PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION

DEL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL

JOSE HUMBERTO PAEZ MANTILLA

QUITO, MAYO 2013

DIRECTOR	**ING. IVÁN RUEDA**
INFORMANTE	**ING. PAÚL IDROBO**
INFORMANTE	**ING. FABIÁN CUEVA**

DEDICATORIA

A mis padres; porque han sido un pilar fundamental en vida, apoyándome y motivándome para jamás rendirme y luchar por mis metas.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, profesores, amigos que supieron soportarme durante todo el tiempo de la realización de éste trabajo.

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS SITUACIONAL, 2
1.1. **ANÁLISIS EXTERNO** , 3
1.1.1. Factores Políticos, 3
1.1.2. Factores Económicos, 6
1.1.3. Socioculturales, 16
1.1.4. Tecnológicos, 23
1.1.5. Jurídicos, 25
1.2. **ANÁLISIS INTERNO,** 27
1.2.1. Estructura Orgánica, 23
1.2.2. Planificación Estratégica, 27
1.2.3. Infraestructura, 29
1.2.4. Recursos Humanos, 29
1.2.5. Recursos Financieros, 31
1.2.6. Sistemas de Información, 33

2. PROCESOS ACTUALES, 34
2.1. **MARCO TEÓRICO**, 35
2.2. **PROCESOS ACTUALES, 45**
2.2.1. Estructura orgánica actual, 45
2.2.2. Inventario inicial de procesos, 46
2.2.3. Diagramación de procesos, 48
2.2.4. Estudio de tiempos y valor agregado, 49
2.2.5. Debilidades y oportunidades de mejora, 97

3. PROCESOS MEJORADOS, 115
3.1. **MARCO TEÓRICO**, 116
3.2. **MAPA DE PROCESOS**, 122
3.3. **ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS**, 125
3.4. **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**, 149
3.5. **ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA**, 150

4. INDICADORES DE GESTION, 152
4.1. **MARCO TEÓRICO**, 153
4.2. **PLANES DE MEJORA**, 159
4.3. **PRIORIZACIÓN DE INDICADORES**, 163

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 167

6. BIBLIOGRAFIA, 171

7. ANEXOS, 172

RESUMEN EJECUTIVO

La Dirección Metropolitana de Recursos Humanos del Municipio de Quito, debe desarrollar el talento humano de la municipalidad, a través del desarrollo personal y profesional de los servidores, en este sentido es aquí donde se atienden los trámites internos solicitados por el MDMQ referentes a la administración del talento humano que lo conforma.

Con la finalidad de mejorar la gestión administrativa en el ámbito interno, lo cual se verá reflejado externamente en la entrega de servicios a la comunidad, se propone buscar una herramienta administrativa que permita aumentar la productividad de la DMRRHH.

Tomando en cuenta esta necesidad, se plantea el diseño de un sistema de gestión por procesos que permita a la Dirección, realizar una mejora inicial a través de proyectos de mejora sencillos planteados por los dueños de los procesos, para luego a través del monitoreo a través de indicadores de gestión, se promueva la evolución constante.

INTRODUCCIÓN

A través de los últimos años, todas las administraciones municipales han visto empeñada su función por críticas a la gestión de la misma, debido a la burocracia de sus trámites y al enorme aparato humano y logístico que posee el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ).

En la actualidad la presente administración enmarcándose en el Plan del buen vivir del Gobierno Nacional, se encuentra tratando de localizar los medios que le permitan conseguir que los administrados perciban una mejora en los servicios prestados; para esto es importante que se establezca una gestión que permita desarrollar esta premisa.

El MDMQ, se encuentra en busca de una gestión que le permita mejorar sus servicios, tanto internos como externos, tomando en cuenta este marco y siendo parte hasta el 2012 de los servidores municipales, con el afán de prestar una guía a la institución sobre un posible modelo de gestión que puedan aplicarlo a toda la organización, fue de interés elaborar el presente trabajo en el que se propone un modelo de gestión para la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos (DMRRHH).

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El siguiente capítulo es el resultado de observaciones realizadas a la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, durante los meses de marzo y abril del año 2012; a través de reuniones interactivas con los funcionarios de dicha dirección y del análisis de información recopilada durante este periodo.

De esta manera se obtuvo un diagnóstico de la situación actual de la dependencia, además de obtener información sobre las actividades desarrolladas en cada uno de los diferentes procesos, las funciones y la estructura interna bajo la cual se desenvuelve cada unidad que compone la DMRRHH.

Con la información recopilada de los factores externos e internos de la DMRRHH, tomando en cuenta conceptos de Planificación Estratégica, como lo dicho por Esteban Masifern en el libro Dirección Estratégica (1997): “La formulación de la estrategia es una tarea creativa de síntesis de elementos internos y externos”; se propone desarrollar los siguientes aspectos:

- Análisis externo.
- Análisis interno.

1.1. ANÁLISIS EXTERNO

1.1.1. Factores Políticos

Al realizar el análisis de situación de una entidad pública es muy importante plantear el escenario político en el que se desenvuelve. El mismo debe plantear las reglas que guían a la organización y las características de las mismas.

Para tener una mejor idea sobre las fuerzas políticas que afectan a la organización, es importante citar lo expresado por Fernando D' Alessio en su libro "El proceso estratégico" sobre las mismas:

"Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como a las pugnas de los intereses de los agentes involucrados.[1]

El MDMQ se encuentra alineado a las tendencias actuales del gobierno de la organización política "Alianza País"; razón por la cual a pesar de ser un ente autónomo de gobierno, se observa que la organización se encuentra empatando su filosofía institucional con la que maneja el estado. Apuntando la atención no sobre la gestión misma de las organizaciones que la conforman sino destinando recursos para obra social, de manera que estas constituyan un aporte a la orientación populista del gobierno actual.

[1] D' ALESSIO, F. (2008). ***El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.*** México: PEARSON Educación, 1ra. edición, p. 120.

La estructura general del MDMQ se encuentra orientada a cumplir con la tendencia del gobierno central. Tiene en las cabezas de decisión a las diferentes Secretarias Metropolitanas, pero absolutamente todas las orientaciones de acción son tomadas por las autoridades del distrito; que según la ley están conformadas por: 15 Concejales y el Alcalde. Según datos publicados en la página web del MDMQ, podemos citar la organización política de acuerdo al cuadro N°1 desarrollado.

CUADRO N°1

CONCEJO METROPOLITANO:
El Concejo metropolitano cumple la tarea legislativa para la aprobación de ordenanzas, resoluciones y acuerdos en el Distrito Metropolitano de Quito. El Concejo está conformado por 15 concejales cada uno encargado de diferentes comisiones.
Dr. Agusto Barrera G.
Alcalde del distrito Metropolitano de Quito
Dr. Jorge Albán Gómez
Vicealcalde
Ing. María Sol Corral
Segunda Vicealcaldesa

Fuente: MDMQ-(http://www.quito.gov.ec/el-municipio/concejo-metropolitano.html)

Elaborado por: José Páez

La Conformación de las comisiones del concejo está distribuida de la siguiente manera:

1. **Eje Social.**

    1.1 Comisión de Salud.

1.2 Comisión de Cultura, Educación, Deporte y Recreación.

1.3 Comisión de Equidad Social y de Género.

1.4 Comisión de Convivencia y seguridad Ciudadana.

2. Eje Económico.

2.1 Comisión de Desarrollo Económico e Infraestructura Productiva.

2.2 Comisión de Conectividad y Competitividad.

2.3 Comisión de Comercialización.

3. Eje Territorial.

3.1 Comisión de Suelo y Ordenamiento Territorial.

3.2 Comisión de Movilidad.

3.3 Comisión de Ambiente.

3.4 Comisión de Áreas Históricas y Patrimonio.

3.5 Comisión de Propiedad y Espacio Público.

4. Eje de Gobernabilidad e Institucionalidad.

4.1 Comisión de Planificación Estratégica y Participación Ciudadana.

4.2 Comisión de Desarrollo Parroquial.

4.3 Comisión de Presupuesto, Finanzas y Tributación.

Cada una de estas comisiones está conformada por un grupo de concejales, el mismo que dependiendo de la temática establece el número de integrantes. Como podemos ver todas las decisiones que son tomadas en el MDMQ son analizadas y

autorizadas por las diferentes comisiones; es así que todos los factores políticos que afecten el rumbo de las mismas también afectaran directamente a la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos.

1.1.2. Factores Económicos

Como lo explica Fernando D' Alessio, los factores económicos "Son aquellos que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión."

Los factores económicos indican el poder adquisitivo de la entidad, además demuestran como los diferentes agentes externos afectan fuentes de ingreso y decisiones económicas tomadas por la organización.

En el sector público las fuerzas económicas están determinadas por el presupuesto que la entidad se plantea; el mismo que para el MDMQ se encuentra conformado de acuerdo al detalle presentado en las tablas de la N°1 a la 4y en los cuadros del N°2 al 5.

TABLA N°1

RESUMEN DE INGRESOS 2012			
INGRESOS PROPIOS	$	262.807.847	39%
TRANSFERENCIAS	$	262.752.302	39%
CONVENIOS	$	37.669.867	6%
CREDITO	$	106.000.000	16%
TOTAL INGRESOS	**$**	**669.230.016**	**100%**

Fuente: MDMQ-Resolución de Concejo N°0190.

Elaborado por: José Páez

CUADRO N°2



Fuente: MDMQ-Resolución de Concejo N°0190.

Elaborado por: José Páez

TABLA N°2

INGRESOS PROPIOS 2012			
IMPUESTOS	$	146.839.000	56%
TASAS Y CONTRIBUCIONES	$	58.553.796	22%
OTROS INGRESOS	$	12.415.051	5%
CUENTAS POR COBRAR	$	30.000.000	11%
SALDO CAJA BANCOS IMP.	$	15.000.000	6%
TOTAL	**$**	**262.807.847**	**100%**

Fuente: MDMQ-Resolución de Concejo N°0190.

Elaborado por: José Páez

CUADRO N°3



Fuente: MDMQ-Resolución de Concejo N°0190.

Elaborado por: José Páez

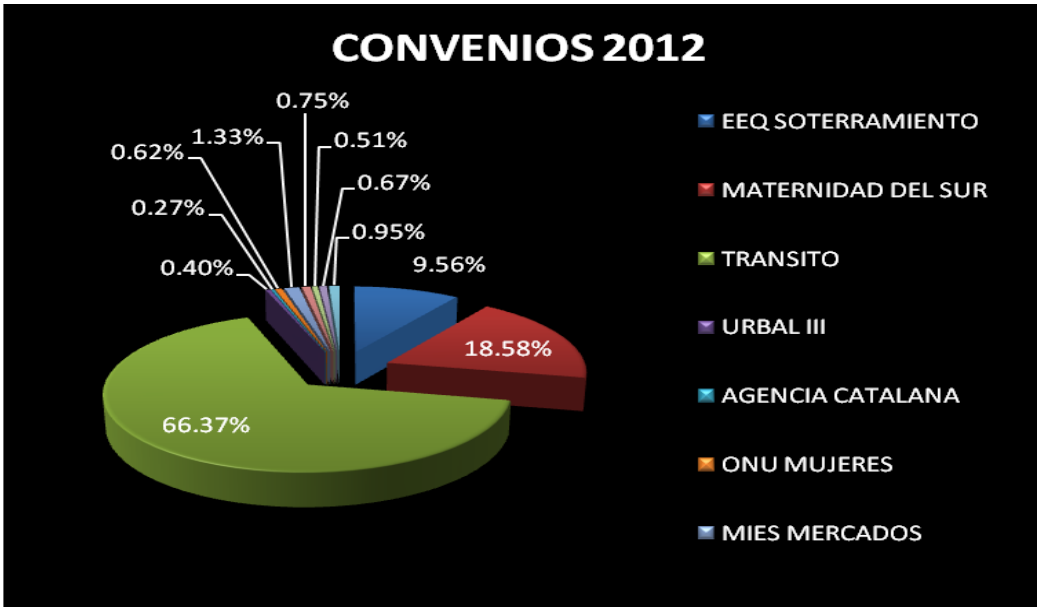
TABLA N°3

CONVENIOS 2012			
EEQ SOTERRAMIENTO	$	3.600.000	9.56%
MATERNIDAD DEL SUR	$	7.000.000	18.58%
TRANSITO	$	25.000.000	66.37%
URBAL III	$	150.000	0.40%
AGENCIA CATALANA	$	100.000	0.27%
ONU MUJERES	$	232.000	0.62%
MIES MERCADOS	$	500.000	1.33%
MIES MENDICIDAD	$	283.165	0.75%
MIES HABITANTES DE LA CALLE	$	192.000	0.51%
MIES DISCAPACIDAD SEVERA	$	253.166	0.67%
COOPERACION NO REEMBOLSABLE BID	$	359.536	0.95%
TOTAL	**$**	**37.669.867**	100%

Fuente: MDMQ-Resolución de Concejo N°0190.

Elaborado por: José Páez

CUADRO N°4



Fuente: MDMQ-Resolución de Concejo N°0190.

Elaborado por: José Páez

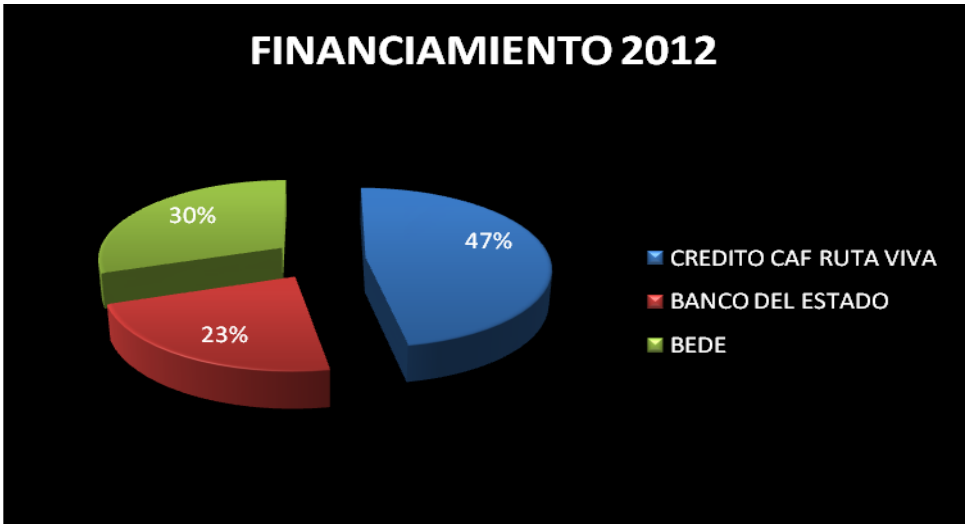
TABLA N°4

FINANCIAMIENTO 2012			
CREDITO CAF RUTA VIVA	$	50.000	47%
BANCO DEL ESTADO	$	24.000	23%
BEDE	$	32.000	30%
TOTAL	**$**	**106.000**	100%

Fuente: MDMQ-Resolución de Concejo N°0190.

Elaborado por: José Páez

CUADRO N°5



Fuente: MDMQ-Resolución de Concejo N°0190.

Elaborado por: José Páez

Finalmente para completar el presupuesto establecido; se recibe del gobierno central, por asignación presupuestaria en base al Código Orgánico de Ordenamiento Territorial (COOTAD) USD 262.752.302.

En el MDMQ las fuerzas económicas están determinadas por el presupuesto que la entidad plantea, mismo que tiene 3 fuentes de ingreso:

1. *Primera:* corresponde a las recaudaciones obtenidas a través de sus propias competencias como ente recaudador. Este factor puede ser explotado por el gobierno local a través de las nuevas competencias establecidas para los municipios por el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial (COOTAD). Esta fuente de ingreso depende de la capacidad del organismo recaudador para ejercer las capacidades que le otorga la ley.

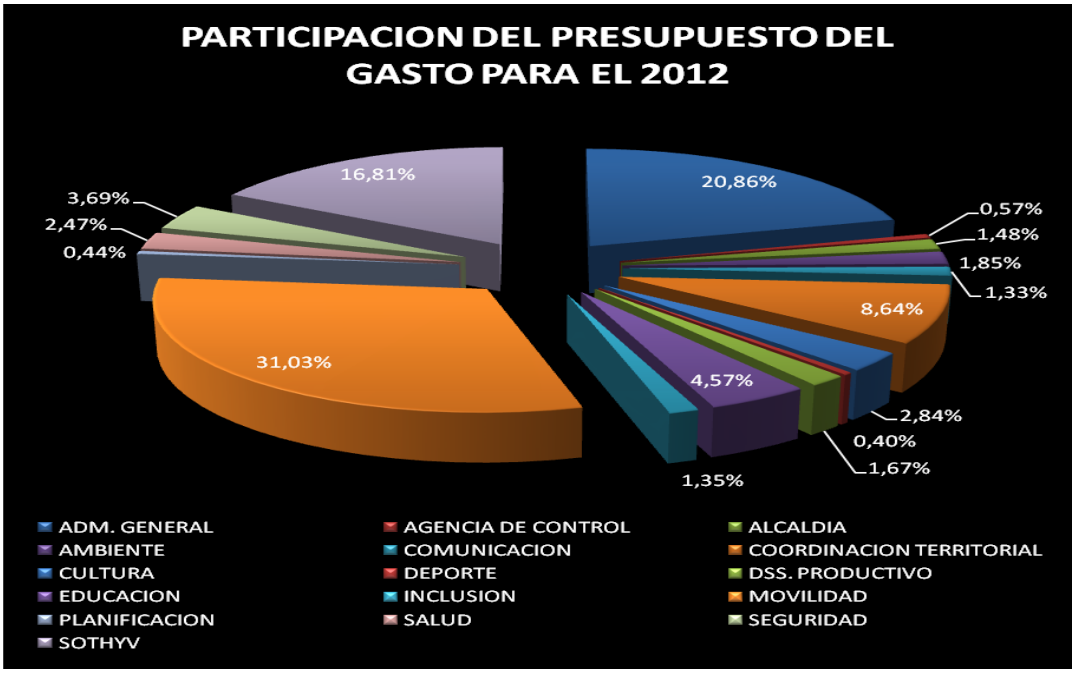
2. *Segunda:* son los ingresos asignados por el estado a la entidad gubernamental. Todos los factores económicos que afectan al estado de igual manera aplican sobre el MDMQ debido a que es el gobierno quien asigna los valores que recibirá cada municipio. Al ser el actual alcalde de Quito, parte del partido político de gobierno, el presupuesto del estado será generoso, pero estas asignaciones dependen de factores políticos que muchas veces modifican las mismas.

3. *Tercera:* finalmente están los valores obtenidos de los convenios de cooperación nacional o internacional a los que puede acceder la entidad. De igual manera que el factor anterior, ésta fuente estará directamente relacionada con las aptitudes que tenga la entidad para conseguir convenios y tratados de cooperación, pero al necesitar de terceros para esto, es muy importante los momentos que atraviesan la economía para determinar el grado de apoyo que se puede llegar a obtener.

Los gastos de la entidad corresponden a todos los valores que la misma plantea para destinar en los diferentes proyectos institucionales que han sido planteados para el presente año, de acuerdo a los ejes estratégicos que guían el accionar municipal del presente periodo municipal.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado cada entidad recibe una asignación presupuestaria de acuerdo a la planificación realizada, para tal efecto el presupuesto de gasto para el año 2012, lo cual se encuentra distribuido en los cuadros del N°6 al N°9.

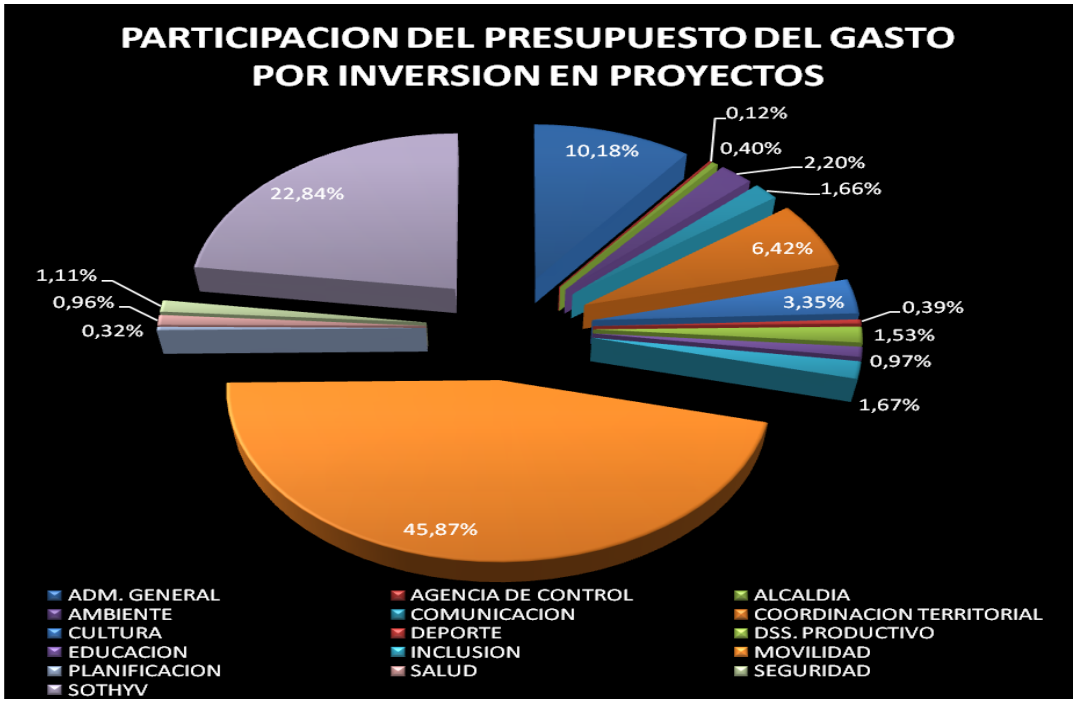
CUADRO N°6



Fuente: MDMQ.

