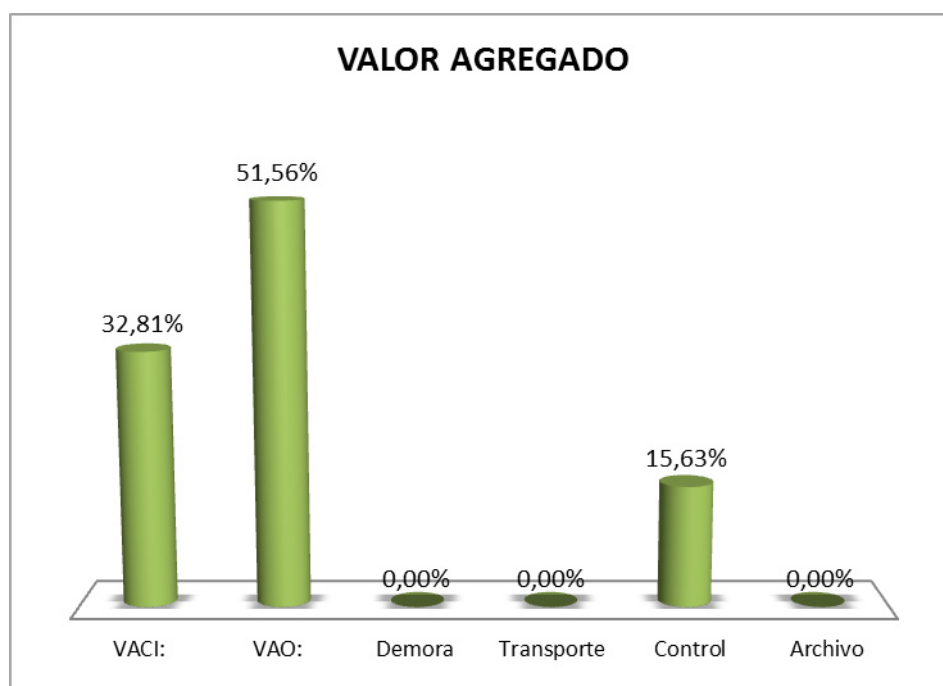
La planificación del Talento Humano es uno de los eslabones más importantes de la planificación estratégica.

Una planeación exitosa del talento Humano ayuda a elevar la capacidad organizacional, es decir la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

### 2.5.2 Vinculación

- **Contratación directa**

**Figura No. 25**



**Fuente:** Matriz de levantamiento de actividades de procedimientos de la U.A.T.H.

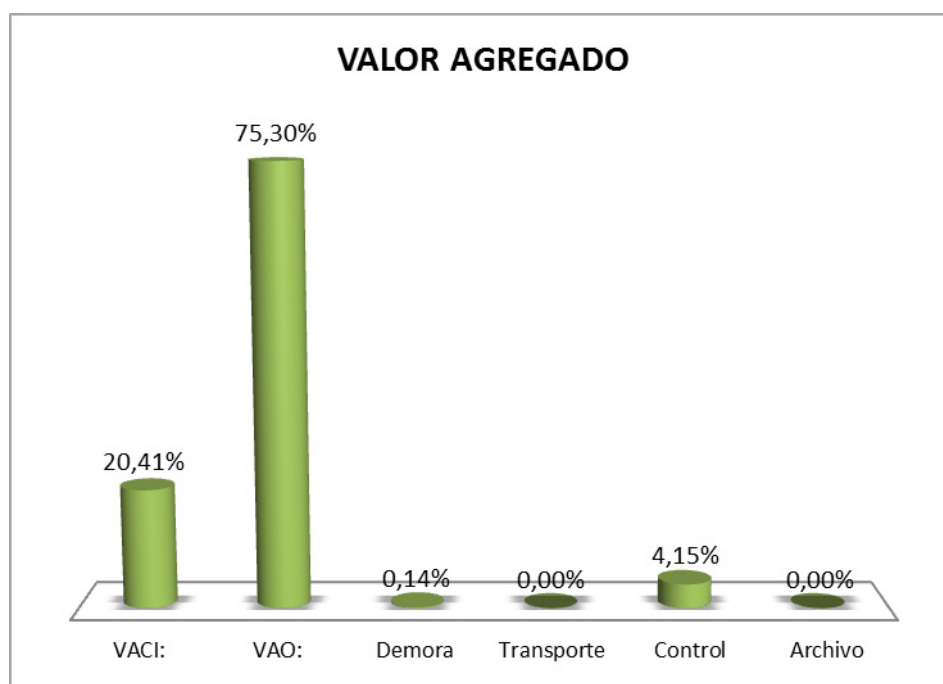
**Elaborado por:** Inés Vega

En el gráfico evidenciamos que las actividades del mismo generan valor agregado para la organización. Sin embargo en el levantamiento del

procedimiento, se evidencia que la U.A.T.H. no ejerce sus atribuciones en lo referente a la contratación de personal ocasional, la Unidad debe ser la encargada de la selección y contratación ocasional en su totalidad.

- **Contratación por concursos de méritos y oposición**

**Figura No. 26**



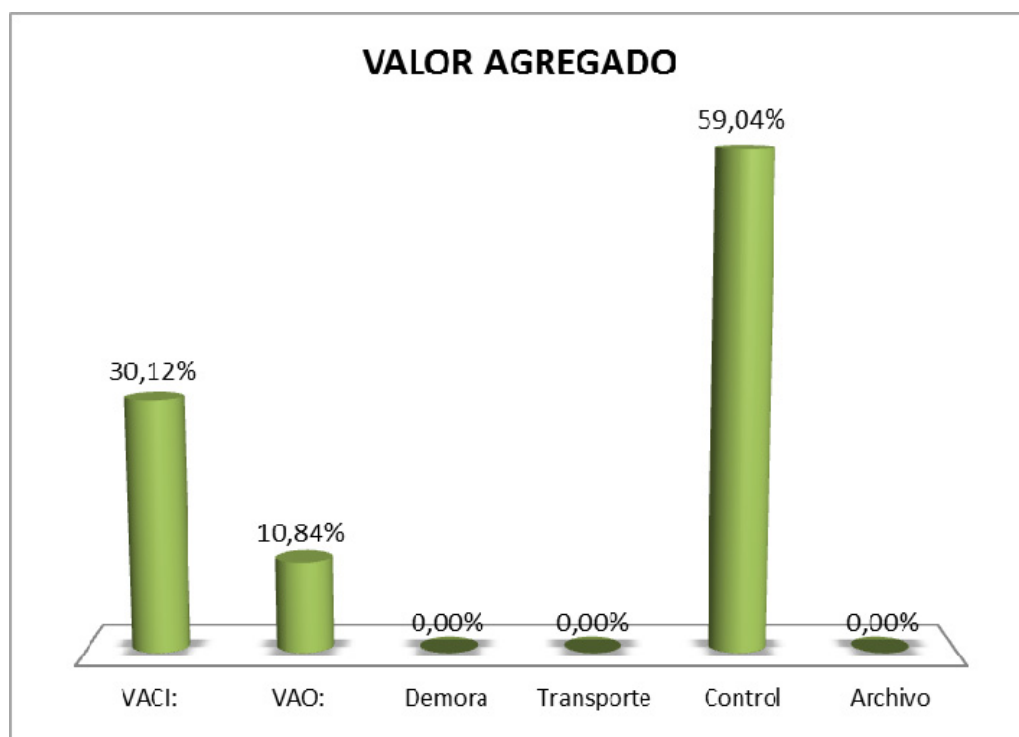
**Fuente:** Matriz de levantamiento de actividades de procedimientos de la U.A.T.H.

**Elaborado por:** Inés Vega

En este procedimiento las actividades en su mayoría agregan valor a la organización, sin embargo el problema que presentan al desconocer el tiempo que total del procedimiento, lanzan a concurso un número de vacantes que les representaría más de dos años conocer y publicar un ganador del concurso. Con una alta probabilidad de que el mismo se declare desierto.

### 2.5.3 Movimientos de Personal

Figura No. 27



**Fuente:** Matriz de levantamiento de actividades de procedimientos de la U.A.T.H.

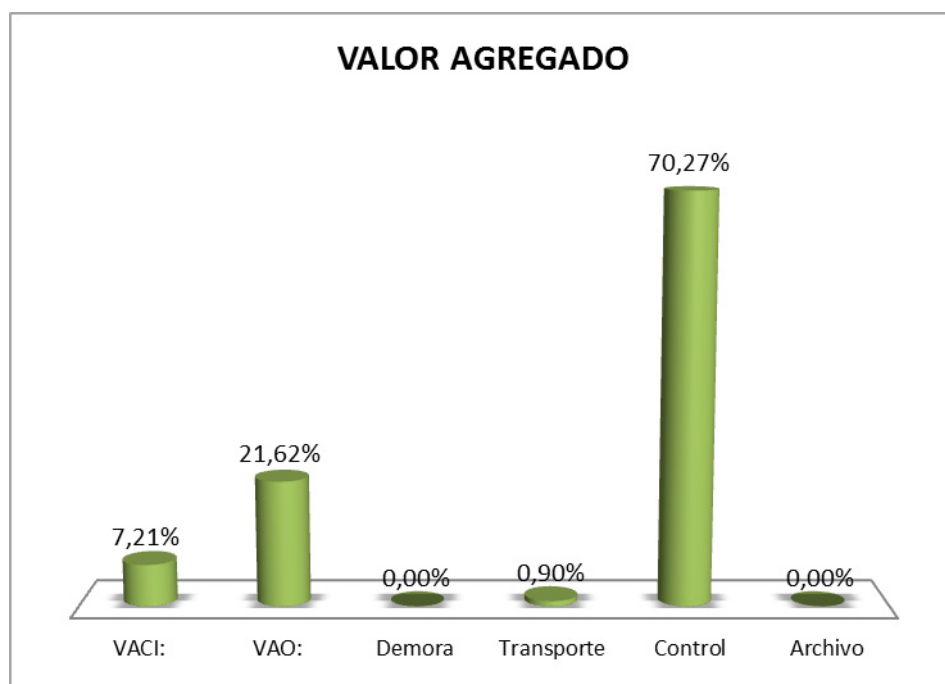
**Elaborado por:** Inés Vega

A pesar de ser un procedimiento con la mayoría de sus actividades de control, la razón de ser del mismo es el control de todos los movimientos de personal dentro de la institución, sin embargo habría que analizar si todos los movimientos están considerados dentro de este procedimiento.

## 2.5.4 Capacitación

- **Planificación Anual de la Capacitación**

**Figura No. 28**

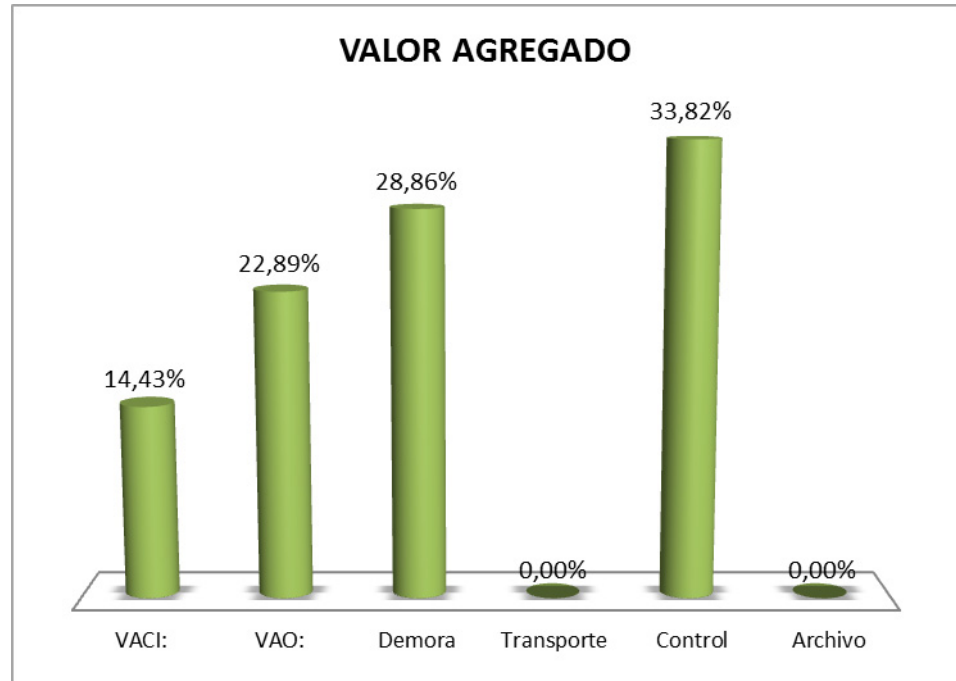


**Fuente:** Matriz de levantamiento de actividades de procedimientos de la U.A.T.H.  
**Elaborado por:** Inés Vega

Debido a la cantidad de actividades de control del procedimiento, la planificación de la capacitación y la ejecución y seguimiento de la misma se la realiza en procedimientos separados. Este procedimiento debería ser realizado con la Máxima Autoridad y los líderes directivos para no emplear tanto tiempo en el control y el mismo sea disparador del proceso de capacitación.

- **Ejecución y seguimiento de la Capacitación**

**Figura No. 29**



**Fuente:** Matriz de levantamiento de actividades de procedimientos de la U.A.T.H.

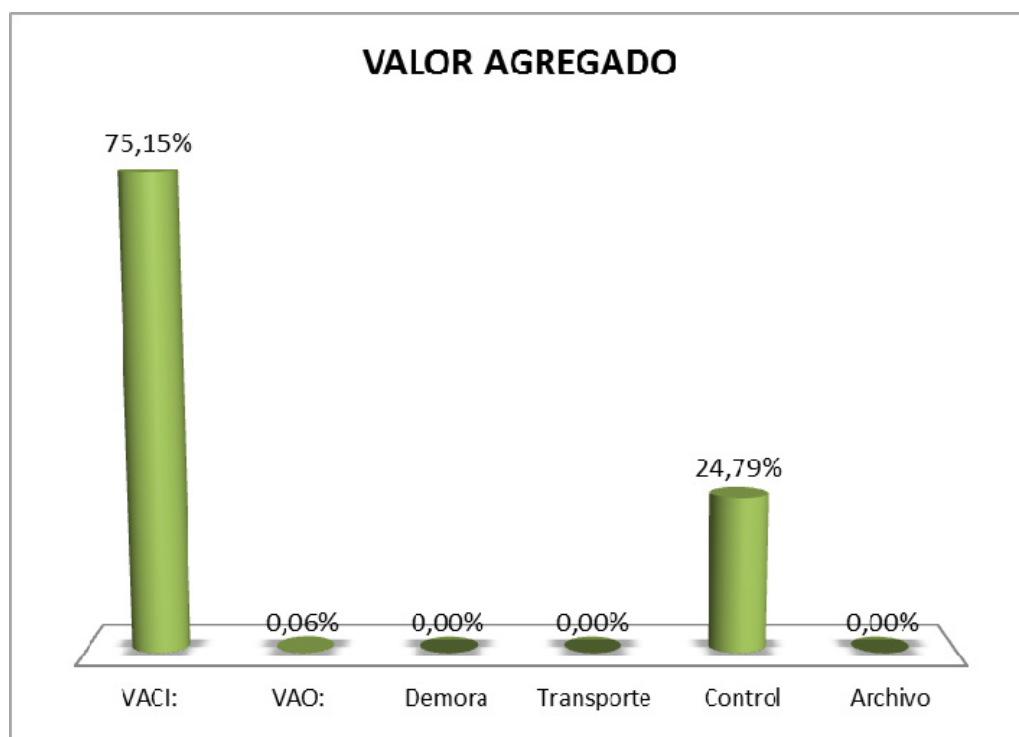
**Elaborado por:** Inés Vega

En este procedimiento se presentan como el mayor porcentaje representado en actividades que no me generan valor agregado debido a que se analizan actividades correspondientes a una NO programación dentro de la planificación y las mismas deben cumplir el procedimiento inicial referente a la planificación de las mismas.