Elaborado por: José Páez

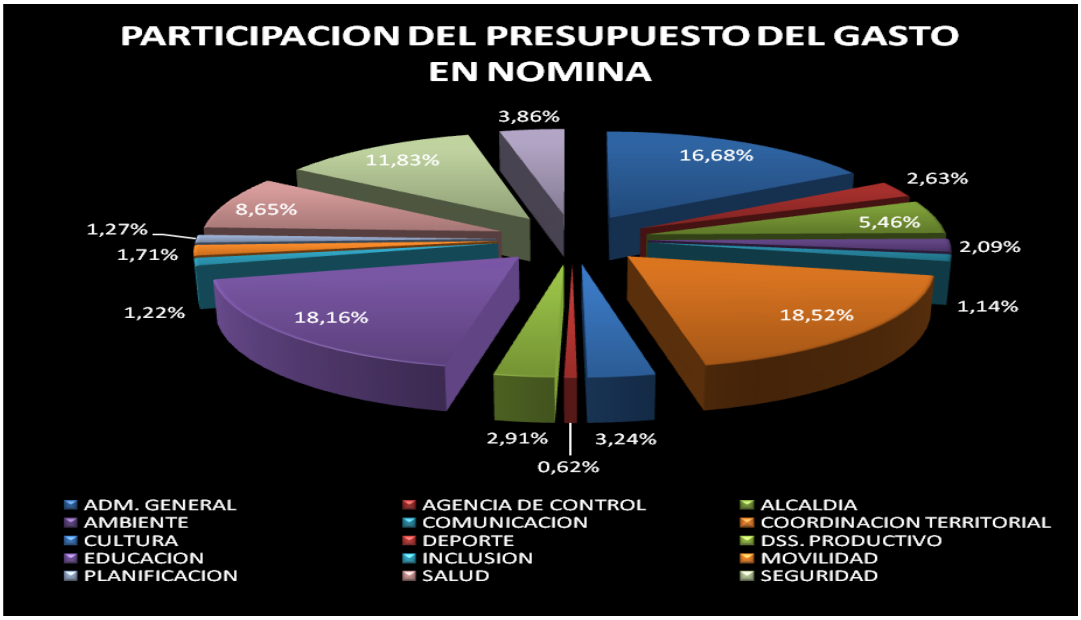
CUADRO N°7



Fuente: MDMQ.

Elaborado por: José Páez

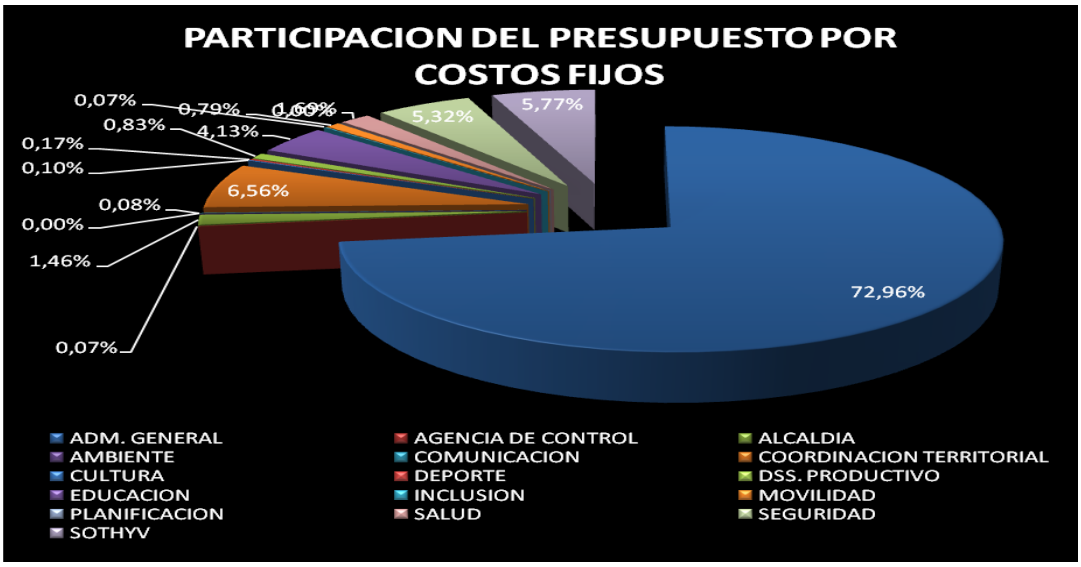
CUADRO N°8



Fuente: MDMQ.

Elaborado por: José Páez

CUADRO N°9



Fuente: MDMQ.

Elaborado por: José Páez

1.1.3. Factores Socioculturales

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización.[2]

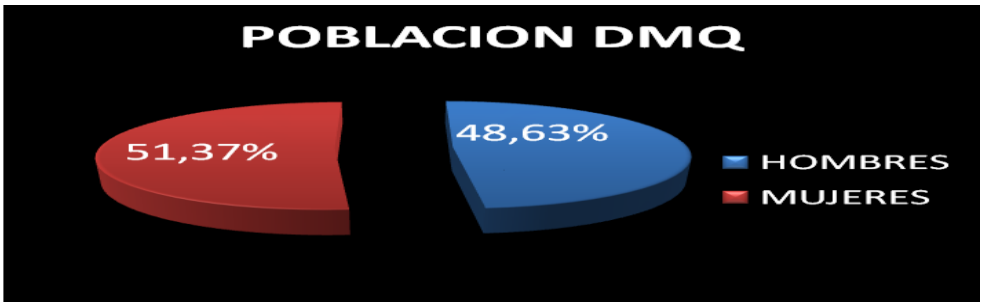
Para poder establecer el entorno sociocultural del MDMQ; es necesario establecer algunas estadísticas:

Datos Poblacionales del Distrito Metropolitano de Quito.-

La población de Quito es de 2 239 199 habitantes. El 51,45% son mujeres. Las cifras registran un proceso envejecimiento. Quito y Pichicha, siguen siendo la ciudad y provincia respectivamente, la segunda más poblada del Ecuador. La edad promedio de los habitantes es de 10 a 24 años.[3]

La información citada puede evidenciarse en el cuadro N°10.

CUADRO N°10



Fuente: Agencia Pública de Noticias Quito.

Elaborado por: José Páez

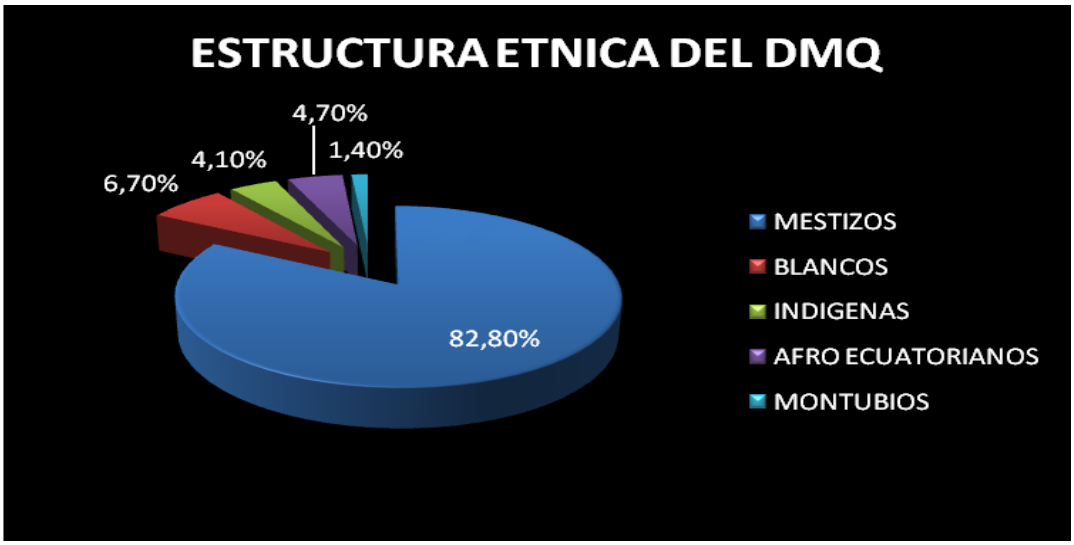
[2] Ibídem, p. 121.
[3] Agencia Publica de Noticias Quito, (2011). **INEC entrego resultados del Censo 2010 al Municipio de Quito**.http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/inec_entrego_resultados_del_censo_2010_al_municipio_de_quito--4406. p1.

Una vez establecida la población de la ciudad es necesario presentar datos sobre la conformación de la misma:

El 82,8% del cantón se consideran mestizos, 6,7% blancos, 4,1% indígenas, 4,7% afro ecuatorianos y 1,4% montubios.[4]

La información mostrada se encuentra graficada por el cuadro N°11.

CUADRO N°11



Fuente: Agencia Pública de Noticias Quito.

Elaborado por: José Páez

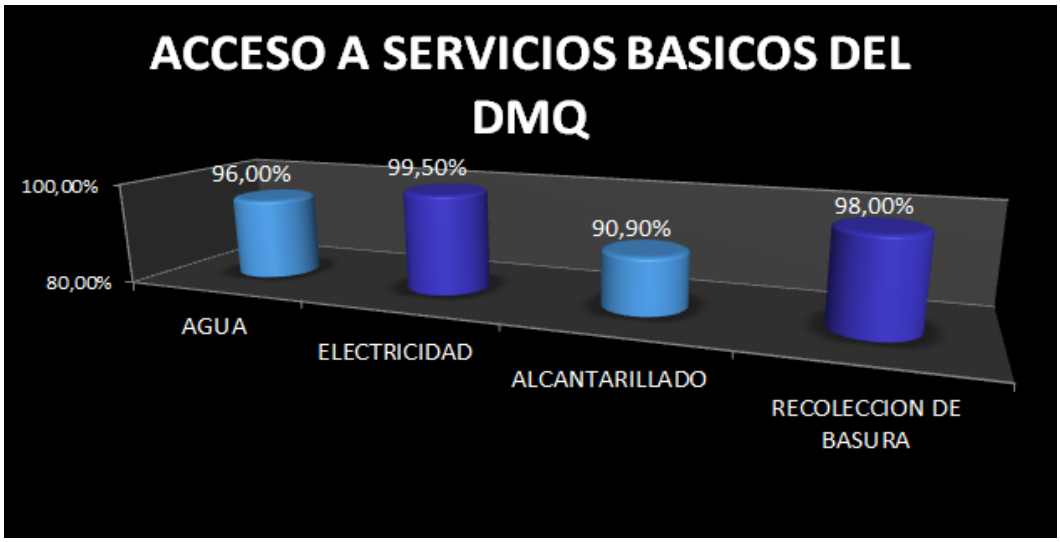
Entorno del Distrito Metropolitano de Quito.-

- En servicios básicos Quito registra mayores coberturas en relación a nivel nacional. En agua 96%, electricidad 99,5%, alcantarillado 90,9% y 98% tienen servicio de recolección de basura.[5]

[4]Ibídem.

La información citada se encuentra representada por el cuadro N°12.

CUADRO N°12



Fuente: Agencia Pública de Noticias Quito.

Elaborado por: José Páez

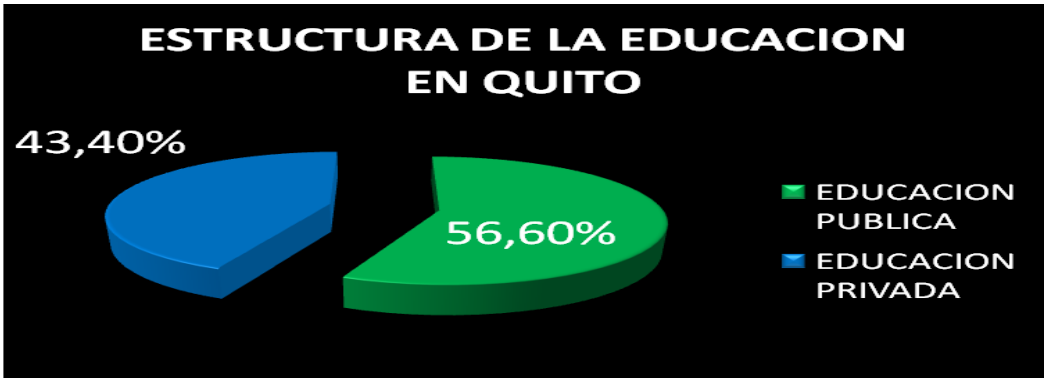
Datos sobre Educación:

- El 3% del Distrito no sabe leer y ni escribir.[6]
- La cobertura del sistema de Educación Pública es del 56,6%.[7]
- El 2,6 % de niños de Quito no asisten a un establecimiento educativo.[8]

La información de la cobertura, se muestra en el cuadro N°13.

[5]Ibídem.
[6]Cfr. INEC (2012). **Resultados del Censo 2010**. http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=49&lang=es. p1.
[7]Ibídem.
[8]Ibídem.

CUADRO N°13



Fuente: INEC.

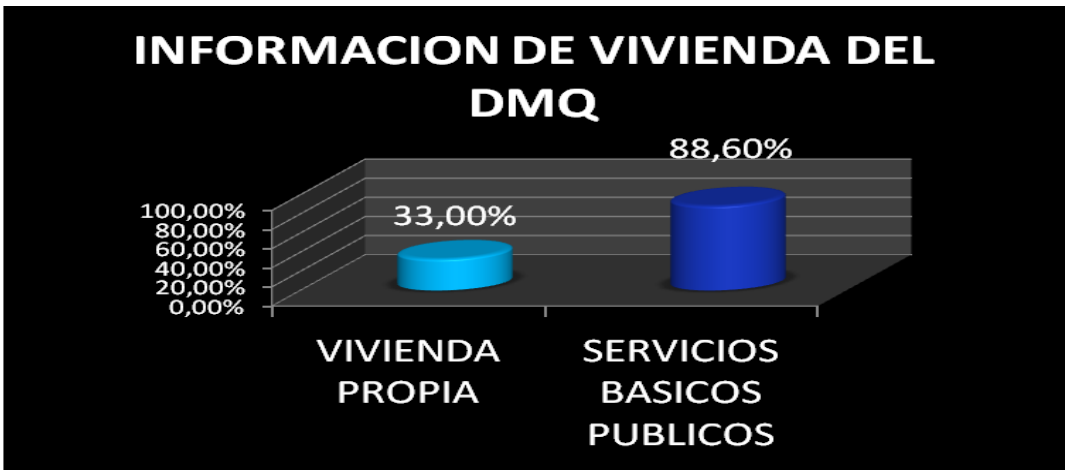
Elaborado por: José Páez

Datos sobre Vivienda:

- El 33% de personas en el Distrito posee vivienda propia totalmente pagada.[9]
- El 88,6% de las viviendas poseen servicios básicos públicos.[10]

La información sobre vivienda, se muestra en el cuadro N°14.

CUADRO N°14



Fuente: INEC.

Elaborado por: José Páez

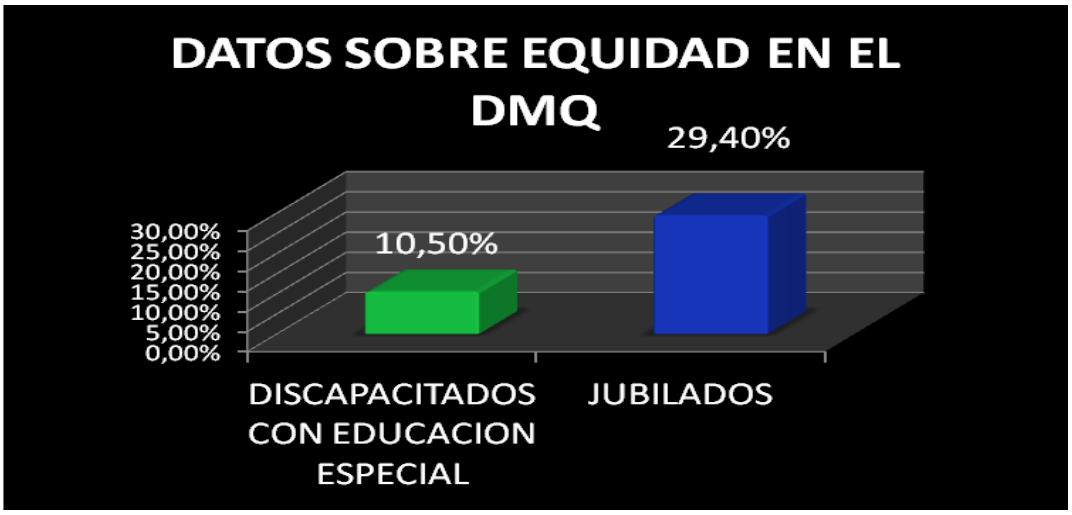
[9]Ibídem.
[10]Ibídem.

Datos sobre Equidad:

- El 10,5% de discapacitados del Distrito Metropolitano de Quito asisten a un establecimiento de educación especial.[11]
- El 29,4% de adultos mayores del Distrito se encuentran jubilados.[12]

La información referente a equidad, se muestra en el cuadro N°15.

CUADRO N°15



Fuente: INEC.

Elaborado por: José Páez

Datos sobre Tecnología:

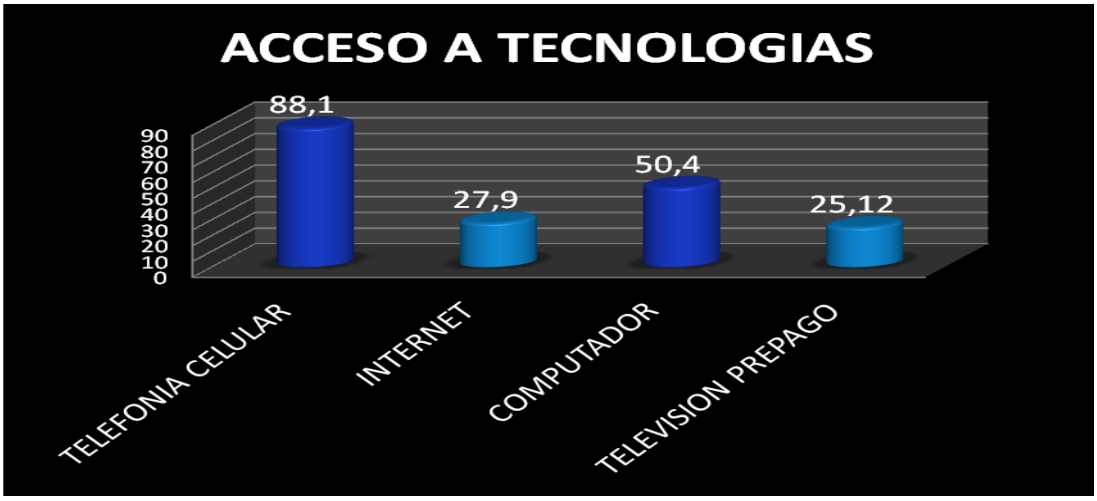
- El 16,3% no han usado teléfono celular, internet y computador en los últimos seis meses. En acceso a tecnologías 88,1% de viviendas tienen acceso a telefonía celular, 27,9% servicio internet, 50,4% tiene un

[11]Ibídem.
[12]Ibídem.

computador y el 25,12% de estos hogares tiene servicio de televisión pre-pagada.[13]

La información referente al acceso a las tecnologías, se muestra en el cuadro N°16.

CUADRO N°16



Fuente: INEC.

Elaborado por: José Páez

De los datos presentados se puede concluir que la población de Quito es la segunda más grande del país, conformada por una diversidad étnica representativa, cuya población económicamente activa es mayoritariamente hombre. El acceso a la tecnología se facilita con el avance del tiempo, creciendo de manera significativa debido al entorno mundial que nos guía hacia una nueva sociedad. Al encontrarse el MDMQ conformado por las mismas características del Distrito Metropolitano de Quito, las mismas características se extrapolan a la conformación sociocultural del MDMQ.

[13]Agencia Publica de Noticias Quito, (2011). **INEC entrego resultados del Censo 2010 al Municipio de Quito**.http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/inec_entrego_resultados_del_censo_2010_al_municipio_de_quito--4406. p1.

1.1.4. Factores Tecnológicos

Previo al análisis los factores tecnológicos del entorno, se presenta a continuación una reflexión sobre los mismos de Fernando D' Alessio:

El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio: modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, traducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, trastocan las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio, influencian las decisiones de tercerización de actividades; en suma, ocasionan la ruptura del status quo de las organizaciones.[14]

En la actualidad los avances tecnológicos se encuentran rediseñando las empresas, cambiando la manera en la que realizan sus procesos e incluso modificando los productos o servicios que estas entregan. Las entidades públicas no son la excepción, enfocadas en mejorar su gestión se encuentran incorporando tecnología que aplicada a los procesos que maneja la entidad, le permitirá buscar la satisfacción de las necesidades que tienen los contribuyentes.

Los avances generados hacen imprescindible que el personal también sea capacitado para poder adecuar la organización a las nuevas tendencias, en el caso del MDMQ es uno de los factores más importantes.

[14] D' ALESSIO, F. (2008). ***El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.*** México: PEARSON Educación, 1ra. edición, p. 122**.**

En el medio actual no se genera innovación tecnológica dentro del sector público, por lo tanto la utilización de nuevas herramientas se queda limitada a la adquisición de las mismas; pero en la actualidad es importante poder distinguir la importancia de lograr contar dentro de la misma organización con un equipo que se encargue de generar la innovación pensando en las necesidades de los ciudadanos.

1.1.5. Factores Jurídicos

Para la sección jurídica es importante tomar en cuenta que las empresas publicas se encuentran limitadas en su accionar debido a las diferentes disposiciones legales existentes.

Dentro del entorno actual lo que debemos tener cuenta son los cambios que conllevan principalmente la nueva Constitución Política del Ecuador, y el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial. Estos son los marcos principales del accionar de cualquier gobierno local, en este caso del MDMQ. Teniendo en cuenta este marco se debe tomar en cuenta que el gobierno local adquirió nuevas competencias lo que además implican nuevas responsabilidades, que deberán ser desarrolladas para lograr satisfacer las necesidades actuales de los ciudadanos.

Los municipios después del marco anteriormente establecido se rigen a todas las leyes vigentes para el periodo, además para normar las disposiciones internas que solamente afectan al distrito, el MDMQ cuenta con ordenanzas y resoluciones. Estas disposiciones deben ser tomadas en cuenta al momento de realizar el análisis de la organización.

Para finalizar el análisis del entorno legal que rodea al MDMQ, en el siguiente listado de las diferentes disposiciones legales vigentes:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas.
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural.
- Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito.
- Codificación del Código de Trabajo.
- Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito.

Además de este listado también sus respectivos reglamentos son aplicables para el periodo actual.

Finalmente en la siguiente lista presenta algunas de las regulaciones y procedimientos internos actuales:

- Reglamento y procedimiento para la concesión de anticipos para las y los servidores municipales.

- Reglamento del comité Mixto de Justicia.
- Resolución Administrativa 002.
- Resolución Administrativa 008.
- Resolución Administrativa 010.
- Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.
- Reglamento Orgánico Funcional (2007).
- Reglamento para entregar en comodato las áreas recreativas y deportivas del distrito metropolitano de quito.

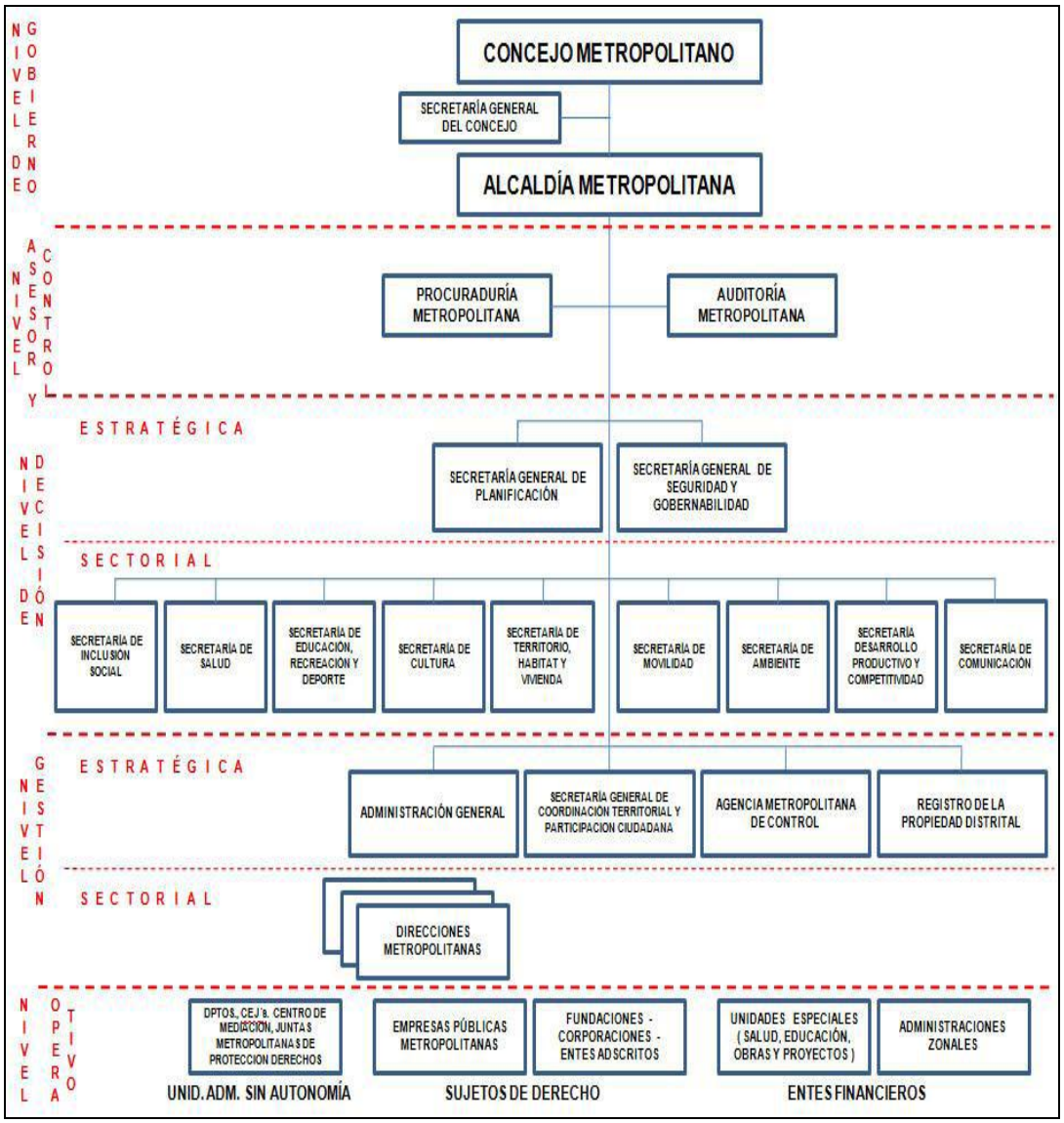
1.2. ANÁLISIS INTERNO

1.2.1 Estructura Orgánica

La estructura Orgánica del MDMQ se encuentra regida a través de la Resolución de Alcaldía 0010, del 31 de marzo del 2012. Para sintetizar lo que establece la disposición anteriormente citada se puede presentar el cuadro N°17, como una representación gráfica de lo que se encuentra planteado de manera legal por la Alcaldía a través de la resolución citada anteriormente.

En el cuadro citado se pueden evidenciar claramente los niveles jerárquicos que se manejan en el Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

CUADRO N°17



Fuente: MDMQ - Parra Galo (2012)[15]

Como vemos en el cuadro anterior, la estructura del Municipio se encuentra detallada hasta el nivel de gestión estratégica, dentro de nuestro análisis es necesario conocer la conformación de la Administración General; que de acuerdo a la Resolución Administrativa 0010 se encuentra conformada por:

- Dirección Metropolitana Administrativa.

[15]Parra Galo, (2012). **Quito Distrito Metropolitano/ Ley de Transparencia LOTAIP 2012/ Organización Interna/ Estructura Orgánica**. http://www.quito.gob.ec/lotaip2012/a/ESTRUCTURA_ORGANICA_FUNCIONAL_MAR_2012.pdf. p1.

- Dirección Metropolitana de Recursos Humanos.
- Dirección Metropolitana Financiera.
- Dirección Metropolitana Tributaria.
- Dirección Metropolitana de Catastro.
- Dirección Metropolitana de Gestión Documental y Archivo.
- Dirección Metropolitana de Informática.
- Dirección Metropolitana de la Gestión de Bienes Inmuebles.
- Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos.

Además se establece en la misma resolución que bajo el nivel de gestión sectorial, existirán solamente Unidades Administrativas y dentro de estas podrán existir solamente equipos de trabajo.

Dentro de la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos se encuentra que la estructura vigente, aún no se ha establecido en ningún documento legal, pero las actividades se manejan a través de una estructura similar a la establecida a través de la Resolución Administrativa No. 0108 del 12 de diciembre del 2007.

El cuadro N°18 presenta un extracto del Orgánico Funcional del 2007 antes mencionado, a través de una representación gráfica referente a lo que se encuentra en el documento antes mencionado.

CUADRO N°18

DIRECCIÓN METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS



Nivel: Gestión

Subordinada de: Administración General

Subordinadas Directas: Desarrollo del Recurso Humano.

Administración del Personal.

Bienestar, Seguridad y Salud Ocupacional.

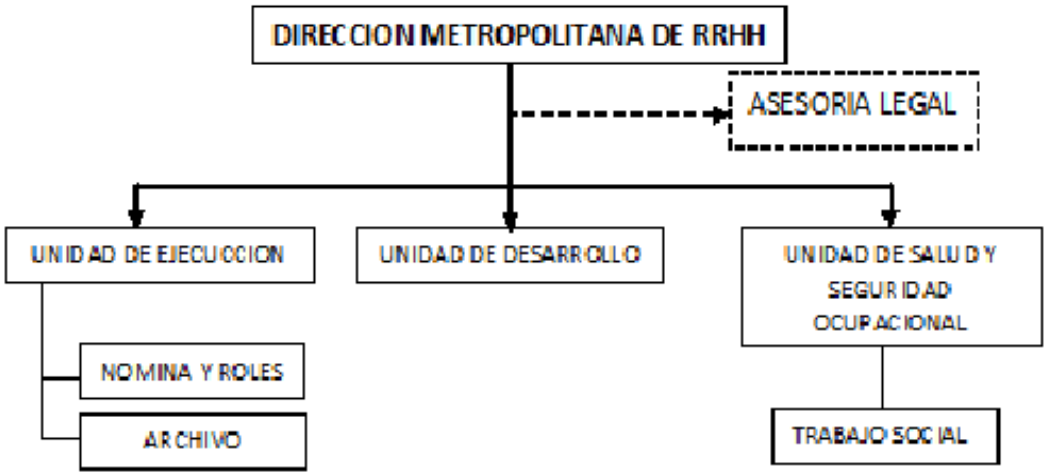
Fuente: MDMQ (Dirección Metropolitana de Desarrollo Institucional)-Orgánico Funcional 2007

Elaborado por: José Páez

Esta estructura se encuentra publicada desde el año 2007, pero nunca entro en vigencia, por diferentes factores; es así que en la actualidad la estructura bajo la que funciona la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos, se encuentra establecida de manera informal.

Para el efecto se investigó la estructura informal a través de entrevistas, de las mismas se pudo obtener una figura gráfica plasmada en el cuadro N°19, que nos muestra la estructura informal de la Dirección.

CUADRO N°19



Fuente: Investigación

Elaborado por: José Páez

A través de la estructura que se presenta se mantiene una organización jerarquizada, la misma que ocasiona que la DMRRHH (Dirección Metropolitana de Recursos Humanos) no pueda reaccionar adecuadamente ante los cambios y exigencias del entorno. Es por ello que se ve necesario establecer un nuevo modelo de gestión que nos permita responder ante los requerimientos de los clientes internos (funcionarios) y externos (la comunidad).

1.2.2. Planificación Estratégica

No se puede encontrar la planificación estratégica del MDMQ establecida como normalmente se encuentra en una organización, debido al carácter político y social que en la actualidad guían a la institución. Es así que se observa que dentro del municipio existe una planificación que está gobernada por los ejes sociales que orientan el actuar institucional (Plan Metropolitano de Desarrollo).

En base a este marco la Dirección Metropolitana de RRHH no cuenta con ninguna planificación estratégica actualmente establecida, pudiéndose encontrar solamente plasmado dentro del plan operativo anual, los siguientes objetivos generales:

Administración General.-

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos, materiales, financieros, informáticos y tributarios de la municipalidad, con la finalidad de brindar el apoyo eficiente y eficaz que requiere la gestión institucional para el cumplimiento de obligaciones y expectativas.[16]

Dirección Metropolitana de Recursos Humanos.-

Potenciar el talento humano del municipio del distrito metropolitano de quito a través del desarrollo personal y profesional de los servidores municipales.[17]

Además se puede presentar la misión planteada en el Orgánico Funcional del 2007, elaborado por la Dirección Metropolitana de Desarrollo Institucional:

"Desarrollar el talento humano de la municipalidad fortaleciendo la cultura organizacional, potenciando las habilidades, capacidades y conocimientos, a través de una administración técnica y profesional, como un aporte significativo a la provisión de los servicios que demanda la comunidad del Distrito Metropolitano de Quito."

[16]Cando Paola/ Herrera Fernando, (2012). **Quito Distrito Metropolitano/ Ley de Transparencia LOTAIP 2012/ Organización Interna/ Metas y Objetivos**.
http://www.quito.gob.ec/lotaip2012/a/METAS_OBJETIVOS_MAR2012.pdf. p1.
[17]Ibídem.

La DMRRHH no cuenta con una visión y tampoco con una misión establecida, ni difundida entre los funcionarios que pertenecen a la misma, es por ello imprescindible para iniciar cualquier propuesta de cambio, antes establecer la visión y misión de la entidad.

1.2.3. Infraestructura

En la actualidad la Dirección Metropolitana de RRHH cuenta con un edificio ubicado en la calle Guayaquil N43 y Espejo; en el que se encuentra distribuido el personal a través de 2 pisos. El edificio es parte del Palacio Municipal, y fue remodelado para poder albergar oficinas, las cuales son adecuadas para el trabajo llevado por el personal.

1.2.3 Recursos Humanos

Esta Dirección se encuentra conformada por un total de 46 personas dentro de las cuales se puede identificar: 1 Director y 3 Jefaturas, el resto está conformado por servidores públicos de diferentes grados.

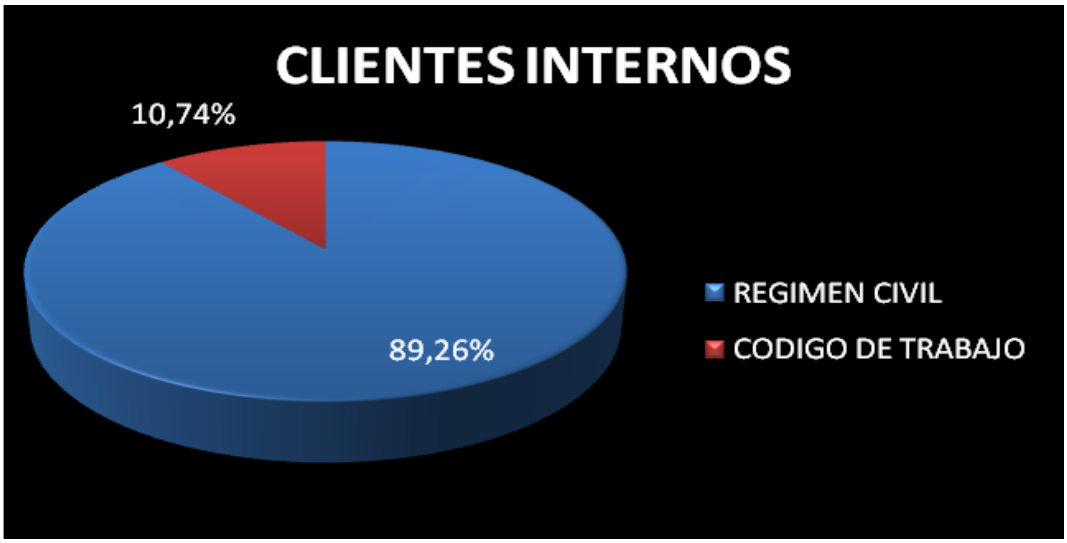
Los servidores en un 85% llevan trabajando al menos 5 años dentro del MDMQ, por lo cual es muy importante encontrar la manera de involucrarlos dentro de cualquier estrategia de cambio que se desee plantear. Podemos observar además que existe un clima laboral en el que los servidores debido al desgaste de los años de servicio y a los diferentes cambios estratégicos durante las diferentes administraciones; se encuentran estancados dentro de un entorno de desconfianza y

miedo al cambio que deberá trabajarse para poder establecer una transformación institucional.

Se trató de recopilar información más detallada referente a la carga laboral de los funcionarios o de las unidades; que de alguna manera nos indique el número de trámites que se manejan; pero nos fue imposible porque no se llevan estadísticas al respecto y el sistema de información en la actualidad no permite obtener esos datos.

A pesar de esto, es posible indicar que el personal que labora en la Dirección Metropolitana de RRHH se encuentra encargado de prestar atención a 6.999 servidores de Régimen Civil (contratos y nombramientos) y 842 correspondientes al Código de Trabajo (Contrato Colectivo); lo cual se encuentra planteado en el cuadro N°20.

CUADRO N°20



Fuente: PAC MDMQ 2012.

Elaborado por: José Páez

1.2.4 Recursos Financieros

Para el año en curso la dependencia dispone de $784.998,41 distribuidos en cuentas para pagar al personal de la dependencia. Además para cualquier disposición o necesidad administrativa cuentan con el apoyo de la Dirección Metropolitana Administrativa, a través de la cual se adquieren los diferentes implementos necesarios para el funcionamiento diario. De acuerdo a la planificación que la dirección (PAC 2.012) pronosticó, se elaboró la tabla N°5 y los cuadros N°21 y 22; que muestran las adquisiciones planteadas para el año 2012.

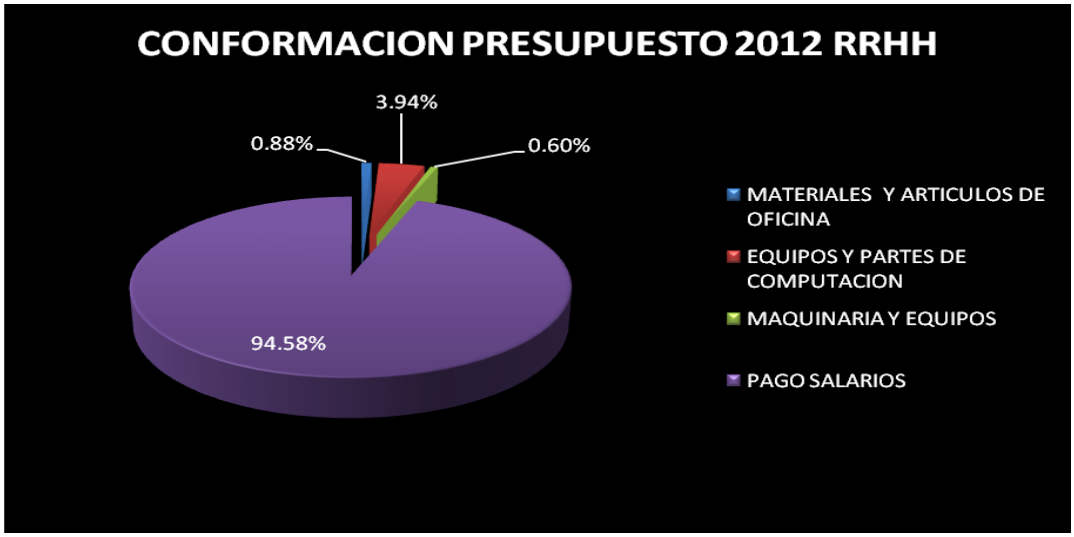
TABLA N°5

PLAN ANNUAL DE COMPRAS RRHH 2012	
MATERIALES Y ARTICULOS DE OFICINA	7.268,86
EQUIPOS Y PARTES DE COMPUTACION	32.696,55
MAQUINARIA Y EQUIPOS	5.000,00
PRESUPUESTO SALARIOS 2012	
PAGO SALARIOS	784.998,41
TOTAL PRESUPUESTO 2012 RRHH	829.963,82

Fuente: PAC MDMQ 2012.

Elaborado por: José Páez

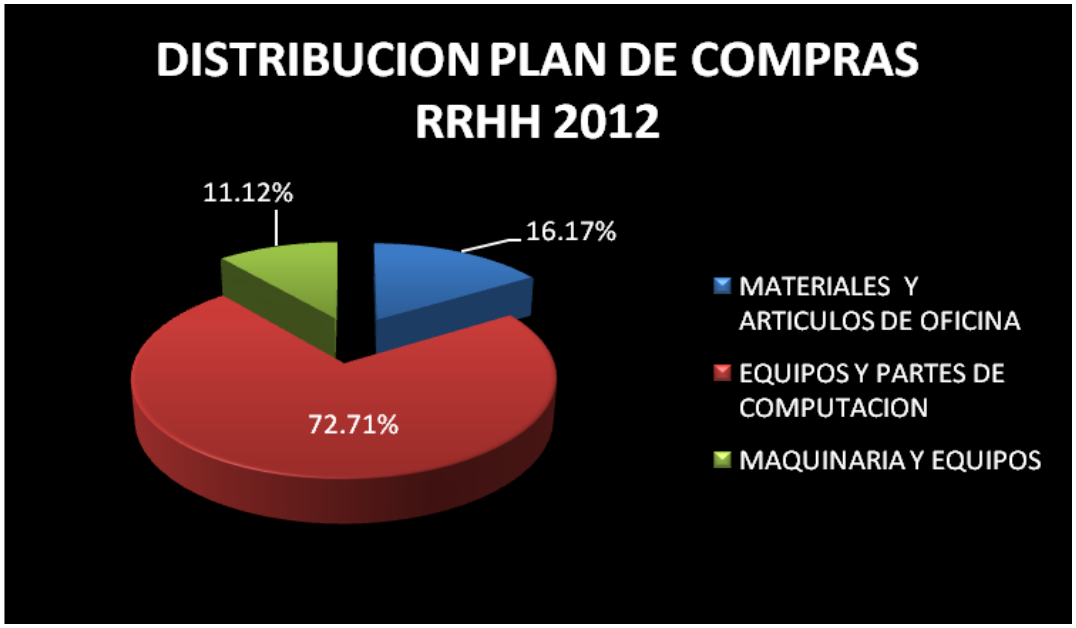
CUADRO N°21



Fuente: PAC MDMQ 2012.