Deben realizarse informes de capacitaciones que ya han sido aprobadas por los directivos sin embargo se debe realizar informes y los mismos deben ser aprobados, se deben realizar invitaciones o convocatorias a ser capacitados, son actividades que deberían ser eliminadas para que no generen tanto tiempo al procedimiento y el mismo pueda ser optimizado.

### 2.5.5 Evaluación del desempeño

**Figura No. 30**



**Fuente:** Matriz de levantamiento de actividades de procedimientos de la U.A.T.H.

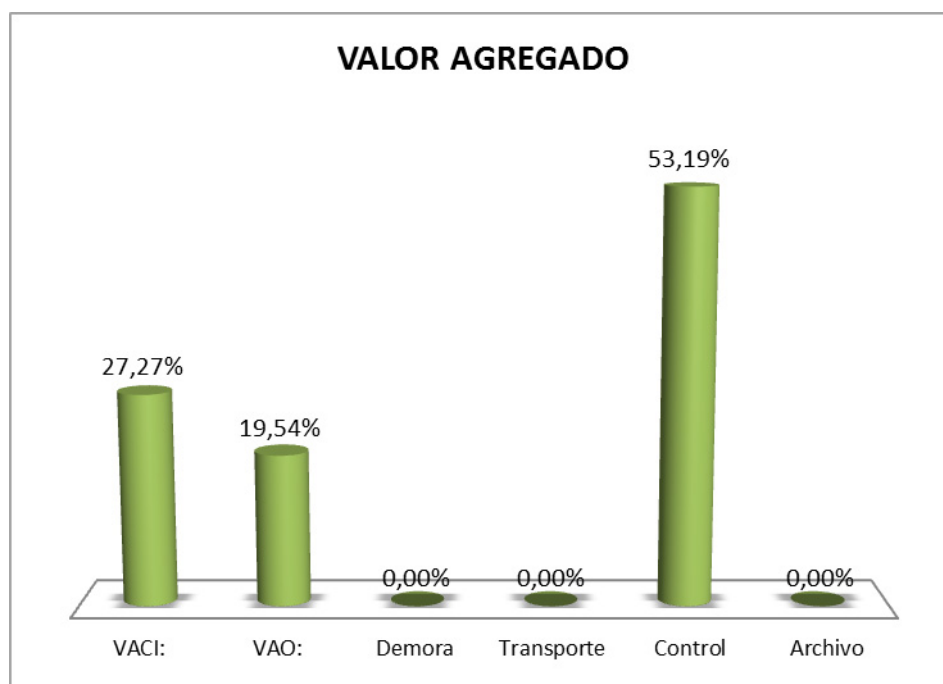
**Elaborado por:** Inés Vega

La evaluación del desempeño nos ayuda a conocer el rendimiento de los empleados en la institución. Del análisis realizado a cada una de las actividades que lo componen agregan valor al proceso, sin embargo un 25% son actividades de control las cuales retrasan el resto de las actividades.

## 2.5.6 Nómina

- **Elaboración de la nómina**

**Figura No. 31**



**Fuente:** Matriz de levantamiento de actividades de procedimientos de la U.A.T.H.  
**Elaborado por:** Inés Vega

El procedimiento de elaboración de roles para el pago de nómina es un proceso que se lo ejecuta internamente es decir no necesita aprobaciones de la máxima autoridad o alguna autoridad externa y a pesar de ello la mayoría de las actividades realizadas corresponden a controles. La actividades del procedimiento deberían enfocarse más en el cálculo y registro de los valores a pagar, tomando en cuenta los descuentos o ingresos adicionales y solamente contar con una sola revisión o aprobación para pasar al financiero quien realizará el procedimiento del

pago, es decir la acreditación en las cuentas bancarias de cada uno de los funcionarios.

En capítulo próximo se expondrá lo que es el mejoramiento de los procesos y el mejoramiento continuo, se realizará una propuesta de mejora de los procesos y procedimientos expuestos en este capítulo, de igual manera a través del análisis del valor agregado.

### **3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

El mejoramiento de procesos es la filosofía de la administración por procesos que busca la optimización de los recursos para incrementar la eficiencia y eficacia de una organización. El levantamiento y análisis de la situación actual de los procesos, constata que la U.A.T.H., no tiene sus procedimientos definidos, por lo que, se crean manuales por cada procedimiento.

Para poder establecer los manuales de procedimientos se realizó el levantamiento de objetivos, alcance, dueño del proceso, referencias a documentos, definiciones, políticas, indicadores, unidad y frecuencia de cada procedimiento. Y se plantea la diagramación del procedimiento con sus respectivas mejoras.

En algunos procedimientos se vio la necesidad de crear instructivos, un instructivo detalla de forma muy específica los pasos a seguir dentro de un procedimiento. (Harrington, 1993).

#### **3.1 MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD**

El mejoramiento de la calidad, tiene implicaciones conceptuales y metodológicas:

- El Mejoramiento Continuo de la Calidad (MCC) comprende un conjunto de principios que deben llevar a las organizaciones a pensar más allá de la

evaluación de la calidad o de establecer guías o protocolos de seguimiento que sirven únicamente para la inspección.

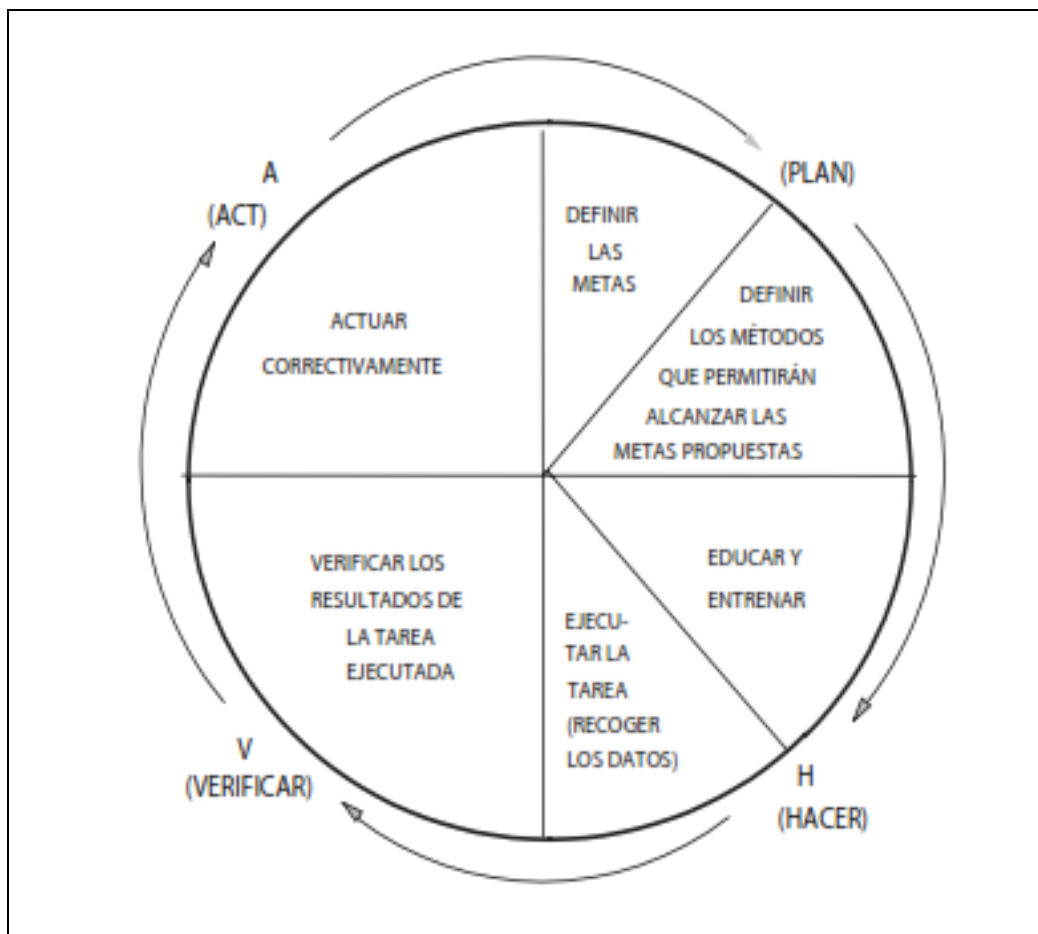
- El MCC debe ser visto como un proceso de Autocontrol, centrado en el cliente y sus necesidades, que lo involucra en sus actividades, y que consiste en la identificación permanente de aspectos del proceso que resulten susceptibles de mejoramiento, con el fin de establecer los ajustes necesarios y superar las expectativas de dichos clientes.
- La filosofía de mejoramiento continuo nace en la industria como el resultado del desarrollo y aplicación de herramientas y métodos de calidad, por personas como Edward Deming, Joseph Juran y Philip Crosby en los Estados Unidos y en el Japón.
- El MCC ocasiona una inversión económica relativamente pequeña, comparativamente inferior a la de otros enfoques, por cuanto implica una filosofía de vida laboral, personal y social, centrada en esfuerzos de mejoramiento constante, y aunque los mejoramientos aislados son pequeños, el proceso origina resultados dramáticos a través del tiempo, además de constituir un Modelo de bajo riesgo.
- El MCC procura convertir en cultura organizacional el mejoramiento de los procesos: hace esfuerzos para trabajar en las personas, en su estado de ánimo, en la comunicación, en el entrenamiento, el trabajo en equipo, el compromiso y la disciplina. Es un enfoque de sentido común que fomenta el pensamiento

orientado a procesos, ya que los procesos deben perfeccionarse para que mejoren los resultados. El hecho de no lograr los resultados indica que hay una falla en el proceso. Es responsabilidad de la gerencia identificar y corregir los errores debidos al proceso.

Una buena forma de representar el enfoque del Mejoramiento Continuo es el ciclo de mejoramiento o PHVA.

En forma gráfica, el ciclo se presenta en la Figura 1.

**Figura No. 32: Ciclo PHVA**



**Fuente:** Pautas para la auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud  
**Elaborado por:** Inés Vega

La aplicación del ciclo es un continuo en el tiempo; a continuación se explica cada uno de los cuadrantes:

- **Planear (P):** Esta fase está compuesta de dos etapas. La primera tiene por objeto identificar metas (qué). La segunda tiene que ver con la definición de los medios (cómo), es decir, las maneras de alcanzar las metas.
- **Hacer (H):** Esta es la fase de ejecución de los medios establecidos en la fase inicial; a su vez, tiene dos etapas: la primera se orienta a la formación de las personas en las formas o “cómos” establecidos para cumplir la meta; la segunda se presenta formalmente como la ejecución de lo planeado, pero tiene que ver, adicionalmente, con la recolección de los datos.
- **Verificar (V):** Esta es la fase de verificación de los resultados. Aquí, sobre la base de la evaluación del comportamiento de los indicadores que se han construido o de la aplicación de los métodos de evaluación de la calidad, incluidos aquellos que forman parte de la auditoría para el mejoramiento de la calidad, se valida la ejecución de la etapa anterior gracias a los hechos y datos recogidos.
- **Actuar (A):** En esta cuarta fase es preciso actuar en relación con todo el proceso.

Existen básicamente dos posibilidades; en el caso de que la meta haya sido conseguida, es necesario estandarizar la ejecución con el ánimo de mantener los

resultados del proceso. La otra opción es que no se haya cumplido con la meta, en cuyo caso resulta necesario corregir y ajustar el proceso, para volver a girar el ciclo hasta que la meta sea alcanzada.

Las acciones de auditoría se desarrollan identificando las oportunidades de mejora, priorizando, haciendo análisis causal, implantando las acciones de mejora y reevaluando, lo cual quiere decir que las acciones de auditoría deben responder a un plan de mejora en el cual la fase de verificar se transforma en actuar en un continuo que repite cuantas veces sea necesario el ciclo de mejora hasta garantizar al usuario la prestación de servicios con calidad. Esta es su relación con el ciclo PHVA. (Ministerio de Protección Social de Colombia, 2007).

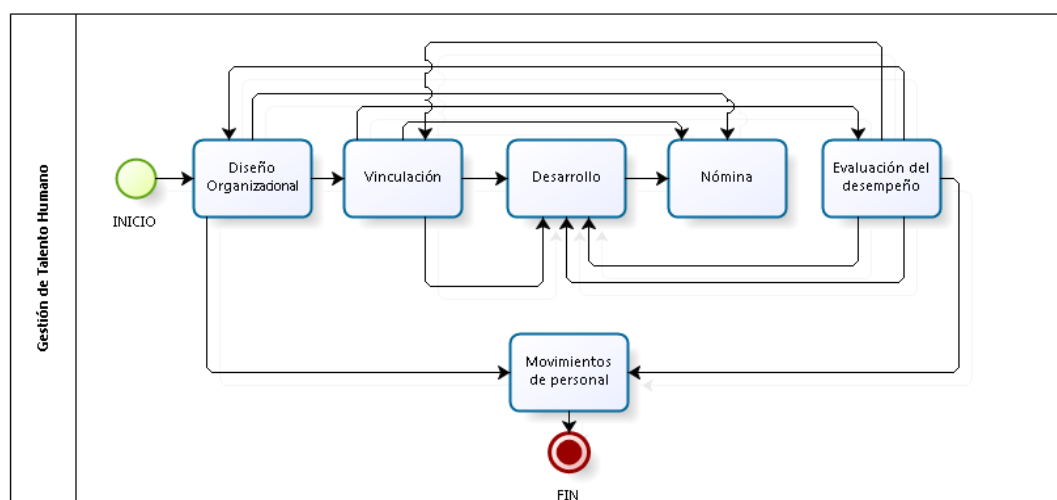
### 3.2 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA U.A.T.H.

Se propone un diseño del macro proceso de la gestión del talento humano y 6 procesos con sus respectivos procedimientos:

- Diseño organizacional
  - Diseño organizacional
  
- Vinculación
  - Selección y Contratación Directa de personal
  - Selección y Contratación por Concursos de Méritos y Oposición de personal

- Evaluación del personal
  - Evaluación del desempeño
  
- Desarrollo del personal
  - Capacitación
  
- Movimientos de personal
  - Movimientos de personal

**Figura No. 33**



**Fuente:** Interrelación de procesos propuestos para la U.A.T.H.

**Elaborado por:** Inés Vega

### 3.3 CARACTERIZACIÓN POR PROCESOS

La determinación de caracterización por procesos permite tener un conocimiento más profundo de los procesos, a continuación se describen los objetivos y alcances de los procedimientos propuestos que forman parte de los manuales de procedimientos (Ver Anexo 4).