Elaborado por: José Páez

CUADRO N°22



Fuente: PAC MDMQ 2012

Elaborado por: José Páez

También se encuentran con el apoyo del presupuesto establecido por la Administración General en el caso de necesitar de consultorías, equipos, o cualquier otro tipo de apoyo para proyectos especiales de la Dirección.

Se puede concluir que se cuenta con fondos suficientes para realizar cualquier iniciativa que permita prestar un mejor servicio.

1.2.5 Sistemas de Información

Para la comunicación interna en la entidad se cuenta con el sistema G-DOC, sistema de gestión documental, el cual permite ingresar los diferentes pedidos escritos; para luego asignar un analista que posteriormente será el encargado de la atención y despacho de la misma.

Todas las acciones ejecutadas por los analistas se realizan sobre un sistema llamado SIARH (aplicación desarrollada en ASPX.NET); mismo en el que se realizan los diferentes servicios que presta la organización.

Para finalizar como complemento utilitario a los demás, el MDMQ tiene un sistema de reloj digital, para el control de la asistencia de los funcionarios.

El MDMQ es un ente abierto a nuevas tecnologías, planteadas con el fin de mejor su gestión, por tanto existe la oportunidad de apalancar nuevas tendencias administrativas a través del apoyo tecnológico.

2. PROCESOS ACTUALES

En el presente capítulo se encuentra desarrollado el levantamiento de la información recopilada a través de reuniones interactivas; dicha información ha sido analizada para establecer los procesos actuales de la organización.

Dentro de las reuniones realizadas con los funcionarios de cada una de las unidades que conforman la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos, se establecieron las actividades de cada proceso, tomando en cuenta dicha información posteriormente se realizo la diagramación de los procesos actuales llevados por la entidad; para finalmente validarlos con los Jefes de Unidad.

Una vez establecido el diagrama se realizó un análisis sobre el tiempo real que conllevan cada una de las actividades dentro de cada uno de los procesos, además se estableció, cuáles de las mismas generan valor para la prestación de los servicios ofertados por la entidad. Estos estudios servirán para posteriormente tomar decisiones y establecer una propuesta de cambio.

En este capítulo se abordaran los siguientes temas:

- Procesos actuales.

- Estudio de tiempos y valor agregado.
- Análisis de Debilidades y Oportunidades de Mejora.

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Administración por Procesos

Administración tradicional.- muchas empresas ecuatorianas debido a su origen familiar o a su carácter público; han mantenido una estructura de organización piramidal, una especialización de empleados, además de controles sumamente burocráticos; todas estas características de la gestión tradicional de las organizaciones.

Este tipo de gestión está orientada al efecto final, los beneficios y las metas alcanzadas olvidando que su objetivo principal es la satisfacción de sus clientes. En esta clase de administración el personal cumple con su tarea asignada, según las políticas, preceptos y detalles recibidos; pero normalmente no tienen ninguna idea sobre el producto o servicio final proporcionado; ni como su trabajo contribuye para el mismo.

La Administración tradicional se encuentra basada en una estructura piramidal, el cual responde bien mientras se maneja a pequeña escala; pero una vez que las instituciones van incrementando su tamaño aparecen los problemas.

Con la globalización vino alta competitividad entre las empresas afines y la postura del cliente exigiendo su derecho a recibir calidad en los productos y servicios percibidos; aún cuando estos son prestados por las organizaciones públicas, es por ello que las empresas tanto públicas como privadas se han visto en la necesidad de mejorar. Esta necesidad a obligado a que la organización tradicional; haya sido criticada y revisada ante nuevas tendencias administrativas; es así que una de estas tendencias, la Administración por Procesos, se presenta con objetivo de lograr que la toma de decisiones sea más rápida y facilite la adaptación al cambio de la organización a las diferentes situaciones del entorno.

Administración por procesos.- cada cambio de época conlleva el advenimiento de nuevos entornos; estos plantean desafíos para las instituciones, mismas que se ven obligadas a ajustar su visión para poder sobrevivir. El mundo empresarial en este sentido se apropia de la filosofía de una de las premisas planteadas por Charles Darwin: "Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio"; es así que las empresas que sobreviven son aquellas cuya estructura flexible se adapta mejor a los cambios que presenta el medio.

La Gestión por Procesos es la respuesta a la búsqueda de mantener una adaptación continua; ésta tendencia administrativa tiene un enfoque que permite permanecer en constante cambio y evolución; con miras hacia la constante y eterna búsqueda de la calidad en los productos o servicios ofertados. Es así que la gestión por procesos se convierte en una necesidad en las instituciones actuales.

Se puede concluir que la Administración basada en procesos, tiene una orientación hacia la satisfacción de las necesidades y de las expectativas de los clientes tanto internos como externos; lo cual permite a las empresas encontrarse en un ciclo de mejoramiento continuo. Este tipo de gestión trata que los procesos de una organización sean manejados de manera coordinada, de forma que se pueda identificar sus correlaciones de una manera clara.

En este sentido para tener una mejor idea de lo que implica esta tendencia administrativa se presentan algunas conclusiones importantes referentes del tema:

El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).[18]

[18]PETEIRO D., (2005). **La gestión tradicional y la gestión por procesos**. http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm. p1

El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).[19]

En base a lo analizado anteriormente se identifica que el problema fundamental al momento de establecer esta visión organizativa, radica en la necesidad del compromiso individual de todas las personas de la organización, además del apoyo incondicional de sus líderes; por ello es importante que la directiva se encuentre convencida y comprometida con ésta filosofía. La metodología aplicada para el establecimiento de una Administración basada en Procesos, debe por tanto permitir involucrar directamente a todos los participantes de cada proceso.

2.1.2 Definición de Proceso

Para completar la revisión de de lo que conlleva la gestión por procesos es imprescindible definir al proceso:

- Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.[20]
- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.[21]

[19]Ibídem

[20] TOLEDO, (2002). **La Gestión por Procesos**. http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf. p5

[21] MURO P., (2010). **Definición de Proceso**. http://arpcalidad.com/definicin-de-proceso/. p1

- Proceso es el conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admite elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran, regulan o autorregulan bajo modelos de gestión particulares para obtener elementos de salida o resultados esperados . Las entradas al proceso pueden ser iniciales o intermedias. Asimismo, los resultados o salidas a lo largo del proceso pueden ser intermedios o finales. La presencia e interacción de los elementos que lo componen conforman un sistema de trabajo, al cual puede denominarse "Sistema de gestión del proceso".[22]
- Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización.[23]

En base a los preceptos anteriormente presentados, un proceso es una cadena de actividades dirigidas a proporcionar valor sobre una entrada para conseguir un resultado (producto o servicio), orientado siempre a buscar la satisfacción de los requerimientos del cliente.

Finalmente los objetivos que persigue una Gestión por Procesos permiten cambiar la dirección que tiene una organización tradicional convirtiéndola en un ente flexible y adaptable. En la administración basada en procesos se trata de tomar en cuenta todo lo que la empresa hace y como lo hace para mejorar el producto o servicio final; es por ello que se dice que es una administración basada en el cliente, pues sin dejar de lado el objetivo fundamental de una organización (obtener mayor utilidad en privadas o ahorrar costos en las públicas), se logra entregar calidad en los productos o servicios presentados.

---

[22] CAMACHO R., (2008). **¿Qué es un proceso? Definición y elementos**. http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos. p1

[23] NAVARRO E., (2003). **Gestión y reingeniería de procesos**. http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/gyrip.htm. p1

2.1.3 Diagrama de flujo

El Diagrama de flujo es una técnica básica que permite describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades que se realizan desde un punto de partida hasta un punto final, las relaciones entre los diferentes actores, indicando quien hace qué y en qué secuencia se desarrolla el proceso.[24]

El diagrama de flujo consiste en la representación grafica de los procesos, para tal efecto existen diferentes técnicas desarrolladas a través de los años como la presentada de descomposición y diagramado utilizada generalmente en empresas productivas:

La técnica de descomposición y diagramado consiste en identificar, actividad por actividad, las diferentes operaciones del proceso, listarlas en un formulario a propósito y anotar para cada una de ellas el tipo de actividad de que se trata.[25]

Para el presente estudio se utilizó la técnica de diagramación en cascada, llamada así debido a que el tipo de gráfico utilizado desciende mostrando esta apariencia. En este diagrama se muestran las actividades establecidas en orden y secuencia, a

---

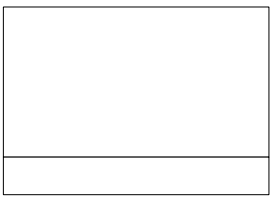
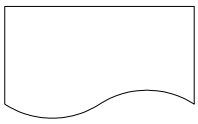
[24] MARIÑO, H. (2001). **Gerencia de Procesos**. Colombia: Alfomega S. A., 1ra. Edición, p. 117.

[25] RIVEROLA, J. / MUÑOZ, B. (1997). **Diseño de Procesos y Reducción del Tiempo de Servicio**. España: Ediciones Folio S. A., 2da. Edición, p. 21.

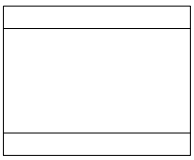
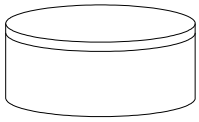
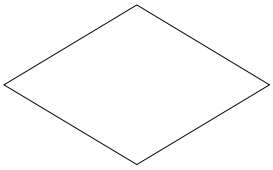
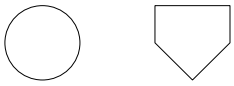
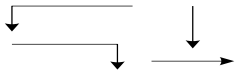
través de símbolos generalmente aceptados para la diagramación de procesos, marcando el inicio y final de cada proceso.[26]

Los símbolos que se utilizaron para el desarrollo de los procesos, se obtuvieron del sistema informático Microsoft Visio, y se presentan en la tabla N°6.

TABLA N°6

ENTIDADES EXTERNAS: 	Son todos aquellos entes relacionados que no pertenecen a la entidad y que entregan o reciben productos o servicios durante el proceso. Llevan el nombre de la entidad en el centro.
ACTIVIDAD: 	Conjunto de acciones llevadas con el fin de transformar insumos en productos o servicios. El segmento superior contiene la descripción de la actividad, mientras el inferior la identificación del funcionario que la realiza.
DOCUMENTOS: 	Corresponden a oficios, expedientes, manuales, etc. que se utilizan, reciben o generan dentro de una actividad. Dentro de la figura se coloca el nombre del documento.

[26] Cfr. PEREZ, J.(2010). ***Gestión por Procesos.*** España (Madrid): ESIC. p. 85

PROCESOS RELACIONADOS: 	Se usa esta figura para relacionar en algún punto específico del proceso con otro relacionado. Dentro de la figura se coloca el nombre el Proceso Relacionado.
SISTEMAS IFORMATICOS: 	Programa o sistema (software) utilizado dentro de la realización de una actividad. Dentro de la figura se coloca el nombre del Sistema.
DECISION: 	Se utiliza para establecer una decisión sobre dos o más alternativas sobre los posibles caminos que el flujo puede tomar. Dentro de la figura se coloca la pregunta o condición.
TERMINALES: 	Identifica el inicio o fin de un diagrama. Dentro de la figura se coloca INICIO, FIN.
CONECTORES: 	El primero se utiliza para conectar una parte del diagrama con otra sección del mismo y el segundo sirve para conectar una hoja del diagrama con la siguiente de acuerdo al proceso. El primero se usa con letras en el centro y el segundo con números.
LINEAS DE DIRECCION: 	Sirven para conectar todos los anteriores símbolos, y nos indican el orden de ejecución de cada uno.

Fuente: Programa Microsoft Visio.

Elaborado por: José Páez

Se tomaron en cuenta la siguiente reglamentación para la elaboración de los diagramas:

- Cada proceso tiene un inicio y un final marcados por los Terminales.
- Las Actividades deben colocarse en secuencia y en orden descendente.
- Las Entidades Externas se deben ubicar a los lados de las actividades y si entregan alguna documentación se conectarán a un Documento antes de conectarse a las Actividades.

2.1.4 Análisis valor agregado

Una vez establecido el proceso actual, es necesario cuestionarlo, para a través de un análisis de valor agregado, establecer las posibles propuestas de mejora que puede tener el proceso.

Para iniciar el análisis de valor agregado, se utilizó la técnica WWWWH, en cada una de las reuniones con los funcionarios de la DMRRHH; esta técnica consiste en realizar preguntas en el entorno de las 5 preguntas básicas (¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, y ¿Cómo?).[27]

A continuación se muestra una guía para realizar la técnica WWWWH (What/ Where/ When/ Who/ How):

1. Pregunta ¿Por qué?
    a. ¿Por qué se hace?
    b. ¿Es necesaria?

[27] Cfr. RIVEROLA, J. / MUÑOZ, B. (1997). **Diseño de Procesos y Reducción del Tiempo de Servicio**. España: Ediciones Folio S. A., 2da. Edición, p. 24.

c. ¿Podría ser eliminada?

d. ¿Podría ser reemplazada por algo más sencillo?

e. ¿Podría fusionarse con otra?

f. ¿Se podría subcontratar?

2. Pregunta ¿Dónde?

a. ¿Dónde se hace?

b. ¿Por qué se hace allí?

c. ¿Podría realizarse en otro lugar, si esto facilita su elaboración?

d. ¿Dónde debería realizarse?

3. Pregunta ¿Cuándo?

a. ¿Cuándo se hace?

b. ¿Por qué se hace en ese momento?

c. ¿Siempre es necesario realizarla?

d. ¿Se puede hacer con menos frecuencia?

e. ¿En qué momento debería hacerse?

4. Pregunta ¿Quién?

a. ¿Quién lo hace?

b. ¿Por qué lo hace ese funcionario?

c. ¿Lo puede hacer otra persona?

d. ¿Se puede hacer la actividad por alguien anterior en el proceso?

e. ¿Podría hacerlo una máquina?

5. Pregunta ¿Cómo?

a. ¿Cómo se hace?

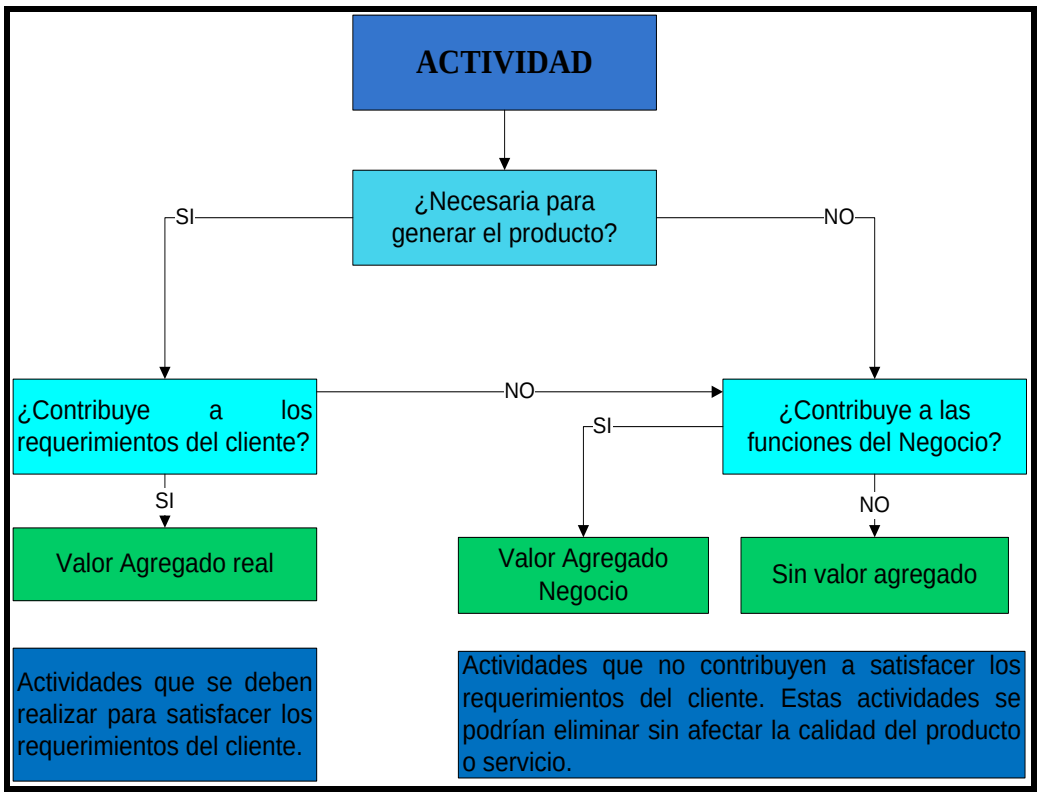
b. ¿Por qué se realiza de esa manera?

c. ¿Se podría hacer de otro modo?

Toda la información recopilada por las preguntas realizadas nos servirá para el análisis del valor agregado además de facilitar la propuesta de mejoramiento del siguiente capítulo.[28]

Finalmente para facilitar la calificación de cada actividad; sobre el análisis de valor agregado, se utilizará el cuadro N°23, tomado del libro de James Harrington.

CUADRO N°23



Fuente: HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. 1997. [29]

Elaborado por: José Páez

[28] Cfr. RIVEROLA, J. / MUÑOZ, B. (1997). **Diseño de Procesos y Reducción del Tiempo de Servicio**. España: Ediciones Folio S. A., 2da. Edición, p. 24.

[29] Cfr. HARRINGTON, J. (1997). **Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.** http://es.scribd.com/bazar_ave/d/71168404-Resumen-Harrington-Mejoramiento-de-Los-Procesos-de-La-Empresa.

2.2 PROCESOS ACTUALES

2.2.1 Estructura Orgánica

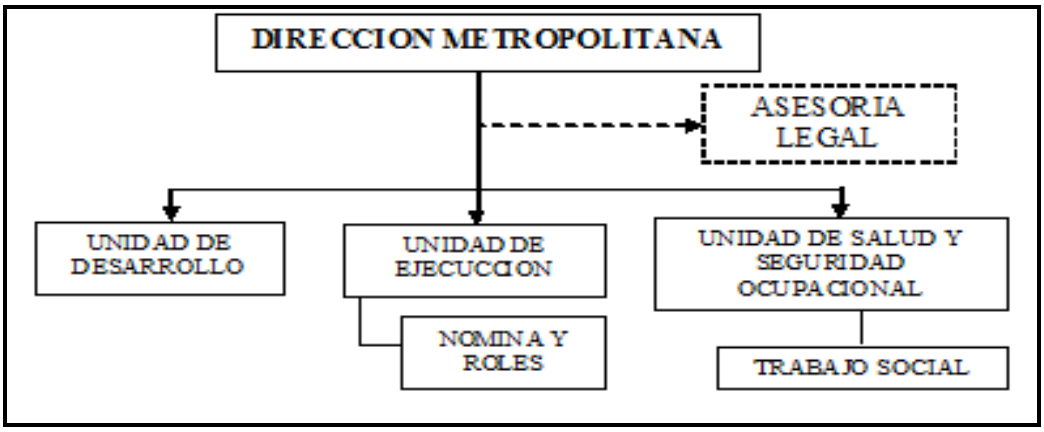
Previo a presentar la estructura orgánica es conveniente presentar la última misión establecida y publicada por la DMRRHH en el Orgánico Funcional de la Dirección Metropolitana de Desarrollo Institucional publicado en el año 2007:

Desarrollar el talento humano de la municipalidad fortaleciendo la cultura organizacional, potenciando las habilidades, capacidades y conocimientos, a través de una administración técnica y profesional, como un aporte significativo a la provisión de los servicios que demanda la comunidad del Distrito Metropolitano de Quito.

Para iniciar el levantamiento de los procesos actuales, se inició estableciendo la estructura orgánica tácita de la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos; debido a que como se comentó en el capítulo anterior, no se cuenta con una estructura formalmente definida.

En base a la información recopilada en las reuniones con los funcionarios se pudo construir la estructura que se encuentra planteada en el cuadro N°24.

CUADRO N°24



Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

2.2.2 Inventario inicial de procesos

La estructura orgánica permitió instaurar el funcionamiento de la DMRRHH, una vez establecido el mismo se realizó un listado de los procesos desarrollados por cada Unidad, mismos que se plasman en las tablas de la N°7 a la 8 y en el cuadro N°25.

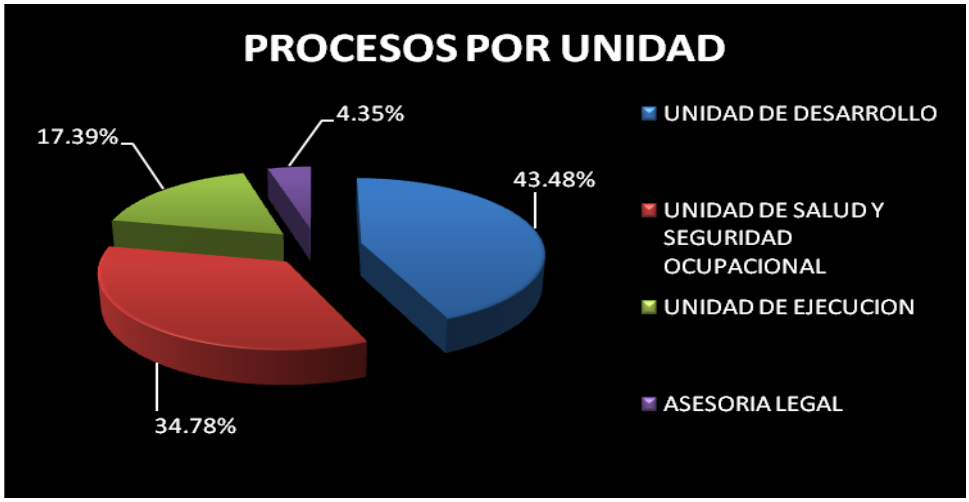
TABLA N°7

UNIDAD ADMINISTRATIVA	EQUIPO DE TRABAJO	N° DE PROCESOS
1. UNIDAD DE DESARROLLO	SIN EQUIPO	8
2. UNIDAD DE EJECUCION	SIN EQUIPO	6
3. UNIDAD DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	SIN EQUIPO	8
	TRABAJO SOCIAL	
4. ASESORIA LEGAL	SIN EQUIPO	1
	TOTAL	**23**

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

CUADRO N°25



Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

TABLA N°8

UNIDAD ADMINISTRATIVA	EQUIPO DE TRABAJO	NOMBRE DEL PROCESO
UNIDAD DE DESARROLLO	SIN EQUIPO	Reclutamiento de Personal
		Cambios y Traspasos
		Cesaciones
		Legalización de ingreso de personal
		Legalización de encargos, subrogaciones y comisiones
		Legalización de licencias
		Pago de viáticos y subsistencias
		Vacaciones y permisos
		Pago de subsidio educativo y familiar a personal docente
		Sanciones y amonestaciones
UNIDAD DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	SIN EQUIPO	Capacitación en Seguridad
		Inspección, análisis y control de riesgos

		Investigación
		Prevención
		Clima Laboral
	TRABAJO SOCIAL	Coordinación Medicina Preventiva
		Beneficios económicos
		Jubilaciones
UNIDAD DE EJECUCION	NOMINA Y ROLES	Nomina y Roles
		Historia Laboral
		Fondos de Reserva
		Liquidación de haberes de personal cesante
ASESORIA LEGAL	SIN EQUIPO	Sumarios Administrativos

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

El inventario de procesos por unidad se recopiló a través de reuniones con los funcionarios de cada unidad, para luego validar la información levantada con los Jefes de las Unidades respectivas.

2.2.3 Diagramación de procesos

Con el fin de realizar la diagramación de los procesos inventariados en el punto anterior, se estableció un cronograma de trabajo con cada uno de los funcionarios designados por la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos. En cada reunión se recopilaron los datos y documentos necesarios para establecer el flujo de cada proceso, en caso de requerir información adicional se trabajó directamente con el funcionario designado para el tema. Finalmente los diagramas levantados fueron validados por cada uno de los Jefes de Unidad.

Dentro de los diagramas de flujo levantados se colocó para en cada actividad los datos sobre los tiempos, en el lado izquierdo el tiempo efectivo, en el lado

derecho el tiempo muerto de la misma; si sumamos los 2 obtendremos el tiempo de ciclo de la actividad. Además cada una de las actividades fueron calificadas sobre el Valor Agregado, de acuerdo a los preceptos mencionados en anteriormente, en su vértice superior derecho a través de las siguientes siglas:

- VAC: Valor Agregado Cliente.
- VAN: Valor Agregado Negocio.
- NAV: No Agrega Valor.

Los diagramas de flujo actuales se encuentran en el Anexo 2, distribuidos de acuerdo a la estructura orgánica actual.

2.2.4 Estudio de tiempos y valor agregado

Dentro de cada flujo del Anexo 2, se recopiló la información sobre los datos del tiempo de cada actividad para cada uno de los procesos así como una calificación del valor agregado. Esta información se la compiló en una tabla (Anexo 4), donde se encuentran las siguientes secciones:

- Actividad: Se detalla la acción de la actividad levantada en los flujos para cada proceso.
- Responsable: Establece el rol de funcionario que se encarga de realizar la actividad.
- Transacción: Dentro de esta sección se encontrarán los datos de:
    - Tiempo Efectivo: Tiempo que toma realizar la actividad.
    - Tiempo Muerto: Tiempo relacionado con la consecución de la actividad, corresponde a esperas o demoras por alguna actividad.

- Tiempo de Ciclo: Tiempo total corresponde a la suma del tiempo efectivo y muerto.

- Valor Agregado: Corresponde a la calificación del valor agregado de la actividad con respecto a los siguientes parámetros:
  - Valor Agregado Cliente (VAC): implica que es importante la realización de ésta actividad para el cliente sea este interno o externo.
  - Valor Agregado Negocio (VAN): corresponde al interés institucional de la actividad calificada.
  - No Agrega Valor (NAV): implica que es una actividad que no agrega valor ni al cliente ni a la institución.

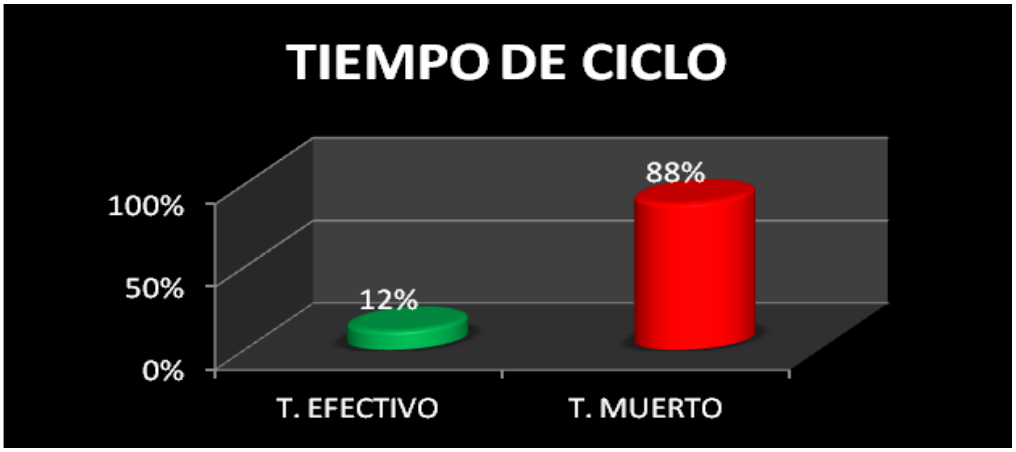
En cada uno de los resúmenes de datos; durante las diferentes reuniones, también se elaboraron 2 cuadros que nos permiten entender de mejor manera, algunos de los problemas que presentan los procesos en la institución.

Es así que del cuadro N°26 al N°71; se presenta por cada uno de los procesos levantados, los análisis referentes al estudio de tiempo y valor agregado. Se encontrará debajo de cada cuadro un análisis del mismo.

P1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

ESTUDIO DE TIEMPO

CUADRO N°26



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

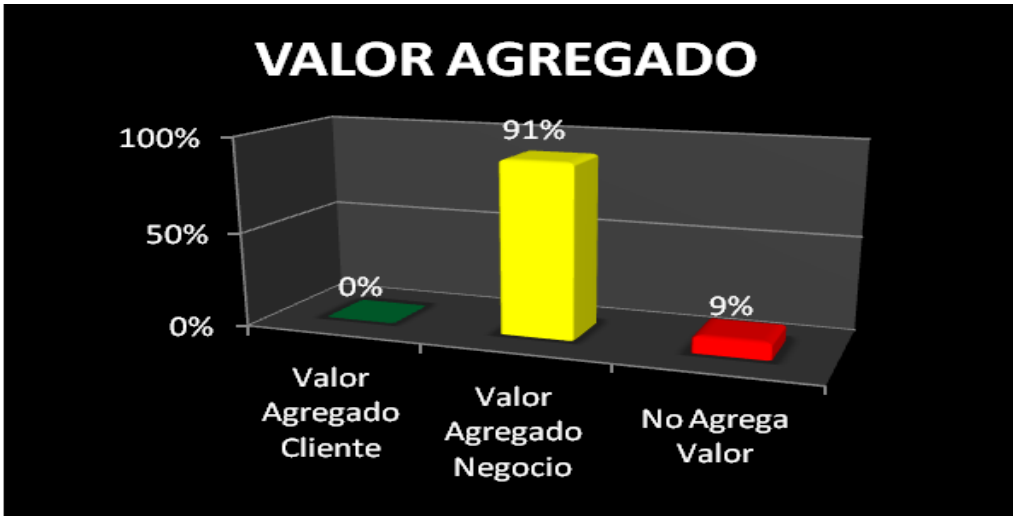
Análisis.-

Se puede citar que uno de los problemas principales en la actualidad en este proceso corresponde al desperdicio de tiempo, mismo que es generado debido a las demoras propias que se presentan por la falta de recursos adecuados para gestionar cada actividad puesto que este proceso se mueve por intereses políticos.

Gracias al desconocimiento sobre el proceso del personal de las unidades desconcentradas, existen muchos trámites que no ingresan con los requisitos para ejecutar el proceso; lo que ocasiona envío y recepción de información que genera tiempo muerto, debido a que la comunicación constante con las entidades externas se realiza físicamente.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°27



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

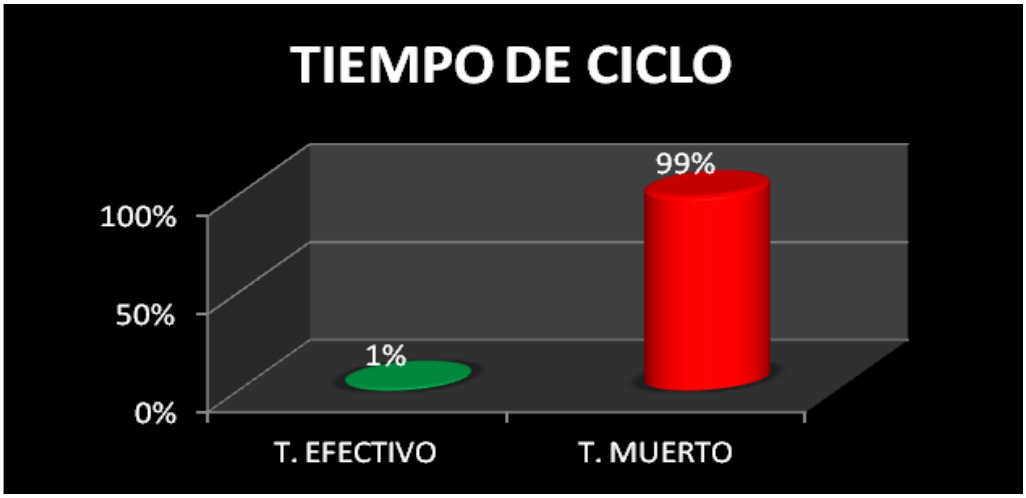
Análisis.-

La realidad correspondiente a la burocracia (execivas revisiones) existente en la dirección, genera gran cantidad de actividades que agregan valor al negocio necesarias para poder mantener un control debido al entorno laboral existente y a disposiciones jerárquicas innecesarias o lineamientos legales anticuados que no han sido debidamente actualizados. Existen actividades que no agregan valor correspondientes a los envíos de documentación y actividades de registro de la misma, ocasionados por registros innecesarios en cuadernos de secretaría. Finalmente no existen actividades que agregan valor al cliente, identificando una completa despreocupación por la satisfacción de las necesidades del mismo.

P1.2 CAMBIOS Y TRASPASOS

ESTUDIO DE TIEMPO

CUADRO N°28



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

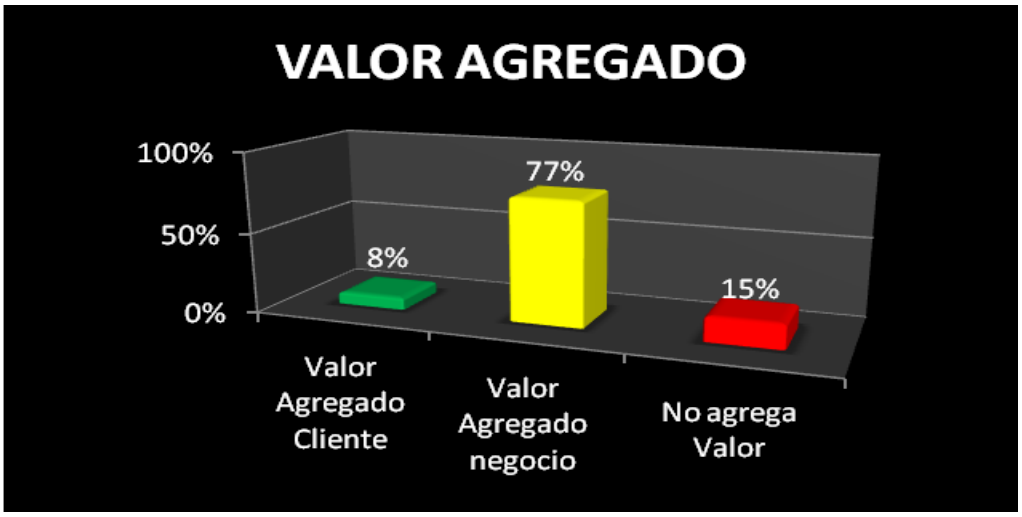
Análisis.-

En el caso de cambios y traspasos se identifica un total desperdicio de tiempo; sobre todo generado por las solicitudes ingresadas sin los debidos justificativos debido al desconocimiento de los funcionarios sobre los requerimientos necesarios, lo cual genera envío y recepción de documentación hasta que los trámites sean justificados adecuadamente.

Además la insuficiente disponibilidad de recursos administrativos, como recursos humanos y logísticos ocasionan demoras que pueden ser evitadas en el proceso.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°29



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

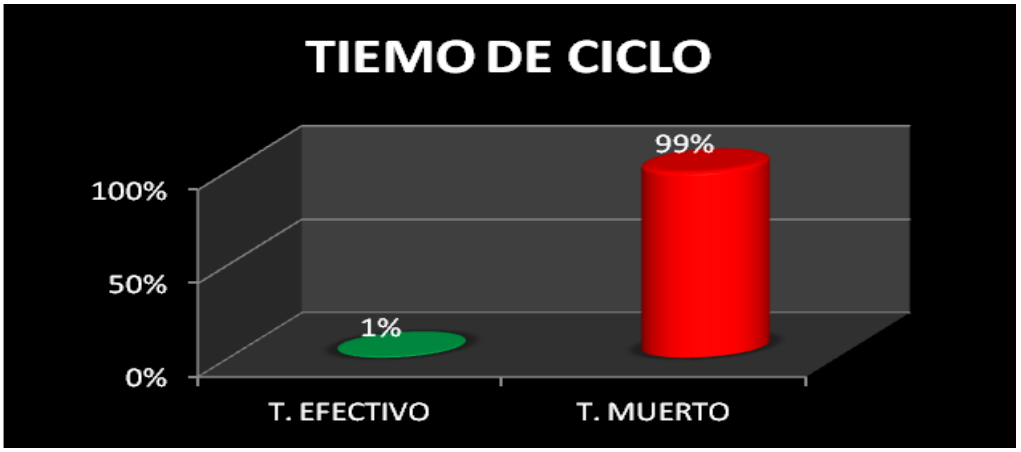
Análisis.-

Para este proceso existe un porcentaje importante de actividades que agregan valor al negocio necesarias para poder mantener un control adecuado debido al entorno laboral existente, correspondientes a las actividades de registros internos y actividades de monitoreo actuamente elaboradas debido a que las han venido ejecutado de esa manera. Existe un porcentaje medio de actividades que no agregan valor correspondientes al envío y recepción de la documentación causada por los tramites no justificados adecuadamente. Finalmente existe un porcentaje de actividades mínimo que agrega valor al cliente; debido a la naturaleza misma del proceso y al involucramiento de los clientes. De igual forma no existe una visión en satisfacer las necesidades del usuario, por ello también es importante cambiar la concepción sobre este punto.

P1.3 CESACIONES

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°30



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

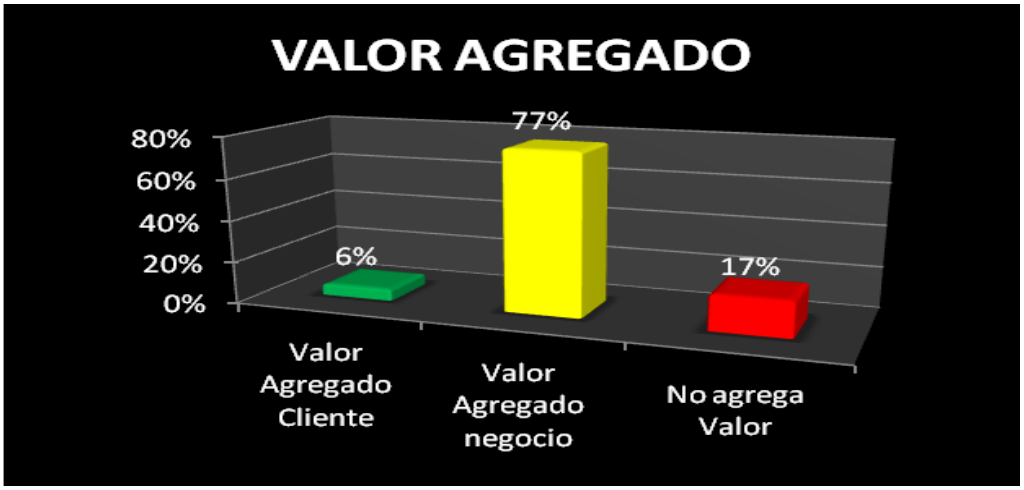
Para el caso de este proceso existe un análisis similar a los demás procesos de la unidad, debido a que el problema de los recursos humanos y logísticos corresponde a toda la unidad, sobre lo referente a las actividades de envío y recepción de documentación.

Los trámites ingresados no son comunicados con la debida anticipación, no tienen información clara ni precisa, lo cual genera demoras en las actividades.

Además encontramos demoras por el volumen de documentación que se genera por la naturaleza del proceso; en el último año se ha generado la salida de personal por diferentes causas en un nivel muy alto debido a la realidad del país respecto a los servidores públicos.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°31



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

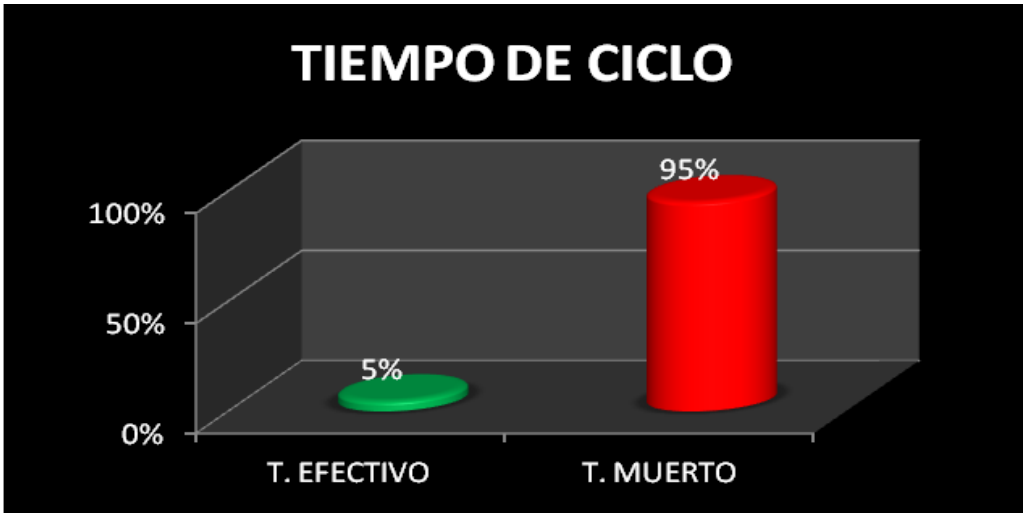
De igual manera se puede indicar que las actividades que agragan valor al negocio tienen un porcentaje alto en el proceso, debido al manejo de ésta unidad, además existe un porcentaje medio de actividades que no agregan valor correspondientes al envío, recepción de la documentación y revisiones innecesarias, generadas también debido a que la información ingresa fuera de tiempo sin ser clara ni precisa.

Finalmente existe un porcentaje bajo de actividades que agregan valor al cliente; reflejado solamente por el involucramiento de los clientes sobre la presión en las actividades. De igual forma no existe una visión en satisfacer las necesidades del usuario, por ello también es importante cambiar la concepción sobre este punto.