### **3.3.1 Establecimiento de objetivos por procedimiento**

El objetivo representa la razón de ser del procedimiento. Con la ayuda de los dueños de los procesos se determinaron los siguientes objetivos por procedimiento:

#### **Diseño Organizacional:**

Determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

#### **Selección y contratación directa de personal:**

Seleccionar y contratar al personal idóneo que requiere la institución de acuerdo a los términos técnicos y legales establecidos

#### **Selección y contratación de personal por concurso de méritos y oposición:**

Seleccionar y contratar los candidatos idóneos para desempeñar los puestos vacantes en la institución bajo la modalidad de nombramiento.

#### **Evaluación de personal:**

Medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos metas e indicadores cuantitativos y

cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados.

### **Movimientos de Personal**

Atender en forma ágil y oportuna a los requerimientos institucionales con respecto a los cambios, traslados, traspasos cesaciones, encargos, nombramientos provisionales, comisiones de servicio, licencias y demás movimientos para los servidores y servidoras.

### **Capacitación:**

Ejecutar el plan o requerimientos de capacitación para responder a la demanda de capacitación técnica profesional vinculadas con las necesidades y objetivos institucionales.

### **Nómina:**

Determinar el valor devengado por cada empleado de acuerdo al tipo de contrato y cumplimiento del mismo. Calcular el valor neto a pagar efectuando las deducciones pertinentes, preparar los egresos.

### **3.3.2 Establecimiento de alcance por procedimiento**

El alcance determina el inicio y el fin de los procesos. El levantamiento de información permitió determinar los siguientes alcances por procedimiento:

**Diseño Organizacional:**

El procedimiento inicia con el diagnóstico del personal existente en la institución y termina con el plan anual de talento humano.

**Selección y contratación de personal por contrato ocasional:**

El procedimiento inicia con la elaboración de perfiles de cargos y finaliza con la creación de una carpeta del nuevo funcionario.

**Selección y contratación de personal por concurso de mérito y oposición:**

El procedimiento inicia con el lanzamiento del concurso y finaliza con la creación de una carpeta del nuevo funcionario.

**Evaluación de personal:**

El procedimiento inicia con la preparación de los aspectos previos y finaliza con el seguimiento de la evaluación.

**Movimientos de personal**

El procedimiento inicia con el requerimiento del movimiento y termina con la acción de personal firmada.

**Capacitación:**

El procedimiento inicia con la detección de necesidades de entrenamiento y finaliza con la evaluación de la eficacia del entrenamiento.

**Nómina:**

El procedimiento inicia con la revisión del registro de asistencia del personal y finaliza con la impresión del comprobante de pago de los aportes al IESS.

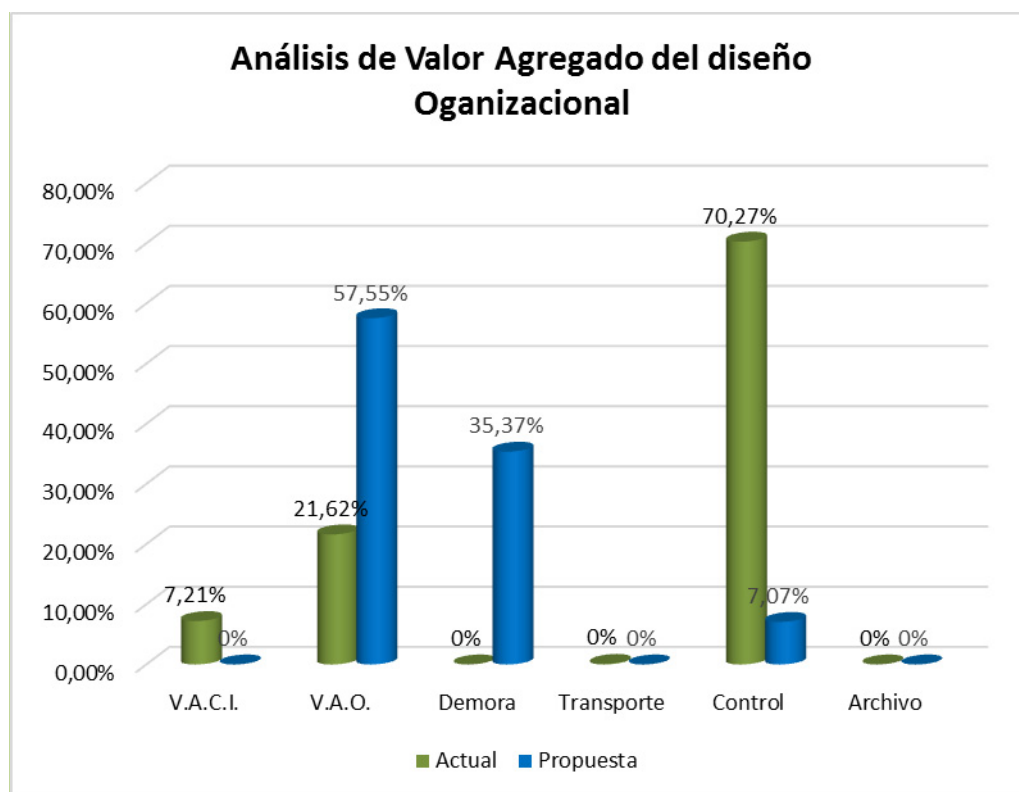
### 3.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO Y DE TIEMPOS DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Después de la determinación de características de los procedimientos, se puede analizar el valor agregado y los tiempos de los procedimientos comparando la situación actual frente a la propuesta.

El detalle de los procedimientos mejorados se encuentra en el Anexo 5.

### 3.4.1 Diseño Organizacional

**Figura No. 34**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Inés Vega

Al analizar las actividades de este procedimiento se determinaron las siguientes mejoras:

- Solicitar la información en una sola matriz y no por partes o en varias matrices como se actualmente se realiza.
- Se unificaron actividades, es decir se propone el trabajo en equipo entre el/la directora/a de la Unidad para no tener una actividad adicional de revisión y control.

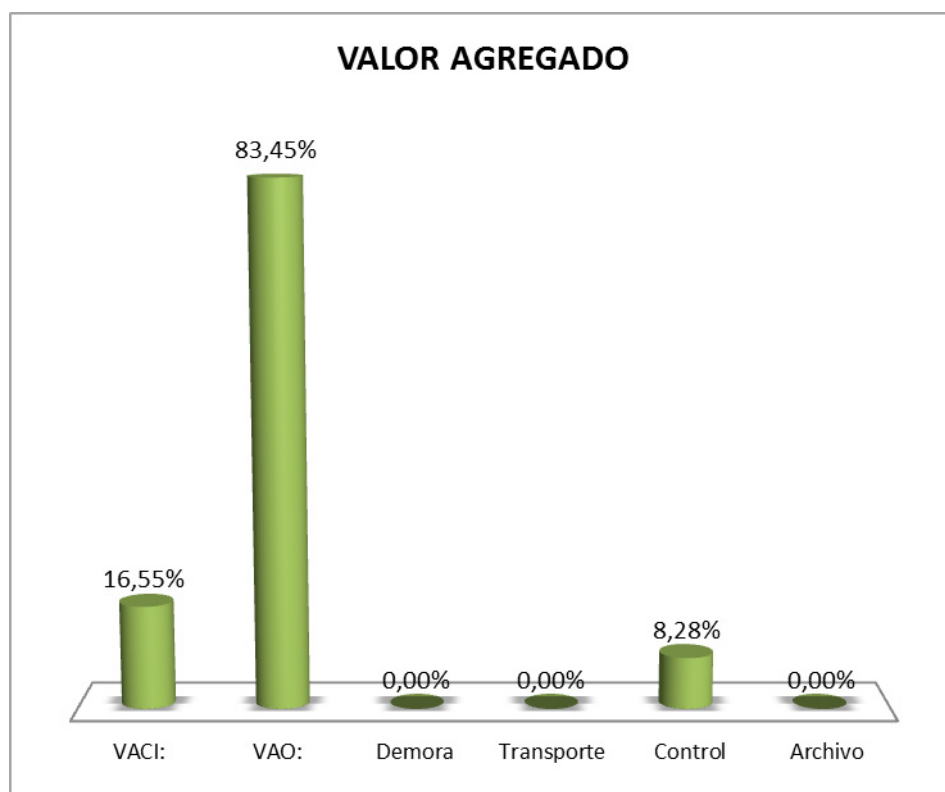
- Se eliminó el tiempo de espera de entrega a la información ya que se compromete a la Máxima Autoridad que sea una directriz anual con tiempo determinado que todas las unidades deben entregar a la U.A.T.H.

Respecto al porcentaje correspondiente a la demora no se puede ni disminuir, ni eliminar la actividad debido a que es el tiempo correspondiente a la entidad reguladora externa, el Ministerio de Relaciones Laborales, se debe dar cumplimiento.

### 3.4.2 Vinculación

- **Selección y Contratación Directa de personal**

**Figura No. 35**

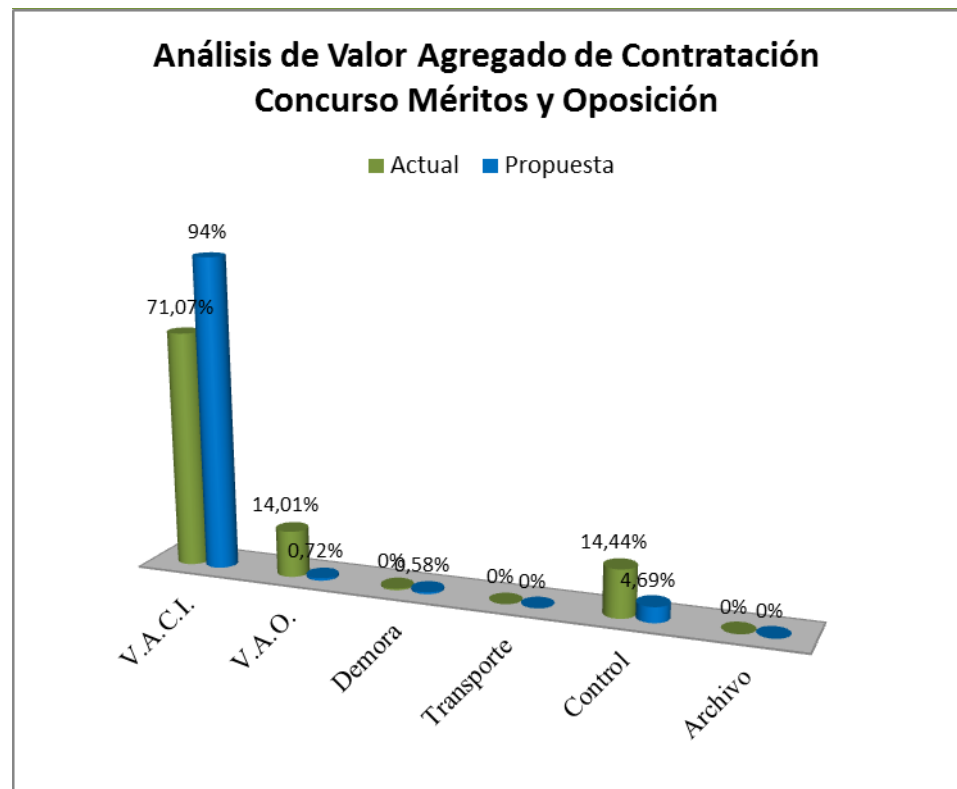


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Inés Vega

Respecto al procedimiento de Contratación directa se proponen nuevas actividades debido a que la U.A.T.H. no realizaba actividades de su competencia, no se realiza contrataciones de acuerdo al perfil lo que afecta al índice de rotación la cual es muy alta dentro de la institución, al costo de capacitación, calificaciones de evaluaciones bajas e incumplimiento de objetivos institucionales.

- **Selección y Contratación por concurso de méritos y oposición de personal**

**Figura No. 36**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Inés Vega

**Tabla No. 8**

<b>Cálculo del Tiempo</b>			
<b>Actual</b>		<b>Propuesto</b>	
<b>Tiempo Unitario (horas)</b>	<b>Tiempo Mensual (horas)</b>	<b>Tiempo Unitario (horas)</b>	<b>Tiempo Mensual (horas)</b>
128,75	6110,50	86,75	2390

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Inés Vega

El principal problema de la contratación por concurso de méritos y oposición es el declararlos desiertos, es decir inhabilitados en este caso se debe principalmente a que no se realiza un análisis para determinar el número de cargos que se deben lanzar a concurso de acuerdo al tipo de cargo, en el momento de verificar las postulaciones el equipo de la U.A.T.H. no alcanza y no realiza correctamente las verificaciones de los postulantes ya que el número de verificaciones que deben realizar es triplicado al de su capacidad.

La U.A.T.H. analizada cuenta con un equipo de cuatro analistas responsables del concurso, es decir se cuentan con 640 horas mensuales laborables, el tiempo determinado para llevar a cabo un concurso de méritos es de cuatro meses.

Se analizó un concurso que lanzaron de 70 cargos con un promedio, recibieron 10.000 postulaciones y de acuerdo a la matriz que se utilizó se refleja como resultado que se necesitaban alrededor de 10 meses para terminar el concurso.

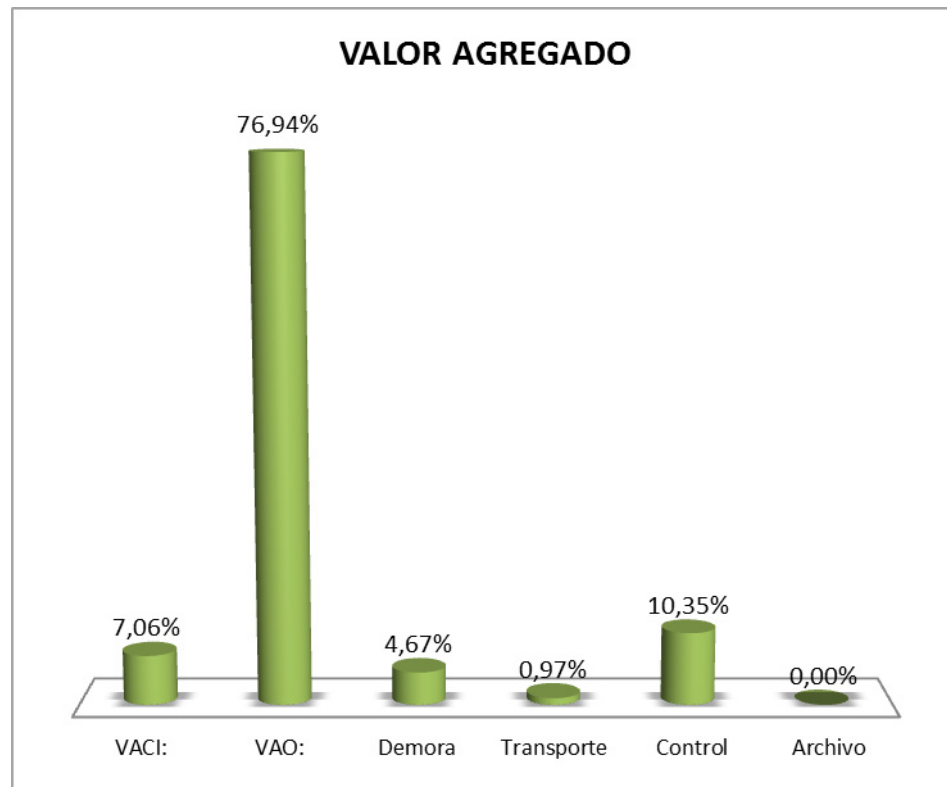
En la propuesta se sugiere lanzar trimestralmente 6 cargos trimestralmente es decir 18 anuales.