P1.4 LEGALIZACION DE INGRESO DEL PERSONAL

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°32



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

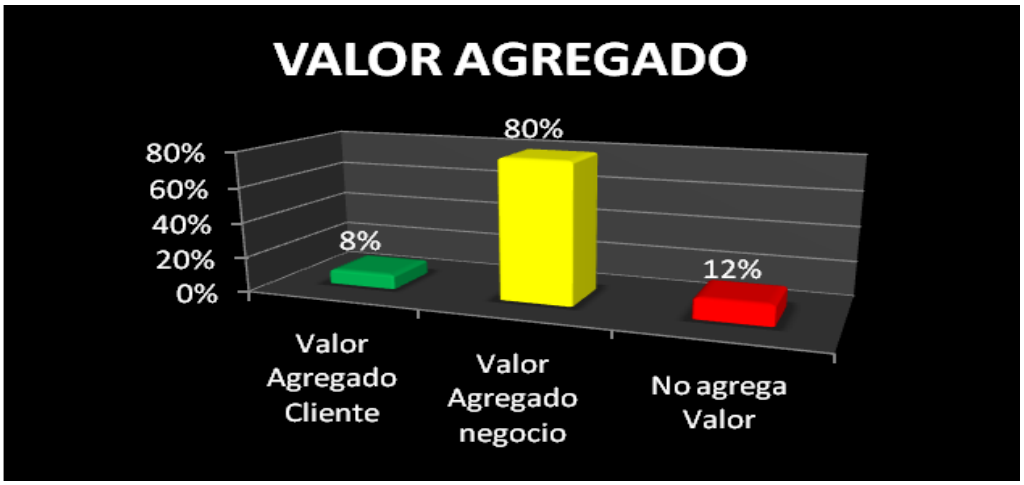
Elaborado por: José Páez

Análisis.-

Para este proceso el desperdicio de tiempo ocasionado se genera debido a que las legalizaciones de personal se realizan siempre luego de que los funcionarios ya se encuentran laborando lo cual ocasiona demoras en la completación de la documentación necesaria como requisitos. Además de estas evidencias también existen los problemas de recursos humanos y logísticos que se evidencian de manera general en la Unidad. También es importante indicar que la información que se obtiene del proceso anterior no es completa lo cual ocasiona ingreso y salida de documentos.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°33



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

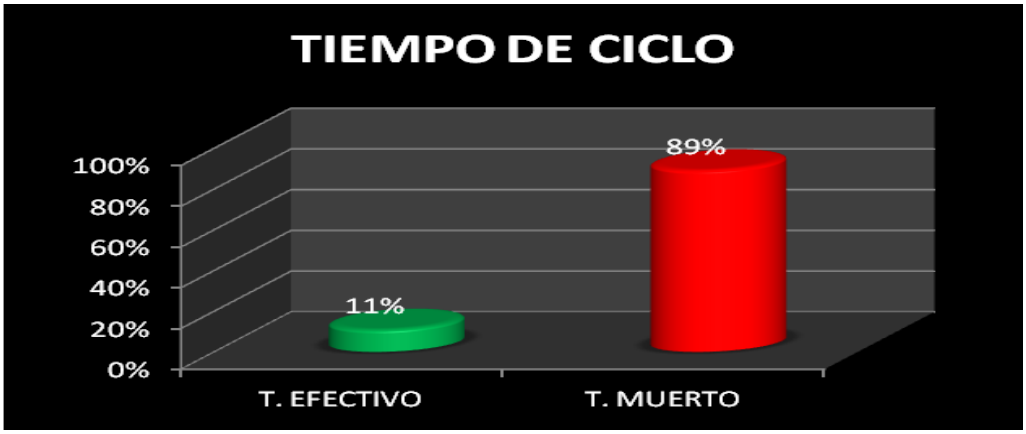
El mayor porcentaje para este caso corresponde a las actividades que agregan valor al negocio, debido a las revisiones planteadas en el proceso, además existe un porcentaje medio de actividades que no agregan valor correspondientes al envío, recepción de la documentación y revisiones innecesarias. Los envíos y recepción de información son ocasionados en su mayoría debido a que la información recibida del proceso anterior se encunetra incompleta.

Finalmente existe un porcentaje bajo de actividades que agregan valor al cliente; reflejado solamente por el involucramiento de los clientes sobre la presión e interés en gestionar de una manera rápida el ingreso a la institución. De igual forma no existe una visión en satisfacer las necesidades del usuario, por ello también es importante cambiar la concepción sobre este punto.

P1.5 LEGALIZACION DE ENCARGOS SUBROGACIONES Y COMISIONES

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°34



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

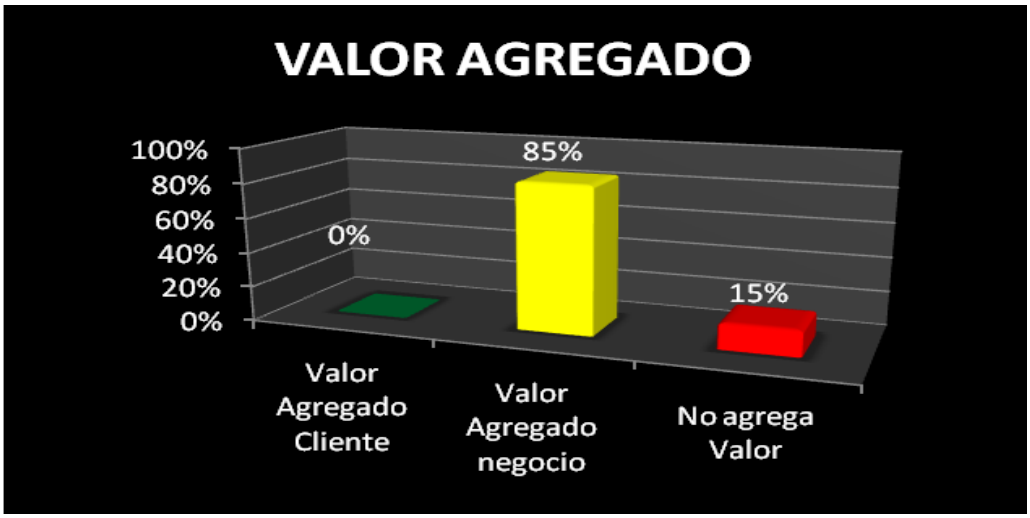
Para el caso presente, se tiene un mayor porcentaje de tiempo efectivo debido al interés institucional en la generación del producto de estos procesos; es por eso que gracias a la presión y apoyo de los funcionarios solicitantes.

Existen de igual manera todos los problemas logísticos y de recursos antes mencionados, lo cual ocasiona el porcentaje tan alto en el desperdicio del tiempo.

El desconocimiento de los requisitos ocasiona demoras y tiempos muertos en los envíos y recepción de información.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°35



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

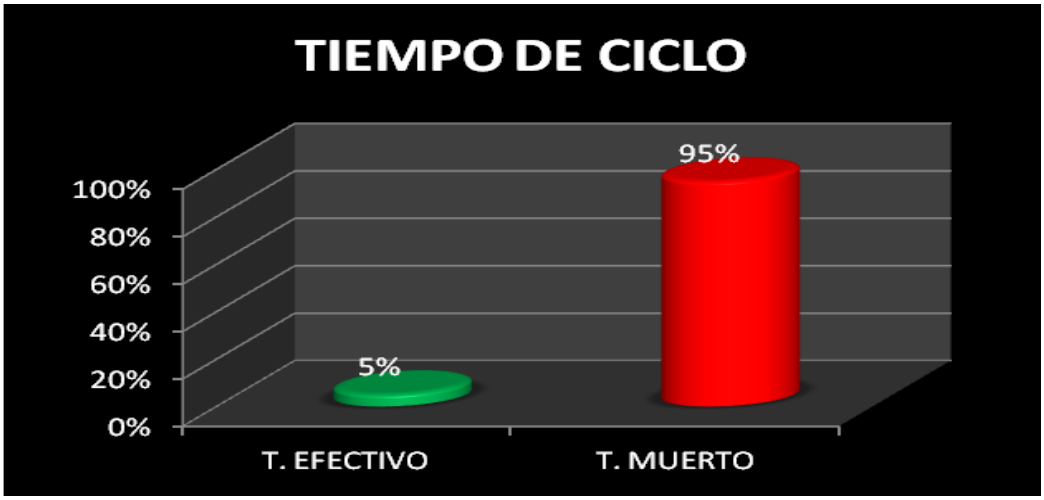
En esta Unidad se identificó excesivas revisiones en la dirección, las que generan gran cantidad de actividades que agregan valor al negocio necesarias para poder mantener un control adecuado debido al entorno laboral existente. Existen actividades que no agregan valor correspondientes a los envíos de documentación y actividades de registro de la misma, además de otras generadas debido al desconocimiento de los requisitos para este proceso, a disposiciones jerárquicas innecesarias o lineamientos legales anticuados que no han sido debidamente actualizados.

Finalmente no existen actividades que agregan valor al cliente, identificando una completa despreocupación por la satisfacción de las necesidades del mismo.

P1.6 LEGALIZACION DE LICENCIAS

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°36



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

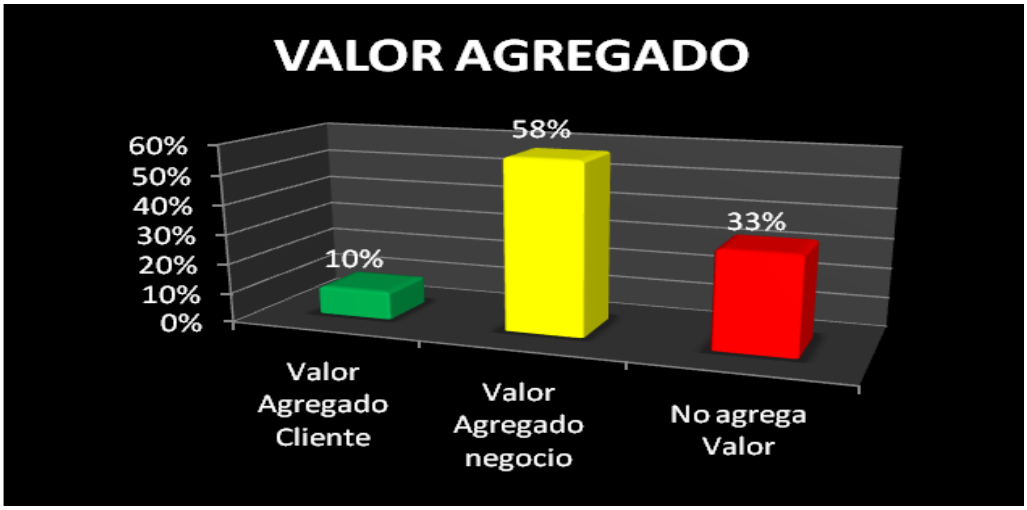
Elaborado por: José Páez

Análisis.-

Para el caso de la legalización de licencias, se encontró que existe un valor mínimo de actividades que representan un tiempo efectivo; el resto de actividades nos muestran un desperdicio de tiempo generado por actividades de envío y recepción de documentación en el cual tenemos espera durante el traslado de los documentos. Además los requerimientos no se encuentran difundidos de una manera adecuada, respecto a la documentación lo cual ocasiona demoras no necesarias.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°37



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

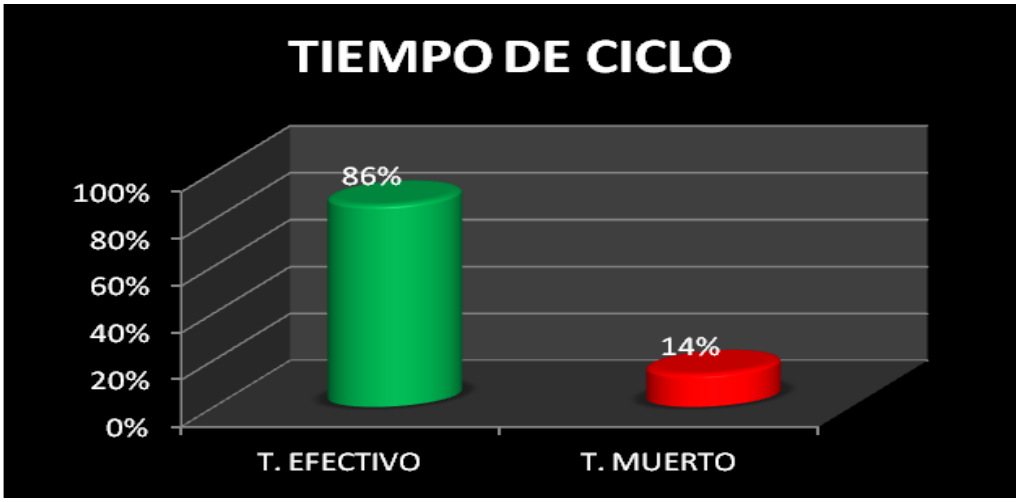
Análisis.-

El estudio refleja la realidad correspondiente a la burocracia existente en la dirección, pues existe una gran cantidad de actividades que agregan valor al negocio necesarias para poder mantener un control adecuado debido al entorno laboral existente. Es importante señalar que existen actividades que inclusive no agregan valor debido a disposiciones jerárquicas innecesarias o a lineamientos legales anticuados que no han sido debidamente actualizadas. Para terminar es trascendental señalar que existe un mínimo de actividades que agregan valor al cliente, generado principalmente por la gestión y la presión institucional generado alrededor del mismo.

P1.7 VACACIONES Y PERMISOS

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°38



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

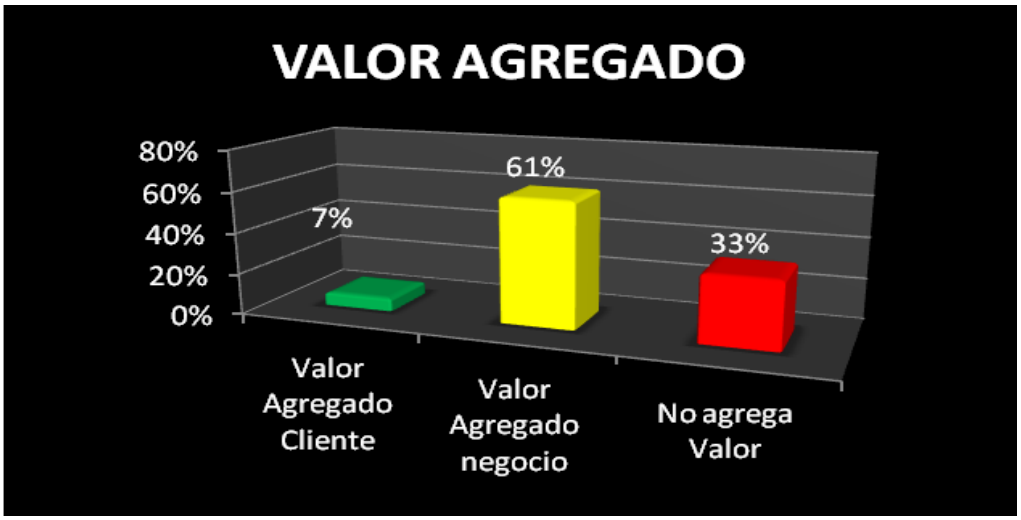
Elaborado por: José Páez

Análisis.-

Se observa un porcentaje un poco bajo en el desperdicio del tiempo, que se debe a revisiones no necesarias existentes en el proceso, aunque no existe demasiado desperdicio de tiempo es necesario revisar cada actividad y correlacionar con el estudio de valor agregado, para identificar oportunidades de mejora. Los envíos y recepción de documenttación se deben a que los funcionarios no cumplen con las disposiciones legales ni reglamentos vigentes.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°39



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

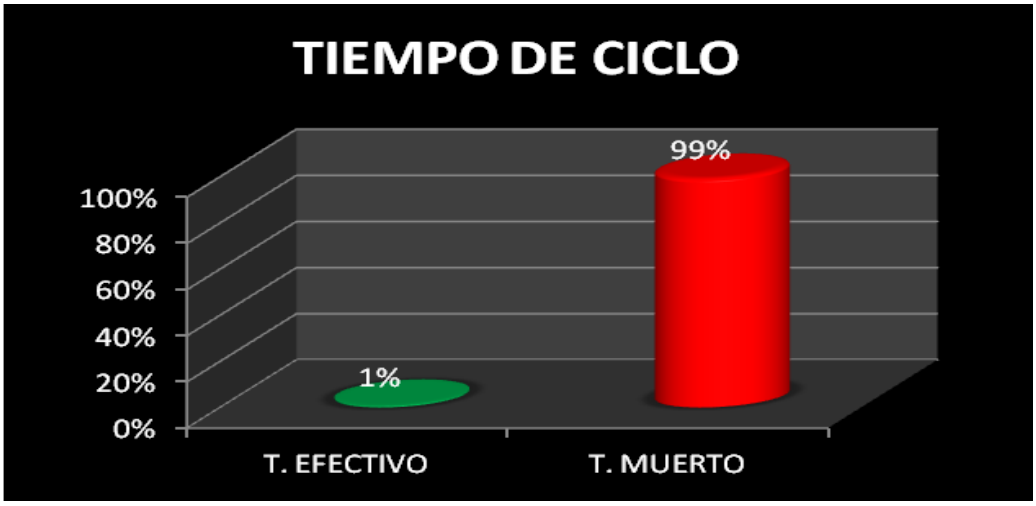
Análisis.-

Para el flujo de vacaciones y permisos, se identificó que debido a la cultura organizacional, existe una gran cantidad de actividades que agregan valor al negocio necesarias para poder mantener un control adecuado debido al entorno existente. Las actividades que no agregan valor corresponden a los envíos de documentación y actividades de registro de la misma, además de otras generadas debido a disposiciones jerárquicas innecesarias o a lineamientos legales anticuados que no han sido debidamente actualizados. Para finalizar existe un mínimo de actividades que agregan valor al cliente, debido a la interacción misma de los involucrados en el proceso, mas que a una preocupación en las necesidades del cliente.

P1.8 SANCIONES Y AMONESTACIONES

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°40



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

De igual manera que en todos los procesos de esta Unidad, para el actual proceso los recursos tanto humanos como logísticos son limitados y en atención a la gran cantidad de actividades administrativas de apoyo necesarias se genera un tiempo de espera que se convierte en desperdicio de este recurso.

También es importante indicar que existe la posibilidad de ejecutar una desconcentración de ciertas actividades de revisión que demoran por el tiempo de espera necesario debido a los niveles jerárquicos de revisión y aprobación de este proceso.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°41



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

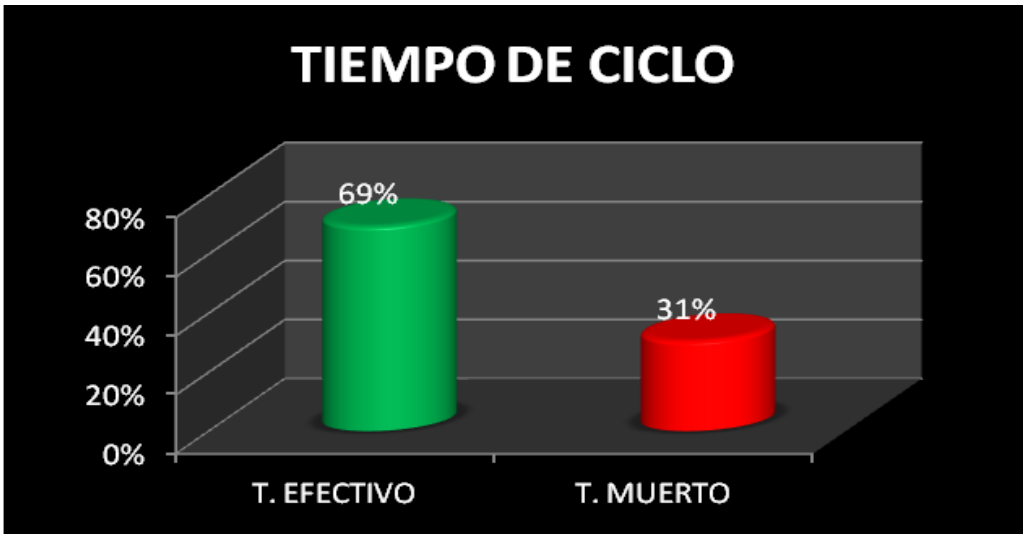
Para este proceso se identifican la mitad de las actividades con un nivel de valor agregado al negocio de igual manera establecido por las actividades necesarias para mantener el control debido a la cultura organizacional existente.

Un 39% de las actividades corresponden a las actividades que no generan valor entre estas las revisiones innecesarias, actividades de envío y recepción documental y actividades que podrían ser ejecutadas automaticamente por un sistema de ser incluidas en el mismo. Finalmente existe un mínimo de actividades que generan valor al cliente, basadas en las actividades básicas pero esto no demuestra un enfoque en el cliente, es necesario revisar éstas para proponer una mejora.