Si se deben cumplir las vacantes en menos tiempo se deberá analizar la contratación de más analistas para conformación del equipo, este procedimiento se debe interrelacionar directamente con el de diseño organizacional.

### 3.4.3 Desarrollo del personal

- **Capacitación**

**Figura No. 37**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Inés Vega

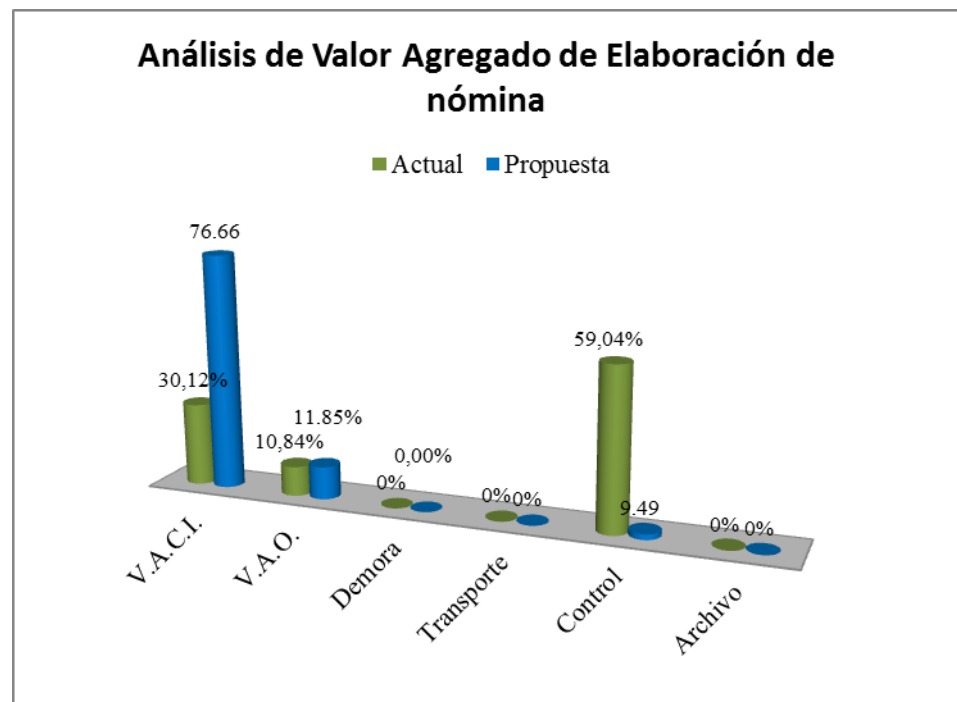
Actualmente se realizaba la planificación de la capacitación y la ejecución y seguimiento de la misma como dos procedimientos distintos.

Se propone un solo procedimiento debido a que la ejecución corresponde a lo diagnosticado y planificado.

### 3.4.4 Nómina

- **Elaboración de nómina**

**Figura No. 38**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Inés Vega

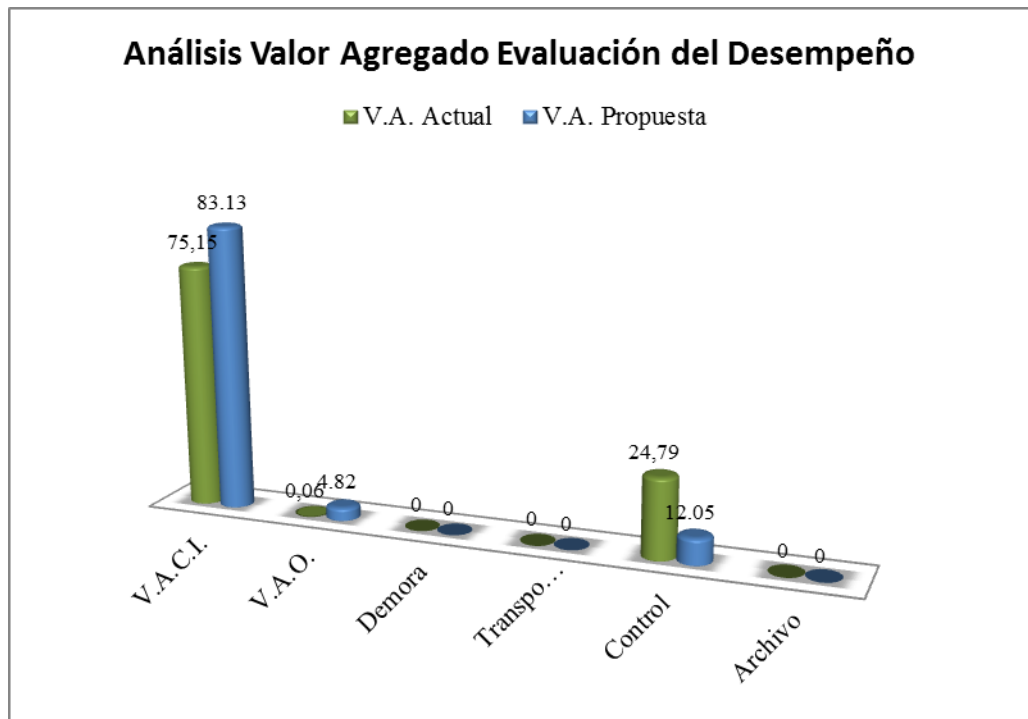
Las actividades del procedimiento elaboración de roles las cumplían de manera desorganizada, esto provoca pérdida de tiempo y cuellos de botella.

Desconocen el alcance de la gestión de Talento Humano y de la gestión financiera, se propone primero un alcance de acuerdo a las competencias de cada área, los productos que son disparadores para el procedimiento que maneja el financiero que es el de pago de nómina.

Se unifican tareas en actividades para eliminar controles excesivos y en el caso de ser mandatorios por ley, bajar el tiempo que la misma toma dentro del procedimiento.

### 3.4.5 Evaluación del desempeño

**Figura No. 39**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Inés Vega

**Tabla No. 9**

<b>Calculo del Tiempo</b>			
<b>Actual</b>		<b>Propuesto</b>	
<b>Tiempo Unitario (horas)</b>	<b>Tiempo Mensual (horas)</b>	<b>Tiempo Unitario (horas)</b>	<b>Tiempo Mensual (horas)</b>
119,25	9,94	49,50	4,13

**Fuente:** Investigación realizada

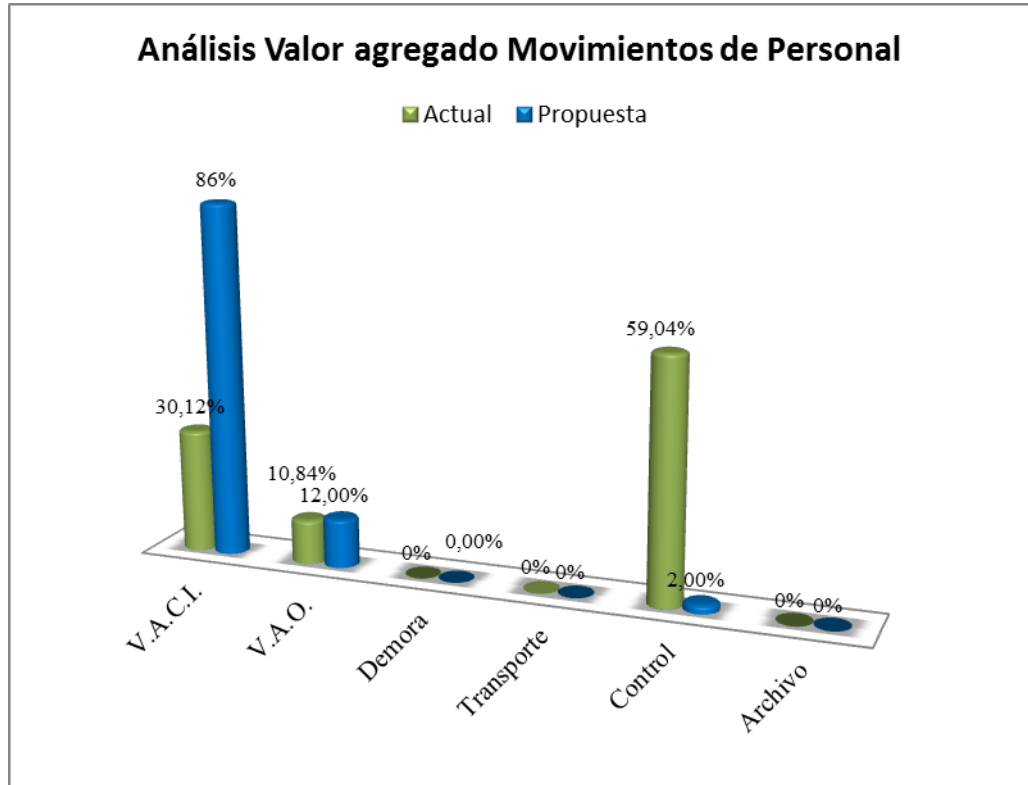
**Elaborado por:** Inés Vega

Para realizar mejoras al proceso de evaluación del desempeño algunas de las actividades fueron eliminadas y otras se unieron, por ejemplo la elaboración del cronograma y su plan se lo realizará en conjunto con su director /a para que no se tenga un tiempo adicional para la revisión y aprobación.

De acuerdo al gráfico el tiempo total mensual se reduce debido a las razones anteriormente expuestas y también al compromiso por parte de la máxima autoridad para despachar todos los planes referentes a la U.A.T.H. en tiempo menor.

### 3.4.6 Movimientos de personal

**Figura No. 40**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Inés Vega

La recepción del requerimiento de cualquier tipo de movimiento de personal es realizado a el/la Director/a quien imprime y sumilla el requerimiento para ser atendido, hasta que esto suceda tarda mucho tiempo y los días de respuesta aumentan.

Se propone que la asistente de la U.A.T.H. quien debe tener una capacitación en todos los procesos de la unidad reciba y reasigne directamente el requerimiento, verificando que los documentos del requerimiento estén completos.

Para la legalización del movimiento o cambio administrativo es necesario contar con la firma del/la Director/a, el analista entrega los documentos y espera a la firma, cuando para eliminar ese tiempo es participar de la entrega de documentos y firma de los mismos, evitando la acumulación de los mismos en la dirección.

Se registra el documento en varias matrices que han creado los analistas, directivos y autoridades, el M.R.L. exige el registro de los mismos en un sistema llamado Sistema Informático Integrado de Talento Humano. Se analizó y se propone llevar un solo registro para no duplicar las actividades que duplican el tiempo del procedimiento.

Los procesos y procedimientos presentados en este capítulo son el resultado de haber identificado las debilidades y haber realizado un análisis sobre las actividades no agregadoras de valor que se eliminaron o se unificaron.

En el siguiente y último capítulo se detallaran las conclusiones y recomendaciones de los mismos.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

- La U.A.T.H. es la unidad encargada del cumplimiento de la ley, debe velar por el cumplimiento de la misma. Sin embargo por dar acatamiento a la ley se ha convertido en una unidad sancionadora y no cumple con sus propósitos de servicio.
- El tener que dar cumplimiento a actividades de control le ha obligado a burocratizar sus actividades. Sin embargo al realizar el análisis de valor agregado se demostró que las mismas se pueden unificar o eliminar de tal manera que los procesos puedan fluir.
- El levantamiento de los procesos permitió documentar los procesos para poder trabajar de manera formal, describiendo lo que se debe hacer, como hacerlo y para qué o para quién hacerlo. Adicionalmente el tener sistematizados los procedimientos permitió realizar el análisis de valor agregado de cada una de las actividades.
- Al elaborar los manuales se identificó el alcance, lineamientos, entradas/salidas, indicadores y normativa de los procedimientos: el alcance permite conocer al funcionario las actividades necesarias para el cumplimiento de su producto o

servicio y la interrelación de con el resto de procedimientos. Los lineamientos de los procedimientos son el sustento para la ejecución de los mismos, disparadores y salidas nos indican desde donde vienen los productos y hacia dónde van. Indicadores y normativa ayudan a controlar y mejorar la gestión.

- Una vez realizado el análisis de las actividades de valor agregado actual y propuesto se evidenciaron las actividades duplicadas e innecesarias que permitieron construir las propuestas para mejorar los procedimientos.
- Tanto el director como los funcionarios de la unidad obedecen a niveles jerárquicos, ejecutan actividades de control innecesarias sin basarse en una cultura de trabajo en equipo.
- Falta de comunicación o socialización de los procedimientos y sus documentos habilitantes con todas las áreas institucionales para que se tenga el conocimiento de los servicios y productos de la U.A.T.H.
- Contar con analistas que ejecutan todas las actividades en general, genera problemas al momento de presentarse reclamos de la gestión porque no se cuenta con un responsable provocando malestar al usuario/funcionario de la unidad.
- En la unidad no se realiza un monitoreo de la gestión de forma sistemática, se evalúa el desempeño de la gestión por percepciones y supuestos, lo que desmotiva a los funcionarios. Al tener claras las actividades y productos descritos en los manuales permitirá evaluar la gestión de los funcionarios de manera objetiva.

- El levantamiento de la información permitió diseñar y establecer un sistema completo para la gestión de talento humano que abarca los 5 subsistemas mandatorios por ley proponiendo mejoras para el mismo.
- Los procesos de planificación, reclutamiento y selección solo estaban mencionados sin ejecución incumpliendo el propósito de la unidad, el diseño de los mismos ayudará a la productividad de la unidad.
- Al levantar el procedimiento de planificación talento humano se evidencia un cumplimiento con los productos mencionados en la norma técnica de planificación para las U.A.T.H. pero no de manera eficaz debido a que la metodología aplicada no se alinea ni apoya al cumplimiento de los objetivos estratégicos, por esta razón se propone un proceso de diseño organizacional.
- De los procesos identificados, el procedimiento de contratación es que presenta el mayor riesgo al no seleccionar correctamente al funcionario para desempeñar un cargo, la calificación de la hoja de vida de un postulante no se realiza versus un perfil aprobado, lo que incrementa el índice de rotación y aumento en los costos de inducción.
- El realizar la encuesta a los funcionarios de las otras unidades permitió conocer el grado de satisfacción respecto al servicio que presta la U.A.T.H. y como los procesos ayudan a mejorar el grado de satisfacción de los usuarios funcionarios.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere se revise la documentación presentada, se determine la necesidad crear formatos de acuerdo a las especificaciones de los usuarios, implemente los manuales elaborados para que los procesos sean conocidos, ejecutados, y al evaluarlos a través de los indicadores construidos, se conozca el cumplimiento los resultados esperados.
- Se recomienda analizar la posibilidad de contratar un evento de capacitación de integración y trabajo en equipo.
- Se sugiere reorganizar la estructura orgánica de la unidad de acuerdo al organigrama propuesto, empoderarlos de los procedimientos correspondientes, y delegar responsabilidades. Realizar un análisis de carga laboral y del tiempo que toman cada uno de los procedimientos para determinar si hace falta contratar más analistas.
- Adicionalmente considerar la creación de un puesto de trabajo para la “Coordinación de la U.A.T.H.”, la persona que ocupe este cargo sería la responsable de llevar a cabo la propuesta planteada, que incluye la creación de nuevos procedimientos como: el monitoreo de la gestión, revisión por la dirección, capacitación y evaluación del personal.
- Se recomienda socializar con todas las áreas institucionales los procedimientos y productos que realiza la Unidad de Administración de Talento Humano. Crear el

manual de inducción en conjunto con los jefes inmediatos de todas las áreas, socializar la L.O.S.E.P. y como la U.A.T.H. cumple su papel de asesoría y apoyo para el cumplimiento de la misma.

- Se recomienda que al aplicar la herramienta de evaluación del desempeño se la realice de manera objetiva, en base al cumplimiento de las actividades del procedimiento.
- Se sugiere aplicar al menos dos veces en el año la encuesta estructurada que permitirá identificar las mejoras de la implementación de los procesos y determinar las nuevas oportunidades de mejora, de ser necesario actualizar los manuales de los procedimientos elaborados y paulatinamente incrementar la satisfacción del usuario alcanzando la calidad deseada.
- Se recomienda que la institución en su totalidad cuente con un enfoque de procesos, tomando como referencia los procedimientos y resultados generados por la Unidad de Administración del Talento Humano.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARÉVALO, F. (2005). *Curso Administración por Procesos*. Noveno nivel. Quito, Ecuador.
2. DEMING, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
3. FRANKLIN, B. (1998). *Organización de Empresa: análisis, diseño y estructura*. México D.F., México: McGraw-Hill
4. HARRINGTON, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
5. HARRINGTON, J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
6. HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, L. y BAPTISTA, P. (2000). *Metodología de la investigación*. (2da. Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
7. HOROVITZ, J. (1994). *La calidad del servicio*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
8. HOROVITZ, J. (1994). *La satisfacción total del cliente*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
9. ICONTEC. (2000). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
10. ICONTEC. (2002). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
11. MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA. (2007). *Pautas de Auditoría para el mejoramiento de la Calidad de la atención en Salud*. Bogotá, Colombia.
12. RUEDA, I. (2005). *Curso Taller de Productividad*. Noveno nivel. Quito, Ecuador.
13. RUEDA, I. (2005). *Curso Taller Indicadores de Gestión*. Noveno nivel. Quito, Ecuador.
14. RUEDA, I. *Organización y Sistemas*. (3ra. Ed.). Quito, Ecuador.
15. VÁZQUEZ, L. & SALTOS, N. (2004-2005). *Ecuador su realidad*. Quito, Ecuador: Fundación José Peralta.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

## Diagnóstico de la Unidad Administrativa de Talento Humano

\*Obligatorio

**Al ocupar su cargo le fueron indicadas claramente sus funciones y responsabilidades? \***

- Si
- No

**Recibió inducción de la institución? \***

- Si
- No

**Conoce el propósito de la Unidad? \***

- Si
- No

**Los procesos en la Unidad de trabajo están: \***

- Documentados, tienen las firmas de aprobación y socializados
- Comunicados verbalmente
- No están documentados ni comunicados

**Existe motivación del jefe o líder de la Unidad para el cumplimiento de metas de trabajo? \***

- Si
- No

**Usted considera que la comunicación en la Unidad es: \***

- Excelente
- Buena
- Mala
- Deficiente

**Los informes o reportes de los trabajos que Usted realiza los entrega: \***

- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Nunca

**El o los productos de las actividades que Usted realiza para la Unidad son registrados en alguna bitacora, matriz o formato de control? \***

- Si
- No

**Las reuniones de trabajo con el jefe o líder de la Unidad se mantienen: \***

- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Esporadicamente
- Nunca

**En su Unidad de trabajo Usted se siente a gusto desempeñando sus funciones \***

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

**El espacio físico donde Usted desempeña su trabajo, es: \***

- Completamente apropiado
- Medianamente apropiado
- Inadecuado

ANEXO 2

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

AREA EN LA ESTRUCTURA:	
MACROPROCESO:	
PROCESO:	
SUBPROCESO:	
PROCEDIMIENTO:	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	
FECHA:	

Unidad de tiempo: Mnutos

ORD	ACTIVIDADES	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES				OBSERVACIONES	
		Valor agregado		Sin valor agregado				Frecuencia	Volumen	Duración			
Nº	Pasos secuenciales / Eventos	VAC: Valor Agregado Cliente	VAO: Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Nombre	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mensual	
									0,00			0,00	
									0,00			0,00	
									0,00			0,00	
									0,00			0,00	
									0,00			0,00	
									0,00			0,00	

Cálculo de Valor Agregado						
VA / SVA	VAC:	VAO:	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	-	-	-	-	-	-
Porcentaje VA/SVA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Resumen Valor Agregado		
Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	-
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	0
Valor agregado	VA	0,00%
Sin valor agregado	SVA	0,00%

Cálculo de tiempo	
Tiempo Unitario (Hrs)	Tiempo Mensual (Hrs)
-	-

**VALOR AGREGADO**

A horizontal bar chart titled 'VALOR AGREGADO' showing the percentage contribution of various value-added categories. The categories and their percentages are: VAC: 0.00%, VAO: 0.00%, Demora: 0.00%, Transporte: 0.00%, Control: 0.00%, and Archivo: 0.00%. The bars are all very short, indicating zero value added.

### ANEXO 3

#### LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

ÁREA EN LA ESTRUCTURA:	Dirección del Talento Humano
MACROPROCESO:	3- Adjetivo
PROCESO:	Gestión del talento humano
SUBPROCESO:	Administración de la nómina
PROCEDIMIENTO:	Registro de la Nómina
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Director(a) Talento Humano
FECHA:	17/02/14

ORD N°	ACTIVIDADES		VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES					OBSERVACIONES	
			Valor agregado			Sin valor agregado			Frecuencia		Volumen				
			VAC. Valor Agregado Cliente	VAC. Valor Agregado Organización	D Demora	T Transporte	C Control	A Archivo	Frecuencia Nombre	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tempo unitario	Tempo mensual		
1	Recibir documento legalizado que respalde el ingreso o movimiento	manual					1			Daria	20,00	1	5	100,00	
2	Verificar los documento entregados	manual					1			Daria	20,00	1	60	1200,00	
3	Registrar movimientos de personal en el distributivo de remuneraciones mensuales unificadas	manual	1							Daria	20,00	1	30	600,00	
4	Validar y Solicitar aprobación de reforma a Ministerio de Finanzas	manual		1						mensual	1,00	1	120	120,00	
5	Solicitar aprobación de la Dirección reforma del Director de Talento Humano	manual					1			mensual	1,00	1	60	60,00	
6	Recepcionar los documentos habilitantes para pago de horas extras	automático								mensual	1,00	1	15	15,00	
7	Revisar los documentos entregados	manual					1			Daria	20,00	1	30	600,00	
8	Realizar los cálculos para el pago	manual		1						mensual	1,00	1	960	960,00	
9	Elaborar memorando de solicitud de pago y enviar a la Dirección Financiera	manual		1						mensual	1,00	1	30	30,00	
10															
11															
12															
13															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															

Cálculo de Valor Agregado						
VA/ SVA	VAC:	VAO:	D	T	C	A
Número actividades	1,00	3,00	-	-	4,00	-
Tiempo actividades (Hrs)	10,00	18,50	-	-	32,67	-
Porcentaje VA/SVA	16,28%	30,12%	0,00%	0,00%	53,19%	0,00%

Resumen Valor Agregado		
Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	4,00
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	22
Valor agregado	VA	46,40%
Sin valor agregado	SVA	53,19%

Cálculo de tiempo	
Tempo Unitario (Hrs)	Tempo Mensual (Hrs)
21,83	61,42

#### VALOR AGREGADO

Categoría	Porcentaje
VAC:	16,28%
VAO:	30,12%
Demora	0,00%
Transporte	0,00%
Control	53,19%
Archivo	0,00%

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

AREA EN LA ESTRUCTURA:	Dirección de Talento Humano
MACROPROCESO:	Adjetivo
PROCESO:	Gestión del Talento Humano
SUBPROCESO:	Contratación
PROCEDIMIENTO:	Contratación directa
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Analista de la U.A.T.H.
FECHA:	17/02/14

Unidad de tiempo: Minutos

ORD Nº	ACTIVIDADES	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES					OBSERVACIONES
		Valor agregado			Sin valor agregado			Frecuencia		Duración			
#	Pasos secuenciales / Eventos	VAC: Valor Agregado Cliente	VAO: Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Nombre	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tempo unitario	Tempo mensual	
1	Recibe hoja de vida sumillada por la máxima autoridad					1		Diaría	20,00	5	10	1000,00	
2	Contacta al seleccionado y solicita los requisitos	1						Diaría	20,00	5	15	1500,00	
3	Verifica los requisitos recibidos		1					Diaría	20,00	5	30	3000,00	
4	Elabora el contrato y legaliza		1					Semanal	4,00	5	15	300,00	Se elaboran los contratos de provincia en Quito por ser la matriz o planta central.
5	Registra en nómina	1						Semanal	4,00	5	15	300,00	
6	Comunica al área financiera para pago en nómina	1						Semanal	4,00	5	15	300,00	

Cálculo de Valor Agregado						
VA/ SVA	VAC:	VAO:	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	3,00	2,00	-	-	1,00	-
Tiempo actividades (Hrs)	35,00	55,00	-	-	16,67	-
Porcentaje VA/SVA	32,81%	51,56%	0,00%	0,00%	15,63%	0,00%

Resumen Valor Agregado		
Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	5,00
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	2
Valor agregado	VA	84,38%
Sin valor agregado	SVA	15,63%

Cálculo de tiempo	
Tempo Unitario (Hrs)	Tempo Mensual (Hrs)
1,67	106,67

### VALOR AGREGADO

Categoría	Porcentaje
VAC:	32,81%
VAO:	51,56%
Demora:	0,00%
Transporte:	0,00%
Control:	15,63%
Archivo:	0,00%

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

ÁREA EN LA ESTRUCTURA:	Dirección de Talento Humano
MACROPROCESO:	Adjetivo
PROCESO:	Gestión del Talento Humano
SUBPROCESO:	Contratación
PROCEDIMIENTO:	Contratación directa
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Analista de la U.A.T.H.
FECHA:	17/02/14

ORD #	ACTIVIDADES Pasos secuenciales / Eventos	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES				OBSERVACIONES	
		Valor agregado			Sin valor agregado			Frecuencia Nombre	Frecuencia # veces/mes	Volumen Cantidad	Duración Tiempo unitario		Duración Tiempo mensual
		VAC: Valor Agregado Cliente	VAO: Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo						
1	Identificar puesto y levantar el perfil		1					Trimestral	0,33	35	30	350,00	
2	Enviar para aprobación al MRL					1		Trimestral	0,33	35	15	175,00	
3	Esperar aprobación del MRL			1				Trimestral	0,33	1	2400	800,00	
4	Solicitar certificación presupuestaria			1				Trimestral	0,33	1	480	160,00	
5	Planificar cronograma general del concurso		1					Trimestral	0,33	1	480	160,00	
6	Revisar y aprobar					1		Trimestral	0,33	1	60	20,00	
7	Solicitar la elaboración del banco de preguntas			1				Trimestral	0,33	1	15	5,00	
8	Elaborar bases del concurso		1					Trimestral	0,33	1	960	320,00	
9	Publicar convocatoria		1					Trimestral	0,33	1	480	160,00	
10	Realizar la difusión en medios		1					Trimestral	0,33	1	480	160,00	
11	Verificar postulaciones					1		Trimestral	0,33	1	480	160,00	
12	Realizar convocatoria para conformación de tribunales					1		Trimestral	0,33	1	60	20,00	
13	Verificar postulaciones		1					Trimestral	0,33	10000	15	50000,00	
14	Revisar apelaciones					1		Trimestral	0,33	164	960	52480,00	
15	Aplicar y calificar pruebas de conocimientos técnicos	1						Trimestral	0,33	1	480	160,00	
16	Aplicar pruebas psicométricas	1						Trimestral	0,33	3200	240	256000,00	
17	Realizar entrevista	1						Trimestral	0,33	320	30	3200,00	
18	Tramitar las apelaciones	1						Trimestral	0,33	52	60	1040,00	
19	Elaborar informe técnico		1					Trimestral	0,33	1	480	160,00	
20	Analizar impugnaciones	1						Trimestral	0,33	1	480	160,00	
21	Elaborar acta de oposición	1						Trimestral	0,33	1	60	20,00	
22	Enviar el expediente del concurso al INM					1		Trimestral	0,33	1	240	80,00	
23	Receptar informe del INM			1				Trimestral	0,33	1	2400	800,00	
24	Subir actas favorables o desiertas del concurso		1					Trimestral	0,33	1	120	40,00	

Cálculo de Valor Agregado						
VA/ SVA	VAC:	VAO:	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	6,00	8,00	4,00	-	6,00	-
Tiempo actividades (Hrs)	4.343,00	855,83	29,42	-	882,25	-
Porcentaje VA/SVA	71,07%	14,01%	0,48%	0,00%	14,44%	0,00%

Resumen Valor Agregado		
Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	14,00
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	129
Valor agregado	VA	85,08%
Sin valor agregado	SVA	14,92%

Cálculo de tiempo	
Tiempo Unitario (Hrs)	Tiempo Mensual (Hrs)
128,75	6.110,50

### VALOR AGREGADO

Categoría	Porcentaje
VAC	71,07%
VAO	14,01%
Demora	0,48%
Transporte	0,00%
Control	14,44%
Archivo	0,00%

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

ÁREA EN LA ESTRUCTURA:	Dirección de Talento Humano
MACROPROCESO:	Adjetivo
PROCESO:	Gestión del Talento Humano
SUBPROCESO:	Contratación
PROCEDIMIENTO:	Contratación directa
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Analista de la U.A.T.H.
FECHA:	17/02/14