P2.1 HISTORIA LABORAL

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°42



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

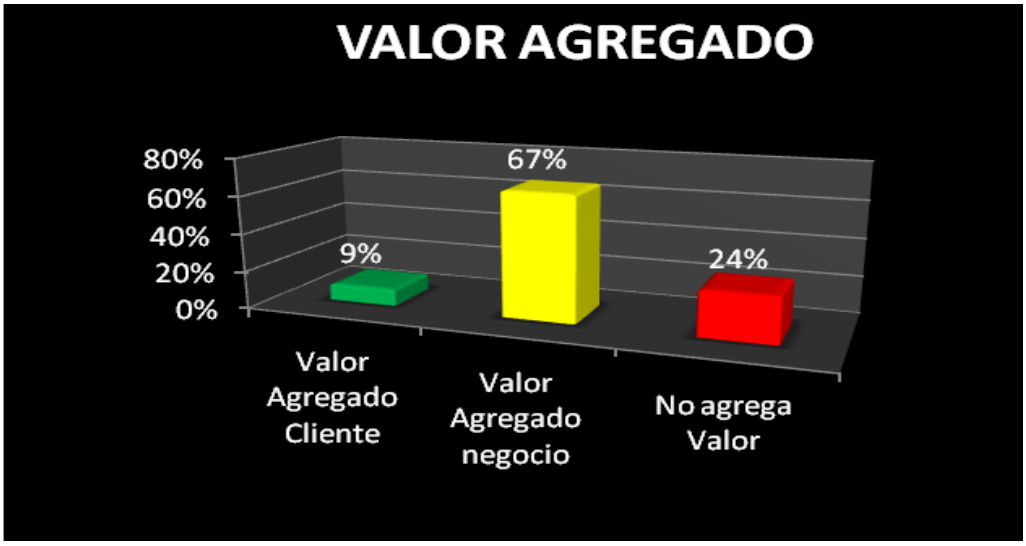
Elaborado por: José Páez

Análisis.-

Se observa un porcentaje un poco bajo en el desperdicio del tiempo, que se debe a la burocracia existente en el proceso, aunque no existe demasiado desperdicio de tiempo es necesario revisar cada actividad y correlacionar con el estudio de valor agregado, para identificar oportunidades de mejora. En este caso se puede evidenciar un alto porcentaje de actividades con tiempo debido a que los recursos para la misma son suficientes; aunque esto no implique que las actividades actuales sean las necesarias e indispensables para el proceso.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°43



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

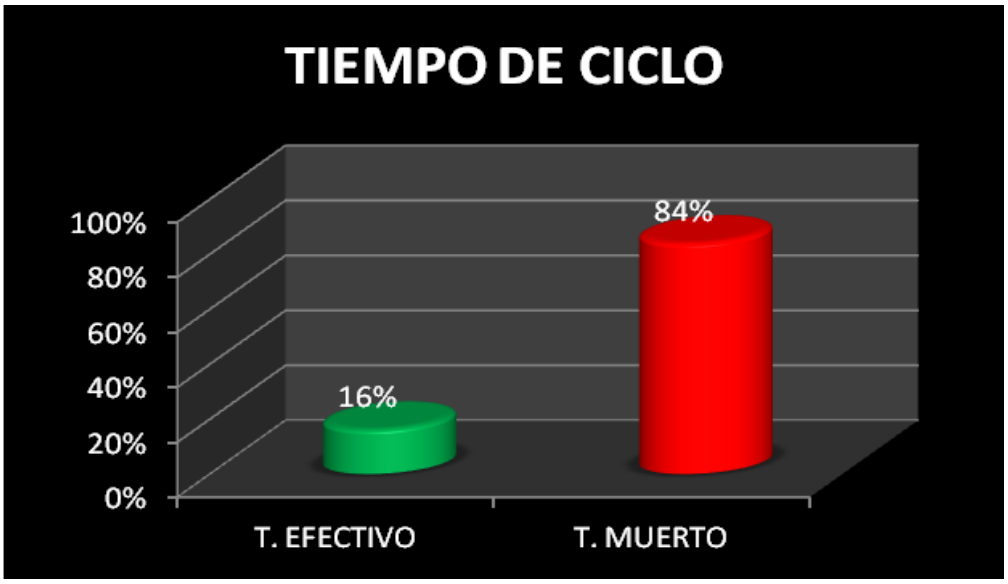
Análisis.-

Para el proceso de historia laboral, se descubrió que las actividades generadoras de valor al cliente representan un 67% tomando en cuenta que estas actividades son necesarias debido a la cultura institucional y a las herramientas actuales es necesario revisar las mismas. De las actividades que no agregan valor del presnete proceso se encuentran las revisiones excesivas y actividades de resgitro innecesarias que en la actualidad se mantienen. Para finalizar las actividades que agregan valor al cliente no son muchas representan solamente un 9%, y de igual forma no implica que se encuentren bien desarrolladas solamente nos muestran que al menos existen actividades que se preocupan por el funcionario, aunque de igual manera no se encuentren satisfacciendo sus necesidades.

P2.2 FONDOS DE RESERVA

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°44



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

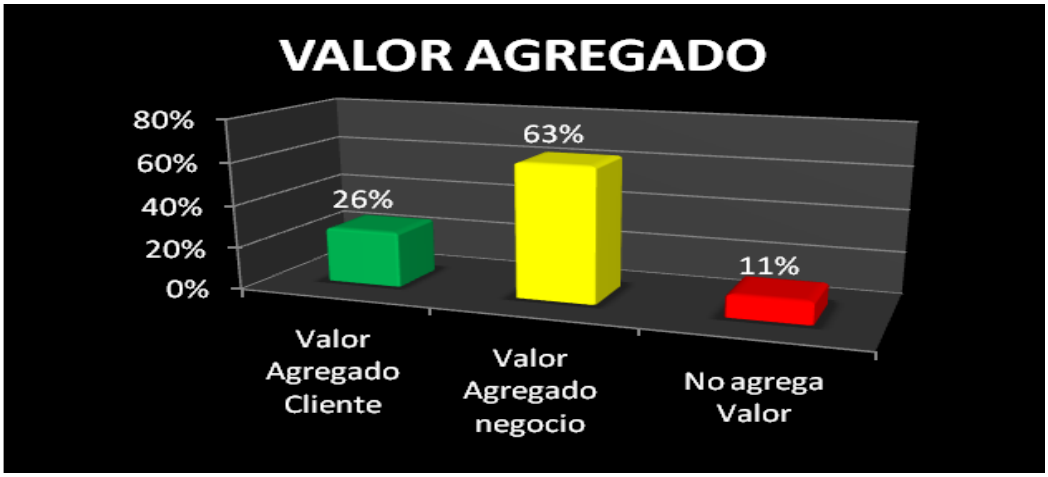
Para este proceso, se tiene un mayor porcentaje de tiempo efectivo debido a que los solicitantes presionan y empujan a los funcionarios tratando de agilitar las tareas.

La difusión de los requisitos necesarios para iniciar el proceso, necesita ser implementada debido a que los tiempos murtos actuales corresponden al envío y recepción de los requisitos que no fueron ingresados desde el inicio.

Existen de igual manera todos los problemas logísticos y de recursos antes mencionados, lo cual ocasiona el porcentaje tan alto en el desperdicio del tiempo.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°45



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

Para el proceso de fondos de reserva, se descubrió que las actividades generadoras de valor al negocio representan un 63%; las mismas para este proceso corresponden a necesidades de revisón oacasionados por la cultura institucional reiniante y a las herramientas actuales. Entre las actividades que no agregan valor se encuentran revisiones excesivas y abundantes. Para finalizar las actividades que agregan valor al cliente representan un 26% y porcentaje mediano; con lo cual podemos observar que para este proceso debido a su naturaleza misma, debido a la premura en la generación de los cálculos necesarios para establecer los fondos de reserva para los usuarios.

P2.3 LIQUIDACION DE HABERES PERSONAL CESANTE

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°46



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

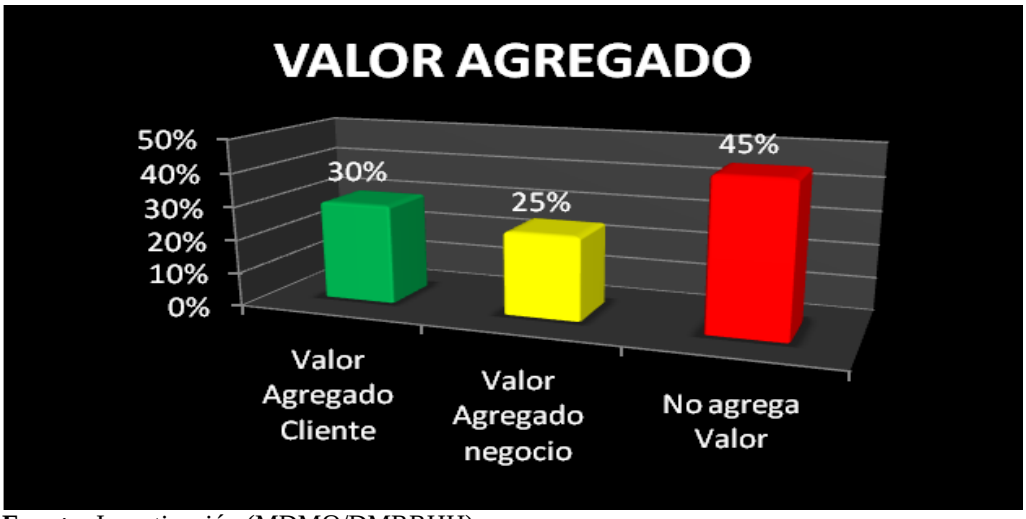
Análisis.-

El desconocimiento de los documentos que corresponden a requisitos del proceso, los envíos de la documentación para revisiónj y aprobación, corresponden a tiempos muertos.

Además el desperdicio de tiempo también es generado por actividades que demoran debido a las limitantes propias de los recursos disponibles para las mismas.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°47



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

Para la liquidación de haberes, podemos encontrar un porcentaje medio de actividades que no agregan valor entre las que se encuentran revisiones excesivas, devoluciones y rectificaciones de proceso.

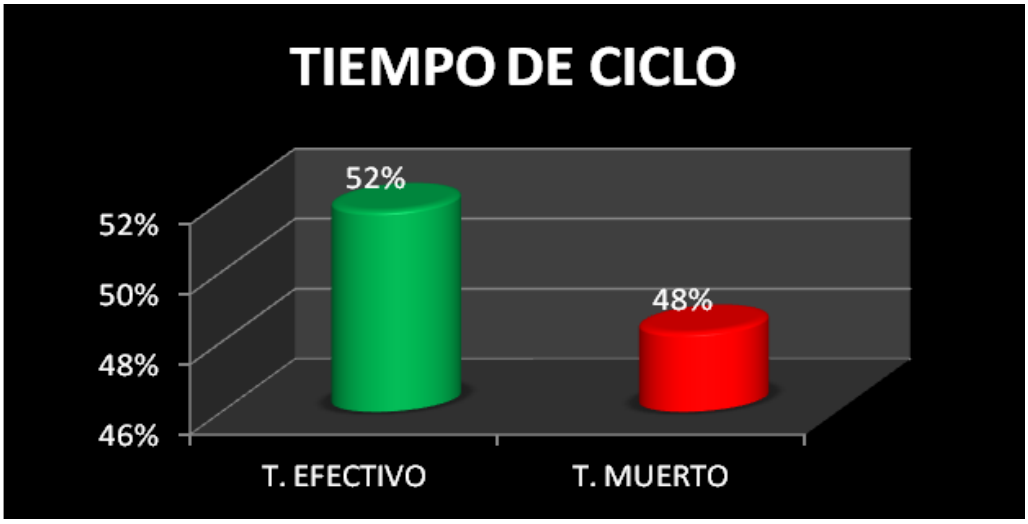
Un 25% del proceso vienen a ser actividades que agregan valor al negocio entre las que tenemos revisiones necesarias debido a la cultura organizacional.

Finalmente un 30% genera valor agregado al cliente, correspondiente a las actividades que ayudan a satisfacer las necesidades de los clientes, pero aunque agreguen valor no necesariamente se encuentran ejecutando de la mejor manera.

P2.4 NOMINA Y ROLES

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°48



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

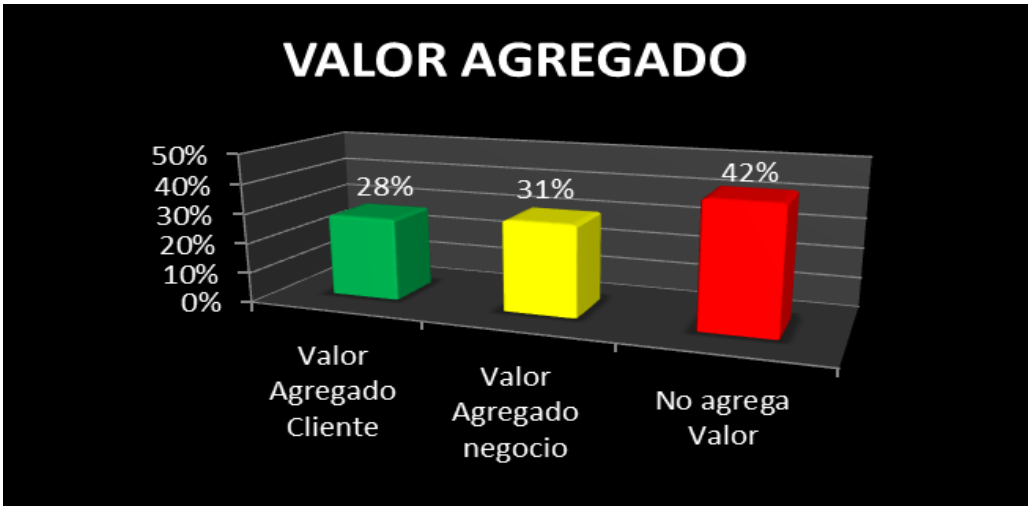
El presente proceso, debido a la importancia que representa tanto para la dirección como para todo el MDMQ; tiene un alto grado de tiempo efectivo.

Se puede evidenciar que el tiempo muerto corresponde a un desperdicio de tiempo generado por revisiones excesivas, demoras en rreprocesos y debido a las devoluciones de documentación incompleta.

Finalmente por algunas limitantes en las herramientas utilizadas para las actividades ocasionan que el tiempo de ejecución se alargue.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°49



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

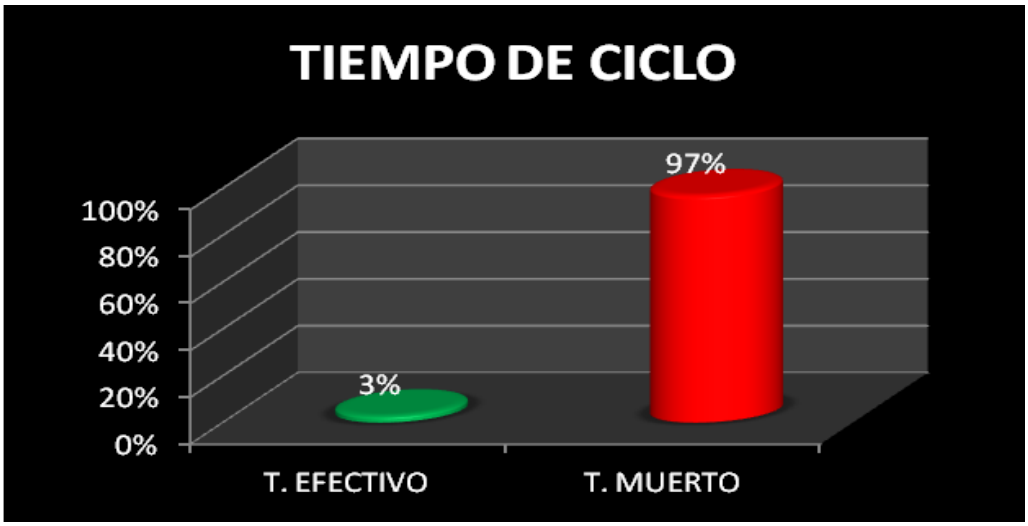
Análisis.-

Para el caso de Nómina y Roles el porcentaje correspondiente al valor agregado al cliente, corresponde a un tercio de las actividades, en las que predominan actividades necesarias para generar el servicio. A pesar de ser necesarias estas actividades también puede existir la posibilidad de mejorarlas a través de proyectos informáticos. En un porcentaje un poco más elevado al anterior se encuentran las actividades que generan valor al negocio correspondientes a revisiones actualmente necesarias, devoluciones de documentación y en muchos de los casos incluso reportes manuales que podrían ser generados por el sistema. Finalmente las actividad que no agregan valor corresponden al mayor porcentaje del proceso representando revisiones innecesarias, los envíos físicos de documentación así como generación de reportes manuales.

P2.5 PAGO DE VIATICOS

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°50



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

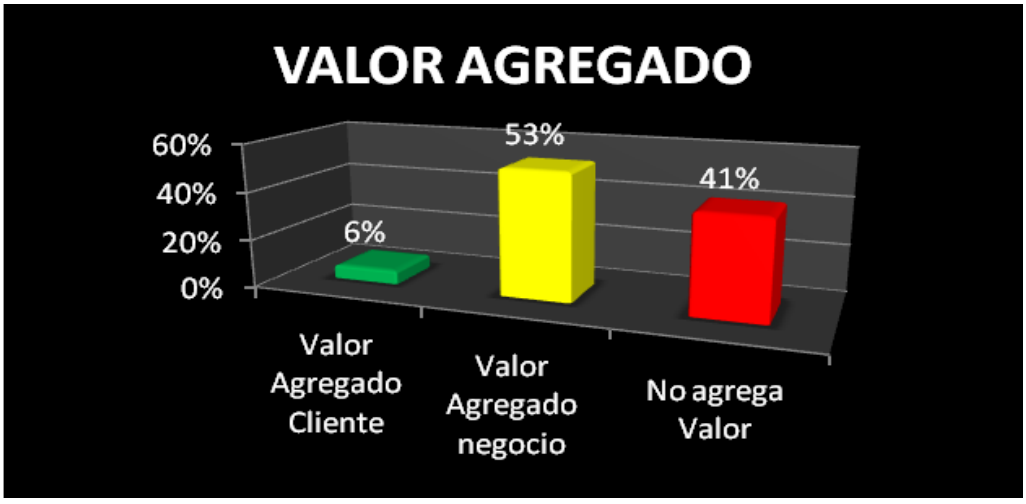
Elaborado por: José Páez

Análisis.-

Podemos encontrar en el presente proceso un mínimo de actividades con tiempo efectivo; por lo cual tenemos un desperdicio del tiempo generalizado en el proceso; que corresponde a demoras propias ocasionadas por espera en envíos físicos de documentación, envíos para revisiones en lugares fuera de la dirección debido a la mala delegación de funciones.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°51



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

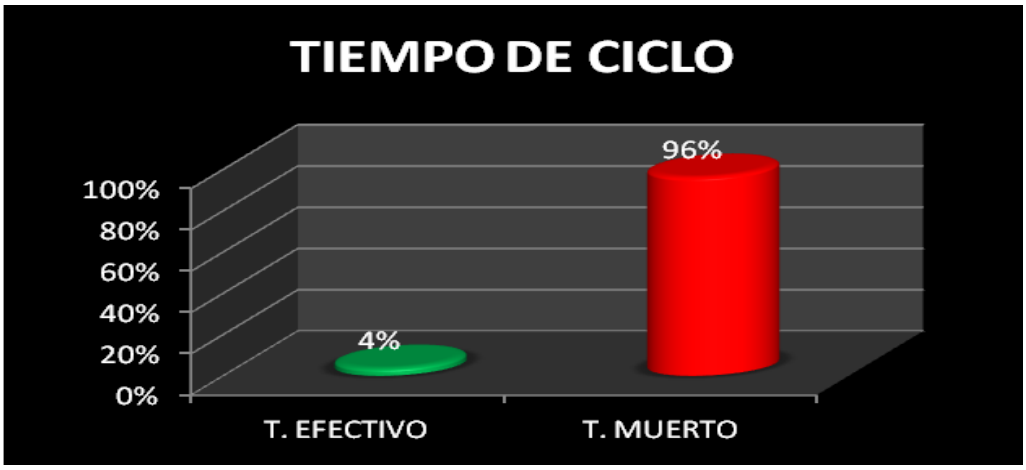
En el caso de Víaticos se tiene un mínimo de actividades que agregan valor al cliente correspondientes a la elaboración de los documentos necesarios para el servicio, existe un gran porcentaje de actividades que no agregan valor debido a que son infructuosas y podrían ser eliminadas si se mejoran los procedimientos, como controles innecesarios.

Finalmente el mayor porcentaje de actividades corresponde a las que agregan valor al negocio, siendo revisiones y otras actividades necesarias por normativa legal e interna.

P2.6 PAGO DE SUBSIDIO EDUCATIVO

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°52



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

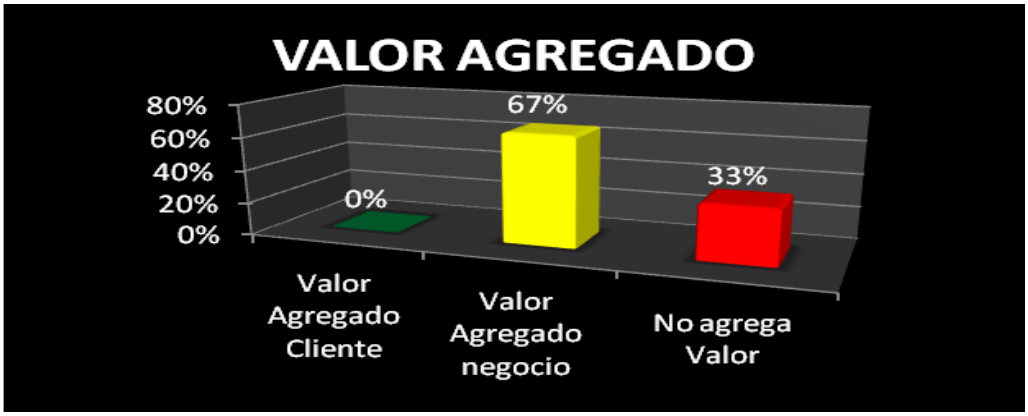
Elaborado por: José Páez

Análisis.-

Podemos encontrar en el presente proceso un mínimo de actividades con tiempo efectivo; por lo cual tenemos un desperdicio del tiempo generalizado en el proceso; que corresponde a demoras propias ocasionadas por espera en envíos físicos de documentación, envíos para revisiones en lugares fuera de la dirección debido a la mala delegación de funciones.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°53



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

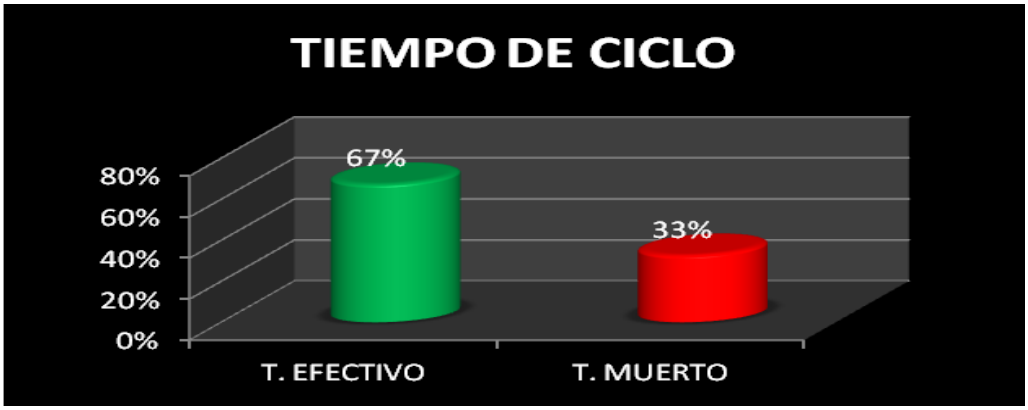
Se encuentra para el caso solamente actividades que agregan valor al negocio en un alto porcentaje y que no agregan valor en un tercio del proceso; es decir no eisten actividades que agreguen valor al cliente, lo cual es sumamente inadecuado. Las actividades que agregan valor al negocio corresponden a las revisiones necesarias debido a la cultura organizacional existente, procedimientos necesarios para el negocio como registros.