ORD Nº	ACTIVIDADES	Tipo	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES				OBSERVACIONES	
			Valor agregado			Sin valor agregado			Frecuencia	Volumen	Duración			
			VAC: Valor Agregado Cliente	VAO: Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Nombre	Frecuencia # veces/mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario		Tiempo mensual
1	Recibir el Plan de Capacitación para ejecución			1					Anual	0,08	1	15	1,25	
2	Elaborar informe técnico del evento						1		Mensual	1,00	3	45	135,00	
3	Revisar y aprobar solicitud de autorización de contratación e informe técnico del evento						1		Mensual	1,00	3	120	360,00	
4	Recepar requerimiento de capacitación no programada			1					Mensual	1,00	3	10	30,00	
5	Realizar solicitud de autorización de capacitación no programada			1					Mensual	1,00	1	10	10,00	
6	Revisar, aprobar y enviar solicitud de autorización de capacitación no programada al MRL						1		Mensual	1,00	1	60	60,00	
7	Esperar autorización de capacitación no programada				1				Mensual	1,00	1	960	960,00	
8	Informar y ejecutar capacitación no programada		1						Mensual	1,00	1	30	30,00	
9	Elaborar convocatoria al personal a capacitarse		1						Mensual	1,00	3	30	90,00	
10	Revisar y aprobar convocatoria al personal a capacitarse						1		Mensual	1,00	3	30	90,00	
11	Coordinar la logística del evento		1						Mensual	1,00	3	120	360,00	
12	Confirmar la asistencia a la capacitación			1					Mensual	1,00	3	240	720,00	
13	Supervisar el evento de capacitación						1		Mensual	1,00	3	160	480,00	
14	Solicitar pago del evento de capacitación			1					Mensual	1,00	2	45	90,00	Inicia el seguimiento a la Capacitación
15	Revisar y aprobar solicitud de pago del evento de capacitación			1					Mensual	1,00	2	30	60,00	
16	Solicitar réplica de capacitación			1					Mensual	1,00	2	15	30,00	
17	Alimentar la base de datos de réplica y biblioteca			1					Mensual	1,00	2	120	240,00	
18	Realizar reporte de seguimiento de capacitación		1						Mensual	1,00	2	120	240,00	
19	Revisar, aprobar y enviar reporte a MRL						1		Mensual	1,00	2	30	60,00	
20	Esperar y dar seguimiento respuesta del MRL						1		Mensual	1,00	2	1440	2880,00	
21	Recibir, analizar y archivar respuesta de reporte						1		Mensual	1,00	2	30	60,00	

Cálculo de Valor Agregado						
VA / SVA	VAC:	VAO:	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	3,00	4,00	1,00	-	5,00	-
Tiempo actividades (Hrs)	8,00	12,69	16,00	-	18,75	-
Porcentaje VA/SVA	14,43%	22,89%	28,86%	0,00%	33,82%	0,00%

Resumen Valor Agregado		
Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	7,00
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	31
Valor agregado	VA	37,32%
Sin valor agregado	SVA	62,68%

Cálculo de tiempo	
Tiempo Unitario (Hrs)	Tiempo Mensual (Hrs)
30,50	55,44

### VALOR AGREGADO

Categoría	Porcentaje
VAC	14,43%
VAO	22,89%
Demora	28,86%
Transporte	0,00%
Control	33,82%
Archivo	0,00%

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

ÁREA EN LA ESTRUCTURA:	Dirección de Talento Humano
MACROPROCESO:	Adjetivo
PROCESO:	Gestión del Talento Humano
SUBPROCESO:	Evaluación del desempeño
PROCEDIMIENTO:	Evaluación del desempeño
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Analista de la U.A.T.H.
FECHA:	17/02/14

Unidad de tiempo:	Minutos
-------------------	---------

ORD N°	ACTIVIDADES	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES					OBSERVACIONES
		Valor agregado			Sin valor agregado			Frecuencia	Volumen	Duración			
#	Pasos secuenciales / Eventos	VAC: Valor Agregado Cliente	VAO: Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo	Nombre	Frecuencia # veces/mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mensual	
1	Elaborar plan y cronograma de evaluación del desempeño		1					Anual	0,08	1	5	0,42	
3	Aprobar y disponer la implementación del plan y cronograma de evaluación del desempeño					1		Anual	0,08	1	120	10,00	
4	Realizar la inducción a los servidores públicos bajo el régimen LOSEP a nivel descentralizado	1						Anual	0,08	1	120	10,00	
5	Levantar y registrar actividades, destrezas y conocimientos en el formulario EVAL 001	1						Anual	0,08	1	60	5,00	Receptar y consolidar la información de la nómina de evaluados y evaluadores
6	Asesorar a los jefes evaluadores	1						Anual	0,08	1	30	2,50	
7	Brasar a los servidores aplicando el formulario EVAL 01	1						Anual	0,08	1	180	15,00	
8	Receptar, revisar y consolidar las evaluaciones de desempeño en el formulario EVAL 03	1						Anual	0,08	1	2400	200,00	
9	Realizar informe de evaluación de desempeño	1						Anual	0,08	1	2400	200,00	
10	Revisar consolidado e informe de las evaluaciones del desempeño	1						Anual	0,08	1	30	2,50	
11	Aprobar el consolidado e informe de las evaluaciones del desempeño					1		Anual	0,08	1	30	2,50	
12	Notificar la calificación de la evaluación a los servidores	1						Anual	0,08	1	60	5,00	
13	Receptar solicitud de recalificación debidamente motivado y justificado	1						Anual	0,08	1	10	0,83	Solicitar a la máxima autoridad o su delegado la designación para la conformación del o los tribunales de reclamo
14	Designar, convocar y comunicar al tribunal de reclamación estos tribunales de reclamos					1		Anual	0,08	1	30	2,50	
15	Resolver los reclamos presentados y elaborar actas resolutivas	1						Anual	0,08	1	960	80,00	
16	Notificar resultado de recalificación al reclamante, al evaluador y a la máxima autoridad	1						Anual	0,08	1	60	5,00	
17	Realizar informe y consolidado final con la recalificación de evaluación de desempeño	1						Anual	0,08	1	480	40,00	
18	Revisar consolidado e informe final con la recalificación de evaluación del desempeño					1		Anual	0,08	1	60	5,00	
19	Aprobar el consolidado e informe final con la recalificación de evaluación del desempeño					1		Anual	0,08	1	30	2,50	
20	Enviar consolidado en físico y digital al Ministerio de Relaciones Laborales					1		Anual	0,08	1	60	5,00	
21	Presentar consolidado con escala de calificación para el plan de capacitación e incentivos	1						Anual	0,08	1	30	2,50	

### CALCULO DE VALOR AGREGADO

VA / SVA	VACI	VAO	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	13,00	1,00	-	-	6,00	-
Tiempo actividades (Hrs)	9,47	0,01	-	-	0,46	-
Porcentaje VA/SVA	95,32%	0,07%	0,00%	0,00%	4,61%	0,00%

Resumen Valor Agregado		
Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	14,00
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	119
Valor agregado	VA	95,39%
Sin valor agregado	SVA	4,61%

Cálculo de tiempo	
Tiempo Unitario (Hrs)	Tiempo Mensual (Hrs)
119,25	9,94

#### VALOR AGREGADO

Actividad	Porcentaje
VACI	95,32%
VAO	0,07%
Demora	0,00%
Transporte	0,00%
Control	4,61%
Archivo	0,00%

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

AREA EN LA ESTRUCTURA:	Dirección de Talento Humano
MACROPROCESO:	Adjetivo
PROCESO:	Gestión del Talento Humano
SUBPROCESO:	Contratación
PROCEDIMIENTO:	Contratación directa
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Analista de la U.A.T.H.
FECHA:	17/02/14

		Unidad de tiempo:		Minutos								
ORD	ACTIVIDADES	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES				OBSERVACIONES
Nº		Valor agregado			Sin valor agregado			Frecuencia	Volumen	Duración		
#	Pasos secuenciales / Eventos	VAC: Valor Agregado Cliente	VAO: Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo	Nombre	# veces mes	Cantidad	Tiempo unitario	
1	Receptar requerimiento	1						Semanal	4,00	5	5	100,00
2	Sumillar para el trámite correspondiente					1		Semanal	4,00	5	60	1200,00
3	Verificar la documentación entregada					1		Semanal	4,00	5	60	1200,00
4	Realizar informe técnico y documento para legalización de movimiento	1						Semanal	4,00	5	90	1800,00
5	Firmar informe y documento					1		Semanal	4,00	5	5	100,00
6	Esperar revisión y firma del informe					1		Semanal	4,00	5	120	2400,00
7	Solicitar suscripción de documento por parte del interesado	1						Semanal	4,00	5	30	600,00
8	Registrar documento		1					Semanal	4,00	5	30	600,00
9	Registrar en el SITH y archivar		1					Semanal	4,00	5	15	300,00

**Cálculo de Valor Agregado**

VA/ SVA	VAC:	VAO:	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	3,00	2,00	-	-	4,00	-
Tiempo actividades (Hrs)	41,67	15,00	-	-	81,67	-
Porcentaje VA/SVA	30,12%	10,84%	0,00%	0,00%	59,04%	0,00%

**Resumen Valor Agregado**

Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	5,00
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	7
Valor agregado	VA	40,96%
Sin valor agregado	SVA	59,04%

**Cálculo de tiempo**

Tiempo Unitario (Hrs)	Tiempo Mensual (Hrs)
6,92	138,33

**VALOR AGREGADO**

Categoría	Porcentaje
VAC:	30,12%
VAO:	10,84%
Demora	0,00%
Transporte	0,00%
Control	59,04%
Archivo	0,00%

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

AREA EN LA ESTRUCTURA:	Dirección de Talento Humano
MACROPROCESO:	Adjetivo
PROCESO:	Gestión del Talento Humano
SUBPROCESO:	Contratación
PROCEDIMIENTO:	Contratación directa
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Analista de la U.A.T.H.
FECHA:	17/02/14

ORD	ACTIVIDADES	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES					OBSERVACIONES
		Valor agregado			Sin valor agregado			Frecuencia		Volumen		Duración	
		VAC: Valor Agregado Cliente	VAO: Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Nombre	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mensual	
1	Enviar formato para detección de necesidades de capacitación				1			anual	0,08	1	60	5,00	
2	Esperar remisión de la información requerida			1				anual	0,08	1		0,00	Se debe esperar días hasta semanas para la recepción total de las necesidades de capacitación
3	Consolidar, depurar y unificar información	1						anual	0,08	1	480	40,00	
4	Alimentar la encuesta de detección de necesidades de capacitación en el link proporcionado por el MRL					1		anual	0,08	1	480	40,00	
5	Elaborar el Plan Anual de Capacitación		1					anual	0,08	1	1440	120,00	
6	Revisar el Plan y enviar para su aprobación					1		Anual	0,08	1	240	20,00	
7	Revisar y aprobar el Plan					1		Anual	0,08	1	1440	120,00	
8	Enviar el plan aprobado al MRL y esperar respuesta					1		Anual	0,08	1	60	5,00	
9	Recibir el Plan Aprobado y reasignar					1		Anual	0,08	1	2400	200,00	
10	Recibir el Plan Aprobado y reasignar					1		Anual	0,08	1	60	5,00	
11	EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN							Anual	0,08			0,00	

Cálculo de Valor Agregado						
VA/ SVA	VAC:	VAO:	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	1,00	1,00	1,00	1,00	6,00	-
Tiempo actividades (Hrs)	0,67	2,00	-	0,08	6,50	-
Porcentaje VA/SVA	7,21%	21,62%	0,00%	0,90%	70,27%	0,00%

Resumen Valor Agregado		
Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	2,00
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	111
Valor agregado	VA	28,83%
Sin valor agregado	SVA	71,17%

Cálculo de tiempo	
Tiempo Unitario (Hrs)	Tiempo Mensual (Hrs)
111,00	9,25

### VALOR AGREGADO

Actividad	Porcentaje
VAC:	7,21%
VAO:	21,62%
Demora	0,00%
Transporte	0,90%
Control	70,27%
Archivo	0,00%

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

AREA EN LA ESTRUCTURA:	Dirección de Talento Humano
MACROPROCESO :	Adjetivo
PROCESO:	Gestión del Talento Humano
SUBPROCESO:	Planificación del Talento Humano
PROCEDIMIENTO:	Planificación del Talento Humano
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Directoría de Talento Humano
FECHA:	17/02/14

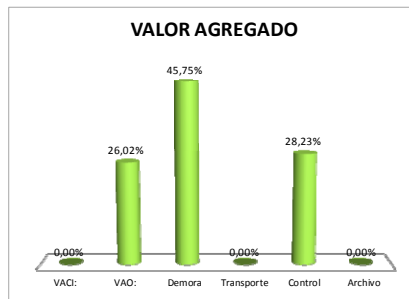
Unidad de tiempo:	Minutos
-------------------	---------

ORD Nº	ACTIVIDADES	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES				OBSERVACIONES	
		Valor agregado			Sin valor agregado			Frecuencia	Volumen	Duración			
#	Pasos secuenciales / Eventos	VAC. Valor Agregado Cliente	VAO. Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Nombre	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mensual	
1	Solicitar información del personal		1					Anual	0,08	1	5	0,42	
2	Esperar envío de información y reportes			1				Anual	0,08	1	1920	160,00	Tardan de 4 a 5 días para enviar la información
3	Solicitar plantilla de numero de puestos		1					Anual	0,08	1	120	10,00	
4	Esperar envío de plantillas			1				Anual	0,08	1	120	10,00	
5	Consolidar información y realizar informe		1					Anual	0,08	1	960	80,00	Tarda dos días en consolidar la información y realizar un informe de los datos recibidos
6	Elaborar la planificación del Talento Humano		1					Anual	0,08	1	1440	120,00	El analista se reúne con el directoría de la U.A.T.H. para determinar el número exacto de contrataciones, supresión de cargos, terminación de contratos y cambios administrativos
7	Revisar y aprobar el plan de Talento Humano					1		Anual	0,08	1	120	10,00	
8	Validar el plan de Recursos Humanos y enviar para aprobación de la Máxima autoridad						1	Anual	0,08	1	180	15,00	El coordinador administrativo financiero deberá revisar y enviar para aprobación de la máxima autoridad
9	Aprobar y enviar el plan al Ministerio de Relaciones Laborales						1	Anual	0,08	1	2400	200,00	El tiempo total que tarda la planificación en despacho hasta ser revisado son 5 días
10	Esperar el plan aprobado			1				Anual	0,08	1	2400	200,00	Luego de ser enviado el tiempo de respuesta del Ministerio son de 5 días aproximadamente, pueden ser mas
11	Entrar informes y enviar al MRL					1		Trimestral	0,33	1	10	3,33	

Cálculo de Valor Agregado						
VA / SVA	VAC:	VAO:	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	-	4,00	3,00	-	4,00	-
Tiempo actividades (Hrs)	-	3,51	6,17	-	3,81	-
Porcentaje VA/SVA	0,00%	26,02%	45,75%	0,00%	28,23%	0,00%

Resumen Valor Agregado		
Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	4,00
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	161
Valor agregado	VA	26,02%
Sin valor agregado	SVA	73,98%

Cálculo de tiempo	
Tiempo Unitario (Hrs)	Tiempo Mensual (Hrs)
161,25	13,48



## ANEXO 4

<b>MANUAL DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Aprobado por:</b>			
Coordinador del Área			
<b>Revisado por:</b>			
Director de Área			
<b>Elaborado por:</b>			
Tesista	Inés Vega		

### CONTROL DE CAMBIOS

Descripción del cambio	Fecha de modificación	Realizado por	
		Nombre	Cargo
Elaboración del Manual de Capacitación			

### INFORMACIÓN BÁSICA

<b>ÁREA EN LA ESTRUCTURA:</b>	Dirección de Talento Humano
<b>PROCESO:</b>	Gestión de Talento Humano
<b>SUBPROCESO:</b>	Capacitación
<b>CÓDIGO</b>	PR-GTH-03
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Director/a Talento Humano
<b>FECHA:</b>	08/05/2014

### RECURSOS

Personal	Grupo Ocupacional	Instalaciones
Analista de Talento Humano		Oficinas
Directora		Locales para eventos
<b>Equipos</b>		<b>Tecnología</b>
Computadora	Micrófonos	Office
Infocus	Pantalla	
<b>Financieros</b>		
PAPP		

### INFORMACIÓN DEL PROCESO

#### PROPÓSITO DEL PROCESO

Ejecutar el plan o requerimientos de capacitación para responder a la demanda de capacitación técnica profesional vinculadas con las necesidades y objetivos institucionales

#### ALCANCE

El procedimiento inicia con la detección de necesidades de entrenamiento y finaliza con la evaluación de la eficacia del entrenamiento.

<b>TESIS</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>U.A.T.H.</b>
--------------	---------------------------------	-----------------

NORMATIVA	VIGENCIA	PUBLICACIÓN
Constitución de la República del Ecuador	20-oct-2008	R.O. No. 449 de 20-Oct-2008, Última Modificación: 13-Jul-2011
Ley Orgánica del Servicio Público	06-oct-2010	R.O. Suplemento No. 294 de 06-Oct-2010
Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público	01-abr-2011	Decreto Ejecutivo No. 710 R.O. Suplemento No. 418 de 1/04/2011
Normas de Control Interno	16-nov-2009	Acuerdo 039 - CG - 2009 (16-Nov.-2009) R.O. 78 (01-Dic-2009) Y Suplemento R.O. 87 (14-Dic-2009)
Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación	26-dic-2012	26-dic-2012

DISPARADORES/ENTRADAS	PROVEEDORES
Resultados Evaluación del desempeño	Proceso interno
Necesidad de capacitación	Jefes inmediatos de las áreas

PRODUCTO(S) / SERVICIO(S)	CLIENTES
Funcionarios capacitados	Funcionarios institucionales

ACTIVIDADES DE CONTROL
Supervisar el evento de capacitación desarrollada

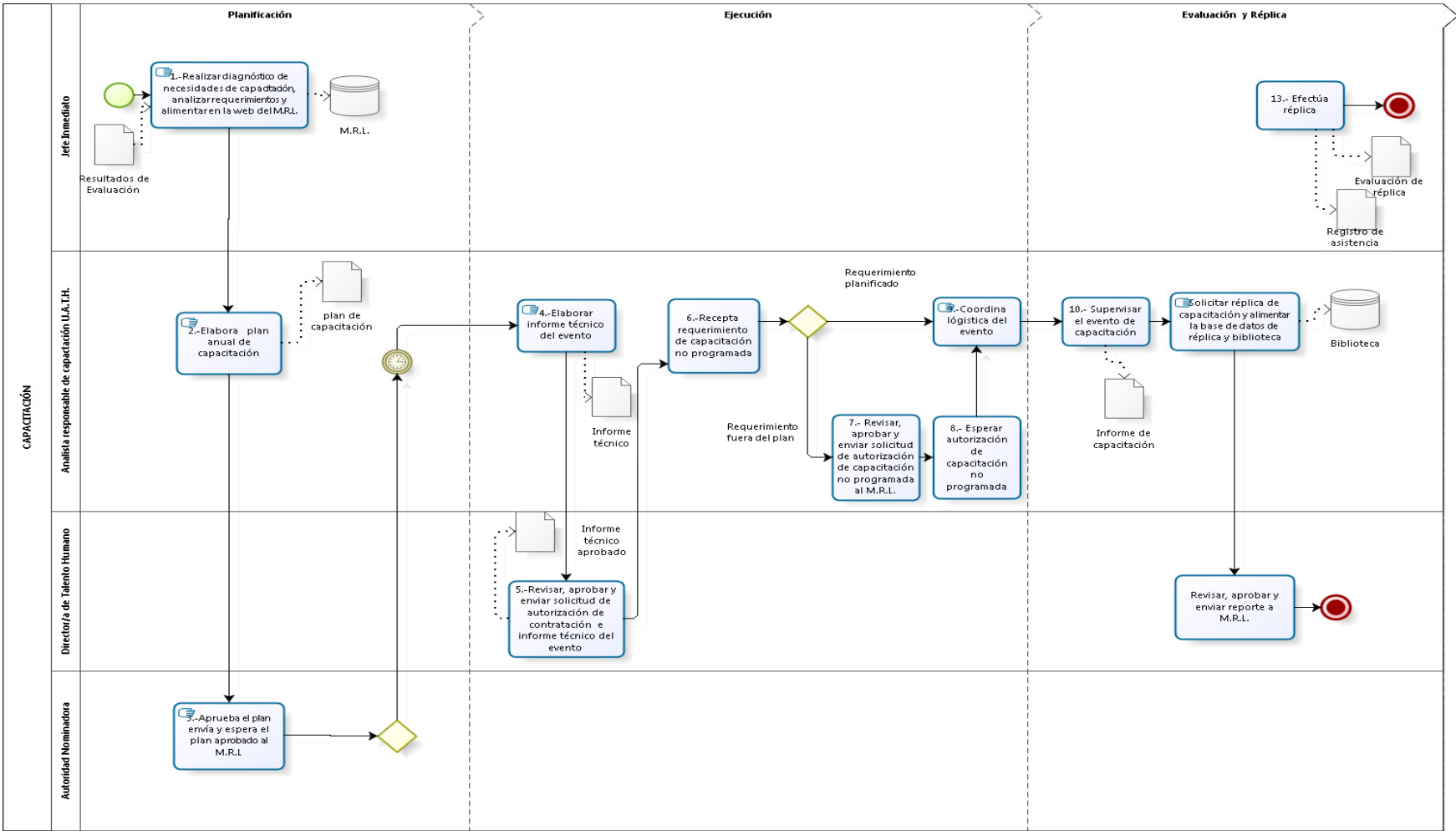
<b>INDICADOR 1</b>	Cumplimiento de la ejecución de las capacitaciones programadas
<b>DESCRIPCIÓN</b>	De acuerdo al Plan Anual de Capacitación se deben ejecutar las capacitaciones a los servidores públicos
<b>MÉTODO DE CÁLCULO</b>	Nro de capacitaciones ejecutadas / Nro de capacitaciones planificadas
<b>FUENTE</b>	Base de datos de capacitación
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual
<b>RESPONSABLE REPORTE</b>	Analista de la U.A.T.H.

VIGENCIA DESDE	VERSIÓN	CÓDIGO	PÁGINA
2014	0	PR-GTH-03	Página 94 de 112

<b>TESIS</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>U.A.T.H.</b>
--------------	---------------------------------	-----------------

N°	PROCEDIMIENTO		DOCUMENTO / REGISTRO
#	Pasos secuenciales / Eventos	Descripción	
1	Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación, analizar requerimientos y alimentar en la web del M.R.L.	El colaborador tiene la necesidad de ser capacitado en temas relacionados a su cargo, El jefe inmediato y el funcionario revisan las necesidades de capacitación, adicionalmente analiza y revisa los resultados de la evaluación realizada con anterioridad.	
2	Elaborar el Plan Anual de Capacitación	Luego de realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación institucionales, en talleres realizados con el analista responsable y de la U.A.T.H. de Talento Humano, los jefes de cada área y el Director/a de Talento Humano.	
3	Aprueba el Plan, envía y espera el plan aprobado al M.R.L.	Se presenta a la Máxima Autoridad para la aprobación del Plan anual de capacitación de la institución. Luego envía el Plan institucional al Ministerio de Relaciones Laborales para la aprobación de ejecución del mismo	
4	Elaborar informe técnico del evento	De acuerdo al plan aprobado y conforme a los requerimientos de las unidades el analista elabora el informe técnico del evento anexando certificación presupuestaria, contenido y agenda del curso.	Informe técnico
5	Revisar, aprobar y enviar solicitud de autorización de contratación e informe técnico del evento	El/la Director/a de Talento Humano de acuerdo al informe realizado por el analista aprueba la contratación del evento de capacitación.	Informe técnico aprobado
6	Recepta requerimiento de capacitación no programada	Se receptan requerimientos de capacitación no programadas por parte de las diferentes áreas del Ministerio, y se analiza la unidad de Talento Humano para identificar si es procedente o no y si el proveedor e instructor que se detalla en el requerimiento está acreditado por el Ministerio de Relaciones Laborales	
7	Revisar, aprobar y enviar solicitud de autorización de capacitación no programada al M.R.L.	Se solicita al Ministerio de Relaciones Laborales la autorización para la realización de los eventos de capacitación no programados.	
8	Esperar autorización de capacitación no programada	Se espera la autorización para el evento de capacitación no programado por parte del Ministerio de Relaciones laborales	
9	Coordinar la logística del evento	Se coordina la logística del evento con los actores involucrados. Solicitar contratación del lugar para la realización del evento y/o alimentación Revisar y aprobar solicitud de contratación del lugar para la realización del evento y/o alimentación Elaborar Memorándum a la Dirección Administrativa solicitando la contratación del lugar para la realización del evento y/o alimentación, anexando certificación presupuestaria, contenido y agenda del curso Se da el seguimiento al proceso de contratación al área administrativa. Se confirma con los funcionarios la asistencia a la capacitación.	
10	Supervisar el evento de capacitación	Se supervisa que toda la logística del evento programado que el mismo se ejecute de acuerdo a lo coordinado y se realiza un informe del mismo	Informe de capacitación
11	Solicitar réplica de capacitación y alimentar la base de datos de réplica y biblioteca	El analista coordina con el funcionario y el jefe inmediato para que realice la réplica de la capacitación asistida y entregue el contenido recibido en el evento para alimentar una biblioteca digital.	Biblioteca digital
12	Revisar, aprobar y enviar reporte a M.R.L.	Mensualmente el Director/a de Talento Humano revisan el reporte de capacitaciones realizado por el analista y envía al M.R.L.	

<b>VIGENCIA DESDE</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
2014	0	PR-GTH-03	Página 95 de 112



<b>TESIS</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>U.A.T.H.</b>
--------------	-------------------------------------	-----------------

## **POLÍTICAS INTERNAS**

- Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional del personal de la institución, en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.
- Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el analista encargado de la capacitación, determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades del personal, así como al desarrollo de la entidad.
- Medición de impactos de resultados.- Los resultados de la capacitación serán medidos sobre la base de datos objetivos y subjetivos.
  - Datos Objetivos.- Conforme los planes operativos y la capacitación recibida, los coordinadores o líderes de procesos verificarán el mejoramiento de la calidad, aumento de la productividad, optimización de tiempo y reducción de costos, que se reflejarán en los informes semestrales de Evaluación del Desempeño.
  - Datos Subjetivos.- Los coordinadores o líderes de procesos verificarán y retroalimentarán el cambio de cultura de los servidores, mejoramiento de hábitos de trabajo, nuevas destrezas, clima laboral, balance social y la predisposición de brindar un excelente servicio a los clientes internos y externos de la organización.
- Todo participante de una capacitación deberá realizar la réplica de la misma, siempre y cuando no hayan asistido la totalidad del personal de la unidad o proceso relacionado con la capacitación.
- Los procesos de gestión y desarrollo del talento humano, determinarán técnica y objetivamente las reales necesidades de capacitación, teniendo como indicadores los resultados obtenidos en el informe de las Evaluaciones del Desempeño.
- Toda capacitación estará relacionada con la solución de un problema definido o a prevenir situaciones o problemas potenciales.

<b>VIGENCIA DESDE</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
2014	0	PR-GTH-03	Página 96 de 112

## ANEXO 5

### LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

<b>AREA EN LA ESTRUCTURA:</b>	Dirección de Talento Humano
<b>MACROPROCESO:</b>	Adjetivo
<b>PROCESO:</b>	Gestión del Talento Humano
<b>SUBPROCESO:</b>	Contratación
<b>PROCEDIMIENTO:</b>	Contratación directa
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Analista de la U.A.T.H.
<b>FECHA:</b>	17/02/14

		Unidad de tiempo:		Minutos									
ORD N°	ACTIVIDADES	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES			OBSERVACIONES		
		Valor agregado			Sin valor agregado			Frecuencia	Volumen	Duración			
#	Pasos secuenciales / Eventos	Tipo	VAC: Valor Agregado Cliente	VAO: Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Nombre	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mensual
1	Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación, analizar requerimientos y alimentar en la web del MRL.		1						Anual	0,08	1	960	80,00
2	Elaborar el Plan Anual de Capacitación		1						Anual	0,08	1	1440	120,00
4	Aprobar el Plan, envía y espera el plan aprobado al MRL.						1		Anual	0,08	1	2880	240,00
6	Elaborar informe técnico del evento para contratación						1		Mensual	1,00	45	45	2025,00
7	Revisar y aprobar solicitud de autorización de contratación e informe técnico del evento		1						Mensual	1,00	45	120	5400,00
8	Recepcionar requerimiento de capacitación no programada y solicitar autorización		1						Mensual	1,00	10	10	100,00
10	Revisar, aprobar y enviar solicitud de autorización de capacitación no programada al MRL						1		Mensual	1,00	1	60	60,00
11	Esperar autorización de capacitación no programada				1				Mensual	1,00	1	960	960,00
12	Coordinar la logística del evento		1						Mensual	1,00	45	30	1350,00
13	Supervisar el evento de capacitación			1					Mensual	1,00	45	120	5400,00
14	Solicitar réplica de capacitación y alimentar la base de datos de réplica y biblioteca			1					Mensual	1,00	30	180	4800,00
15	Revisar, aprobar y enviar reporte a MRL						1		Mensual	1,00	1	30	30,00

Cálculo de Valor Agregado						
VA/ SVA	VAC:	VAO:	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	2,00	5,00	1,00	-	3,00	-
Tiempo actividades (Hrs)	24,17	263,33	16,00	-	38,75	-
Porcentaje VA/SVA	7,06%	76,94%	4,67%	0,00%	11,32%	0,00%

Resumen Valor Agregado		
Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	7,00
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	113
Valor agregado	VA	84,00%
Sin valor agregado	SVA	16,00%

Cálculo de tiempo	
Tiempo Unitario (Hrs)	Tiempo Mensual (Hrs)
113,08	342,25

#### VALOR AGREGADO

Categoría	Porcentaje
VAC	7,06%
VAO	76,94%
Demora	4,67%
Transporte	0,00%
Control	11,32%
Archivo	0,00%

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

AREA EN LA ESTRUCTURA:	Dirección de Talento Humano
MACROPROCESO:	Adjetivo
PROCESO:	Gestión del Talento Humano
SUBPROCESO:	Contratación
PROCEDIMIENTO:	Contratación directa
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Analista de la U.A.T.H.
FECHA:	17/02/14

Unidad de tiempo: Minutos

ORD Nº	ACTIVIDADES	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES					OBSERVACIONES
		Valor agregado		Sin valor agregado				Frecuencia		Duración			
#	Pasos secuenciales / Eventos	VAC: Valor Agregado Cliente	VAO: Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Nombre	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tempo unitario	Tempo mensual	
1	Recepta requerimiento de personal		1					Quincenal	2,00	2	10	40,00	
2	Realiza preselección de candidatos		1					Quincenal	2,00	1	120	240,00	
3	Aplica prueba técnica		1					Quincenal	2,00	5	30	300,00	
4	Aplica prueba de personalidad		1					Quincenal	2,00	1	30	60,00	Se elaboran los contratos de provincia en Quito por ser la matriz o planta central
5	Realiza entrevistas		1					Quincenal	2,00	5	30	300,00	
6	Prepara terna	1						Quincenal	2,00	1	120	240,00	
7	Realiza control médico		1					Quincenal	2,00	5	15	150,00	
10	Selecciona candidato		1					Quincenal	2,00	1	60	120,00	
11	Aprueba contratación					1		Quincenal	2,00	1	60	120,00	
11	Realiza contratación y legaliza		1					Quincenal	2,00	2	60	240,00	
12	Realiza inducción		1					Quincenal	2,00	1	90	180,00	

Cálculo de Valor Agregado						
VA/ SVA	VACI	VAO:	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	1,00	7,00	-	-	1,00	-
Tempo actividades (Hrs)	4,00	20,17	-	-	2,00	-
Porcentaje VA/SVA	16,55%	83,45%	0,00%	0,00%	8,28%	0,00%

Resumen Valor Agregado		
Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	8,00
Tempo de ciclo (Hrs)	TC	7
Valor agregado	VA	#####
Sin valor agregado	SVA	8,28%

Cálculo de tiempo	
Tempo Unitario (Hrs)	Tempo Mensual (Hrs)
6,92	24,17

### VALOR AGREGADO

Categoría	Porcentaje
VAC	16,55%
VAO	83,45%
Demora	0,00%
Transporte	0,00%
Control	8,28%
Archivo	0,00%

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

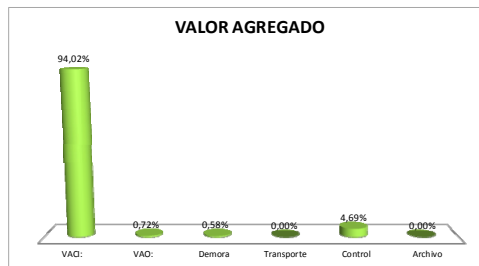
ÁREA EN LA ESTRUCTURA:	Dirección de Talento Humano
MACROPROCESO:	Adjetivo
PROCESO:	Gestión del Talento Humano
SUBPROCESO:	Contratación
PROCEDIMIENTO:	Contratación directa
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Analista de la U.A.T.H.
FECHA:	17/02/14

		Unidad de tiempo:		Minutos									
ORD	ACTIVIDADES	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES					OBSERVACIONES
Nº	Pasos secuenciales / Eventos	Valor agregado			Sin valor agregado			Frecuencia	Volumen	Duración			
#		VAC: Valor Agregado Cliente	VAD: Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo	Nombre	# veces mes	Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mensual	
1	Planificar cronograma general del concurso	1						Trimestral	0,33	1	480	160,00	
2	Solicitar la elaboración del banco de preguntas			1				Trimestral	0,33	1	0	0,00	Esta actividad debe ser realizada con anterioridad
3	Elaborar bases del concurso	1						Trimestral	0,33	1	960	320,00	
4	Publicar convocatoria	1						Trimestral	0,33	1	480	160,00	
5	Realizar la difusión en medios	1						Trimestral	0,33	1	480	160,00	
6	Verificar postulaciones	1						Trimestral	0,33	1	480	160,00	
7	Convocar para conformación de tribunales					1		Trimestral	0,33	1	60	20,00	
8	Revisar apelaciones					1		Trimestral	0,33	20	960	6400,00	
9	Aplicar y calificar pruebas de conocimientos técnicos	1						Trimestral	0,33	540	480	95400,00	
10	Aplicar pruebas psicométricas	1						Trimestral	0,33	540	240	43200,00	
11	Tramitar las apelaciones	1						Trimestral	0,33	25	30	250,00	
12	Realizar entrevista	1						Trimestral	0,33	30	60	250,00	
13	Elaborar informe técnico	1						Trimestral	0,33	1	480	160,00	
14	Analizar impugnaciones	1						Trimestral	0,33	1	480	160,00	
15	Elaborar acta de oposición	1						Trimestral	0,33	1	60	20,00	
16	Enviar el expediente del concurso al INM					1		Trimestral	0,33	1	240	80,00	
17	Recepar informe del INM			1				Trimestral	0,33	1	2400	800,00	
18	Subir actas favorables o desierates del concurso	1						Trimestral	0,33	1	120	40,00	

Cálculo de Valor Agregado						
VA / SVA	VAC	VAD	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	7,00	6,00	2,00	-	3,00	-
Tiempo actividades (Hrs)	2.174,00	16,67	13,33	-	108,33	-
Porcentaje VA/SVA	94,02%	0,72%	0,58%	0,00%	4,69%	0,00%

Resumen Valor Agregado		
Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	13,00
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	79
Valor agregado	VA	94,74%
Sin valor agregado	SVA	5,26%

Cálculo de tiempo	
Tiempo Unitario (Hrs)	Tiempo Mensual (Hrs)
78,50	2.312,33



LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

AREA EN LA ESTRUCTURA:	Dirección de Talento Humano
MACROPROCESO :	Adjetivo
PROCESO:	Gestión del Talento Humano
SUBPROCESO:	Planificación del Talento Humano
PROCEDIMIENTO:	Planificación del Talento Humano
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Directoría de Talento Humano
FECHA:	17/02/14

Unidad de tiempo:	Minutos
-------------------	---------

ORD Nº	ACTIVIDADES	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES					OBSERVACIONES
		Valor agregado		Sin valor agregado				Frecuencia		Volumen		Duración	
#	Pasos secuenciales / Eventos	VAC. Valor Agregado Cliente	VAC. Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Nombre	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tempo unitario	Tempo mensual	
1	Solicitar información del personal y plantilla del número de puestos		1					Anual	0,08	1	5	0,42	
2	Realizar análisis del personal institucional		1					Anual	0,08	1	1920	160,00	Tarda dos días en consolidar la información y realizar un informe de los datos recibidos
3	Elaborar la planificación anual		1					Anual	0,08	1	1920	160,00	El analista se reúne con el directoría de la U.A.T.H. para determinar el número exacto de contrataciones, supresión de cargos, terminación de contratos y cambios administrativos
4	Presenta planificación del Talento Humano para aprobación de la Máxima autoridad					1		Anual	0,08	1	480	40,00	El coordinador/a administrativo financiero deberá revisar y enviar para aprobación de la máxima autoridad
5	Preparar información y enviar el plan al Ministerio de Relaciones Laborales		1					Anual	0,08	1	60	5,00	El tiempo total que tarda la planificación en despacho hasta ser revisado son 5 días
6	Esperar el plan aprobado por parte del M.R.L. para iniciar su ejecución			1				Anual	0,08	1	2400	200,00	Luego de ser enviado el tiempo de respuesta del Ministerio son de 5 días aproximadamente, pueden ser mas

Cálculo de Valor Agregado						
VA / SVA	VACI:	VAC:	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	-	4,00	1,00	-	1,00	-
Tiempo actividades (Hrs)	-	5,42	3,33	-	0,67	-
Porcentaje VA/SVA	0,00%	57,55%	35,37%	0,00%	7,07%	0,00%

Resumen Valor Agregado		
Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	4,00
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	113
Valor agregado	VA	57,55%
Sin valor agregado	SVA	42,45%

Cálculo de tiempo	
Tempo Unitario (Hrs)	Tempo Mensual (Hrs)
113,08	9,42

### VALOR AGREGADO

Categoría	Porcentaje
VACI	0,00%
VAC	57,55%
Demora	35,37%
Transporte	0,00%
Control	7,07%
Archivo	0,00%

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

ÁREA EN LA ESTRUCTURA:	Dirección de Talento Humano
MACROPROCESO:	Adjetivo
PROCESO:	Gestión del Talento Humano
SUBPROCESO:	Evaluación del desempeño
PROCEDIMIENTO:	Evaluación del desempeño
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Analista de la U.A.T.H.
FECHA:	17/02/14

ORD Nº	ACTIVIDADES	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES				OBSERVACIONES	
		Valor agregado		Sin valor agregado				Frecuencia Nombre	Volumen # veces mes Cantidad	Duración			
		VAC: Valor Agregado Cliente	VAO: Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo			Tiempo unitario	Tiempo mensual		
1	Preparar aspectos previos	1						Anual	0,08	1	120	10,00	
2	Aprobar y disponer la implementación del plan y cronograma de evaluación del desempeño					1		Anual	0,08	1	120	10,00	
3	Preparar instrumentos de evaluación	1						Anual	0,08	1	120	10,00	
4	Capacitar a los evaluadores	1						Anual	0,08	1	60	5,00	Receptar y consolidar la información de la nómina de evaluados y evaluadores
5	Realizar informe de las evaluaciones aplicadas	1						Anual	0,08	1	120	10,00	
6	Revisar consolidado e informe de las evaluaciones del desempeño	1						Anual	0,08	1	120	10,00	
7	Aprobar el consolidado e informe de las evaluaciones del desempeño	1						Anual	0,08	1	480	40,00	
8	Notificar la calificación de la evaluación a los servidores	1						Anual	0,08	1	480	40,00	
9	Receptar solicitud de recalificación debidamente motivado y justificado	1						Anual	0,08	1	30	2,50	
10	Designar la conformación del o los tribunales de reclamos					1		Anual	0,08	1	30	2,50	
11	Convocar y comunicar al tribunal de reclamos	1						Anual	0,08	1	60	5,00	
12	Resolver los reclamos presentados y elaborar actas resolutivas	1						Anual	0,08	1	120	10,00	Solicitar a la máxima autoridad o su delegado la designación para la conformación del o los tribunales de reclamos.
13	Elaborar actas resolutivas y notificar resultado de recalificación al reclamante, al evaluador y a la máxima autoridad					1		Anual	0,08	1	30	2,50	
14	Realizar informe y consolidado final con la recalificación de evaluación de desempeño	1						Anual	0,08	1	480	40,00	
15	Aprobar el consolidado e informe final con la recalificación de evaluación del desempeño					1		Anual	0,08	1	60	5,00	
16	Enviar consolidado en físico y digital al Ministerio de Relaciones Laborales					1		Anual	0,08	1	60	5,00	

**CALCULO DE VALOR AGREGADO**

VAI / SVA	VACI	VAOI	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	10,00	1,00	-	-	5,00	-
Tiempo actividades (Hrs)	2,88	0,17	-	-	0,42	-
Porcentaje VA/SVA	83,13%	4,82%	0,00%	0,00%	12,05%	0,00%

Resumen Valor Agregado		
Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	11,00
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	42
Valor agregado	VA	87,95%
Sin valor agregado	SVA	12,05%

Cálculo de tiempo	
Tiempo Unitario (Hrs)	Tiempo Mensual (Hrs)
41,50	3,46

**VALOR AGREGADO**

VACI	83,13%
VAOI	4,82%
Demora	0,00%
Transporte	0,00%
Control	12,05%
Archivo	0,00%

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

AREA EN LA ESTRUCTURA:	Dirección de Talento Humano
MACROPROCESO:	Adjetivo
PROCESO:	Gestión del Talento Humano
SUBPROCESO:	Contratación
PROCEDIMIENTO:	Contratación directa
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Analista de la U.A.T.H.
FECHA:	17/02/14

ORD	ACTIVIDADES	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES					OBSERVACIONES
		Valor agregado			Sin valor agregado			Frecuencia		Volumen		Duración	
		VAC: Valor Agregado Cliente	VAO: Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Nombre	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mensual	
1	Recepar requerimiento	1						Semanal	4,00	5	5	100,00	
2	Realizar informe técnico y documento para legalización de movimiento	1						Semanal	4,00	5	180	3600,00	Verificar documentos de respaldo
3	Revisar informe y documento					1		Semanal	4,00	5	5	100,00	
4	Solicitar suscripción de documento por parte del interesado	1						Semanal	4,00	5	30	600,00	
5	Registrar documento		1					Semanal	4,00	5	30	600,00	

**Cálculo de Valor Agregado**

VA/ SVA	VAC:	VAO:	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	3,00	1,00	-	-	1,00	-
Tiempo actividades (Hrs)	71,67	10,00	-	-	1,67	-
Porcentaje VA/SVA	86,00%	12,00%	0,00%	0,00%	2,00%	0,00%

**Resumen Valor Agregado**

Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	4,00
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	4
Valor agregado	VA	98,00%
Sin valor agregado	SVA	2,00%

**Cálculo de tiempo**

Tiempo Unitario (Hrs)	Tiempo Mensual (Hrs)
4,17	83,33

**VALOR AGREGADO**

Categoría	Porcentaje
VAC:	86,00%
VAO:	12,00%
Demora	0,00%
Transporte	0,00%
Control	2,00%
Archivo	0,00%

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

ÁREA EN LA ESTRUCTURA:	Dirección de Talento Humano
MACROPROCESO:	Adjetivo
PROCESO:	Gestión del Talento Humano
SUBPROCESO:	Contratación
PROCEDIMIENTO:	Contratación directa
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Analista de la U.A.T.H.
FECHA:	17/02/14

ORD N°	ACTIVIDADES	VALOR AGREGADO						TIEMPO POR MES				OBSERVACIONES	
		Valor agregado			Sin valor agregado			Frecuencia	Volumen	Duración			
#	Pasos secuenciales / Eventos	VAC: Valor Agregado Cliente	VAO: Valor Agregado Organización	Demora	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Nombre	Frecuencia # veces/mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mensual	
1	Recibir documentación habitante	1						Mensual	1,00	1	5	5,00	
2	Calcula valores a pagar	1						mensual	1,00	1	960	960,00	
3	Genera pre-nómina y enviar	1						mensual	1,00	1	30	30,00	
4	Revisa y autoriza					1		mensual	1,00	1	120	120,00	
5	Genera nómina		1					mensual	1,00	1	120	120,00	
	PAGO DE NÓMINA		1					mensual	1,00	1	15	15,00	
6	Envía roles de pago		1					mensual	1,00	1	15	15,00	
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													

CALCULO DE VALOR AGREGADO						
VA/ SVA	VAC:	VAO:	Demora	Transporte	Control	Archivo
Número actividades	3,00	3,00	-	-	1,00	-
Tiempo actividades (Hrs)	16,58	2,50	-	-	2,00	-
Porcentaje VA/SVA	78,66%	11,86%	0,00%	0,00%	9,49%	0,00%

Resumen Valor Agregado		
Descripción	AB	%
Total actividades:	TA	6,00
Tiempo de ciclo (Hrs)	TC	21
Valor agregado	VA	90,51%
Sin valor agregado	SVA	9,49%

Cálculo de tiempo	
Tiempo Unitario (Hrs)	Tiempo Mensual (Hrs)
21,08	21,08

### VALOR AGREGADO

Categoría	Porcentaje
VAC:	78,66%
VAO:	11,86%
Demora	0,00%
Transporte	0,00%
Control	9,49%
Archivo	0,00%