Finalmente las actividades que no agregan valor corresponden a las que pueden ser reeplazadas y no cambia el servicio otorgado, por lo tanto debe tratarse de eliminar estas actividades.

P3.1 CAPACITACION EN SEGURIDAD

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°54



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

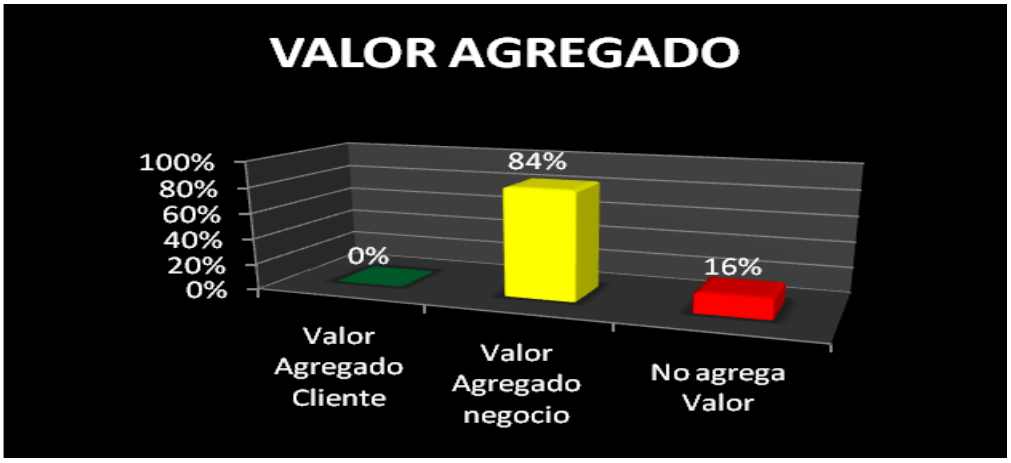
Elaborado por: José Páez

Análisis.-

La mayoría de las actividades de este proceso corresponden a tiempos efectivos ya que de manera general las actividades se ejecutan sin la interacción con los usuarios el tercio del proceso que corresponde a tiempos muertos son demoras en los envíos de documentación eistentes en la actualidad.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°55



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

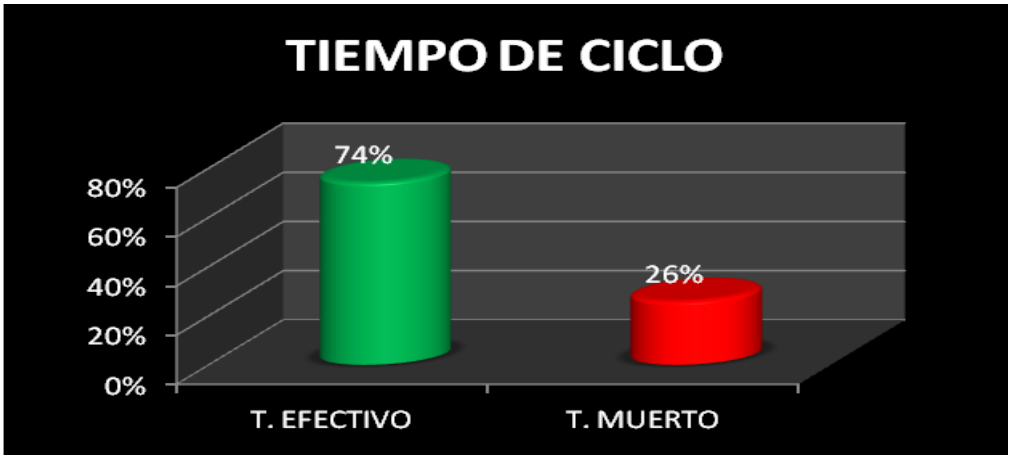
En la actualidad la capacitación en seguridad ocupacional no se encuentra orientada hacia las necesidades de los funcionarios (cliente) lo cual se puede representar en la tabla N°54 en la que vemos que no eisten actividades que agreguen valor al cliente; la mayoria del proceso corresponde a valor agregado al negocio debido a envíos de documentación, revisiones necesarias, generación de informes manuales.

Finalmente eiste un porcentaje bajo de actividades que no agregan valor como revisiones innecesarias, envíos de documentación a revisiones innecesarias debido a la mala delegación.

P3.2 INSPECCION, ANALISIS Y CONTROL DE RIESGOS

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°56



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

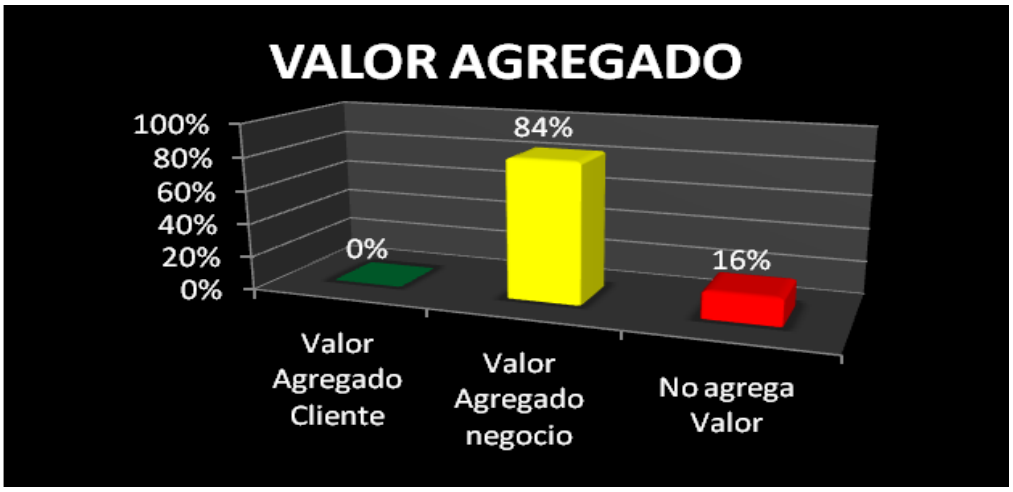
Análisis.-

Se puede identificar un cuarto del proceso representado por desperdicio de tiempo por causa de reprocesos, demoras ocasionadas por inoperancia oportuna de los responsables del proceso y por las herramientas deficientes que tienen para trabajar.

La mayor parte de tiempo efectivo corresponde a la autogestión que se realiza en ocasiones para cumplir con los compromisos.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°57



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

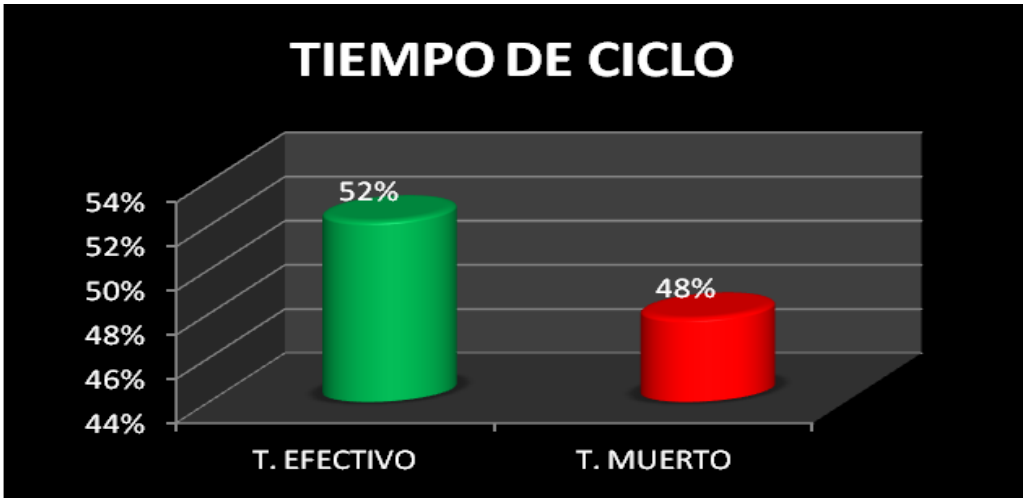
Para el presente proceso a penas lo estan conformando dentro de la Dirección por tanto, todavía no se encuentra maduro, es por ello que se observa que no existen actividades de valor agregado al cliente.

La mayor parte del proceso corresponde a las actividades de valor agregado al negocio, que corresponden a revisiones causadas por la cultura organizacional. Además existen un mínimo de actividades que no agregan valor debido a que son innecesaria o que pueden ser dejadas de ejecutar sin cambiar el valor que recibe el cliente.

P3.3 INVESTIGACION ENFERMEDADES OCUPACIONALES

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°58



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

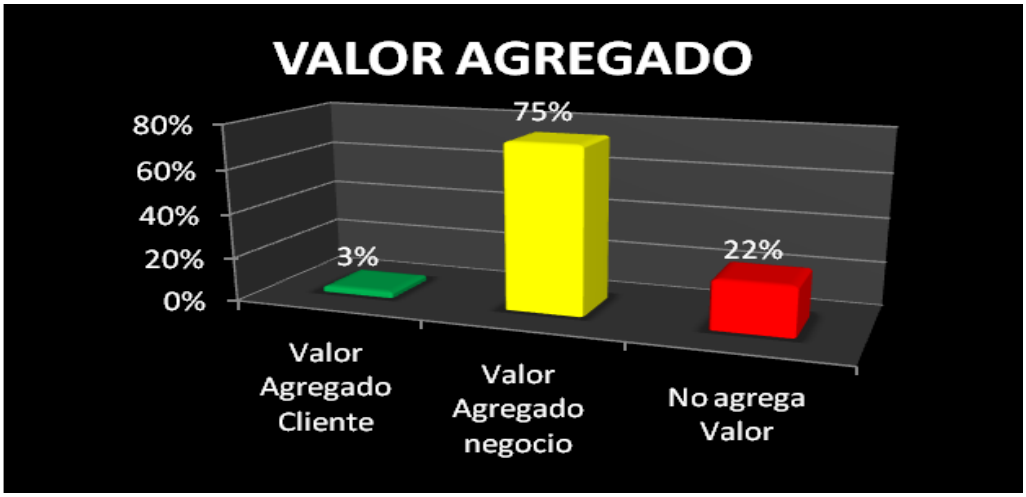
Elaborado por: José Páez

Análisis.-

Este proceso en el estudio de tiempos se observan valores bastante parejos, evidenciando tiempo efectivo y muerto en casi iguales canteidades. El tiempo efectivo tiene un valor alto en este caso debido a que durante el flujo se realizan actividades internas para poderlo ejecutar por tanto pueden ser mas controladas y son eficientes. Los valores de desperdicio de tiempo son por causa de las actividades que implican demoras, y las demoras mismas implicadas por diferentes factores.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°59



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

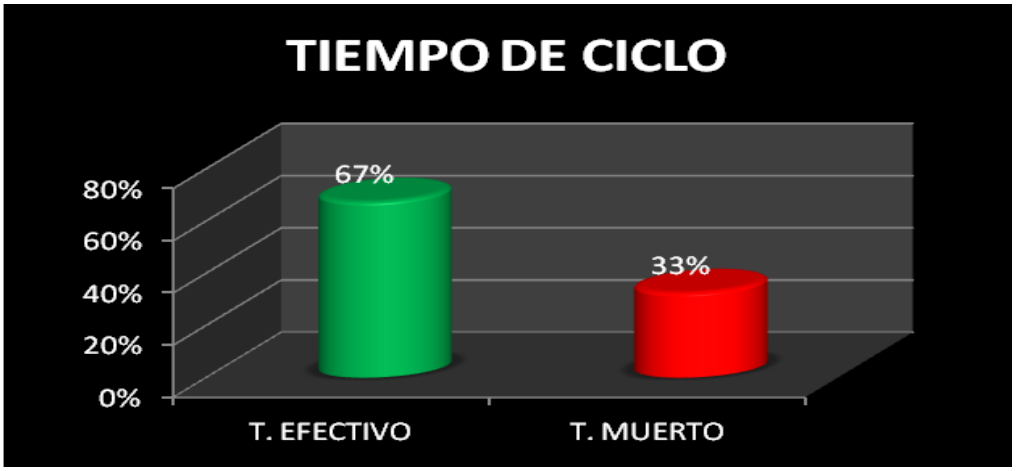
Con un mínimo de un 3 % de agregadoras de valor; con un tercio de proceso de actividades que no agregan valor correspondientes a envíos de documentación no necesarios para el proceso.

El 75% corresponde de manera general a las actividades que garantizan que el proceso se cumpla organizacionalmente, de manera que son revisiones no necesarias, o movimientos de documentación para aprobaciones que no serían imprescindibles.

P3.4 PREVENCION DE RIESGOS LABORALES

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°60



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

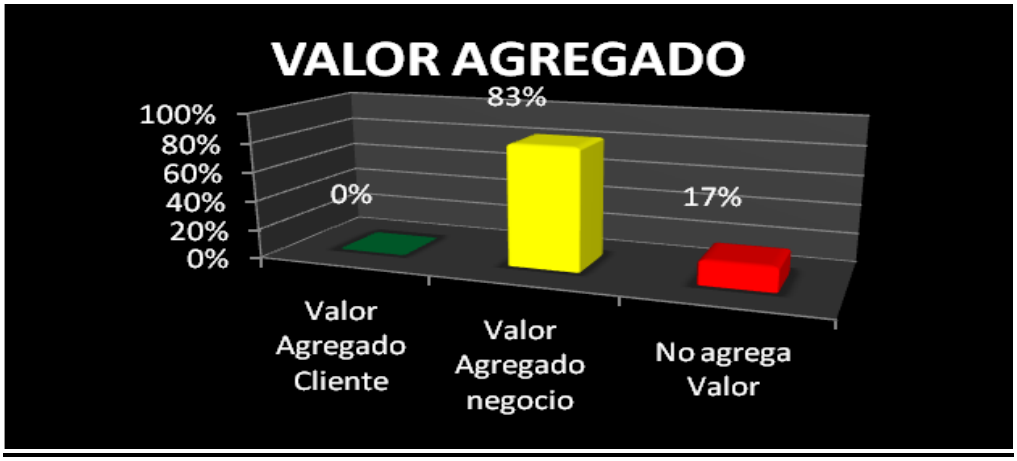
Elaborado por: José Páez

Análisis.-

En este proceso se evidencia que la mayoría son actividades con tiempo efectivo alto, causado porque la mayor parte de actividades se desarrollan y son controladas por el jefe de la unidad, de manera que el mínimo porcentaje corresponde a las demoras y desperdicio de tiempo debido a la ineficiencia en la ejecución de las actividades.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°61



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

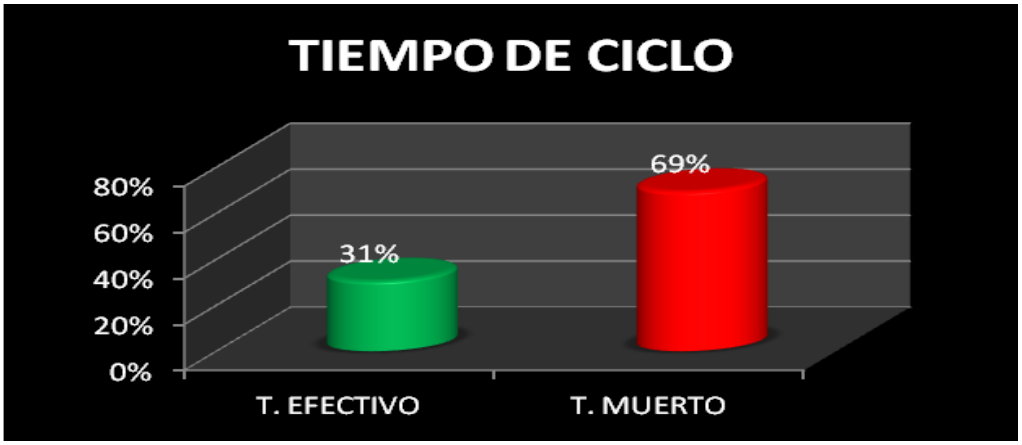
Este procesos es bastante se desarrolla de la misma manera que toda la dirección un alto valor de valor agregado al negocio, con revisiones necesarias por disposiciones organizativas, registros necesarios por la cultura organizacional, etc.
No existen actividades para valor agregado al cliente debido a que en la actualidad no tienen en cuenta al cliente para el proceso, solamente ejecutan lo poco que pueden hacer con los recursos con los que cuentan.

El mínimo de actividades que no agregan valor corresponden a revisiones no necesarias, envíos de documentación inútiles, entre otras actividades que por dispocisiones deben ser cumplidas pero que no agregan valor.

P3.5 COORDINACION DE MEDICINA PREVENTIVA

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°62



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

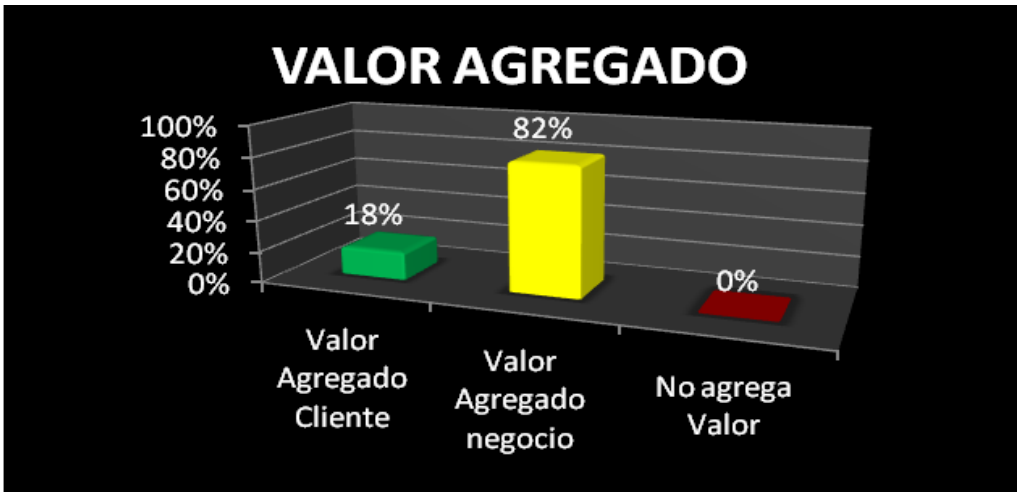
Análisis.-

En este procesos se regresa nuevamente al común de la dirección con exesivo tiempo muerto por problemas con las demoras por envíos de documentación y revisiones no necesarias para las consecuciones técnicas del proceso.

También existe un 30% de actividades efectivas debido a que se trata de presionar en esta unidad las actividades para ejecutarlas de manera eficaz.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°63



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

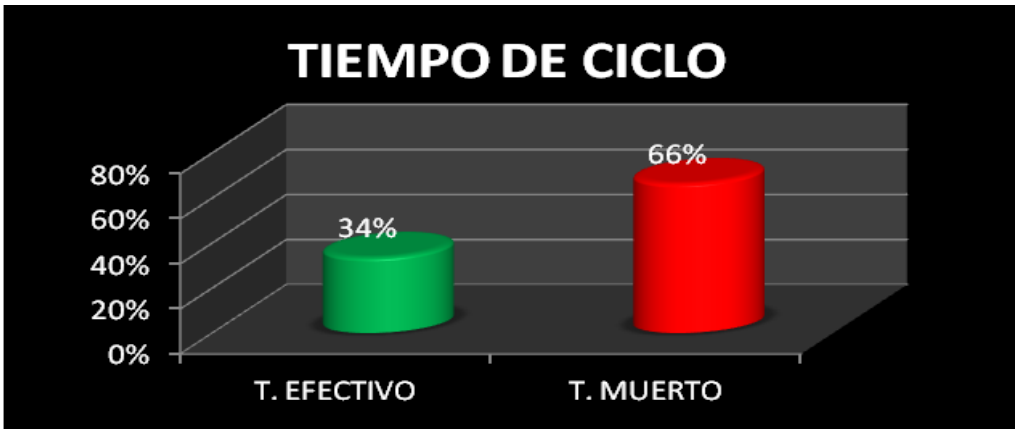
Análisis.-

El estudio refleja la realidad correspondiente a la burocracia existente en la dirección, pues existe una gran cantidad de actividades que agregan valor al negocio necesarias para poder mantener un control adecuado debido al entorno laboral existente. Es trascendental señalar que existe un mínimo de actividades que agregan valor al cliente, identificando una completa despreocupación por la satisfacción de las necesidades del mismo.

P3.6 CLIMA LABORAL

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°64



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

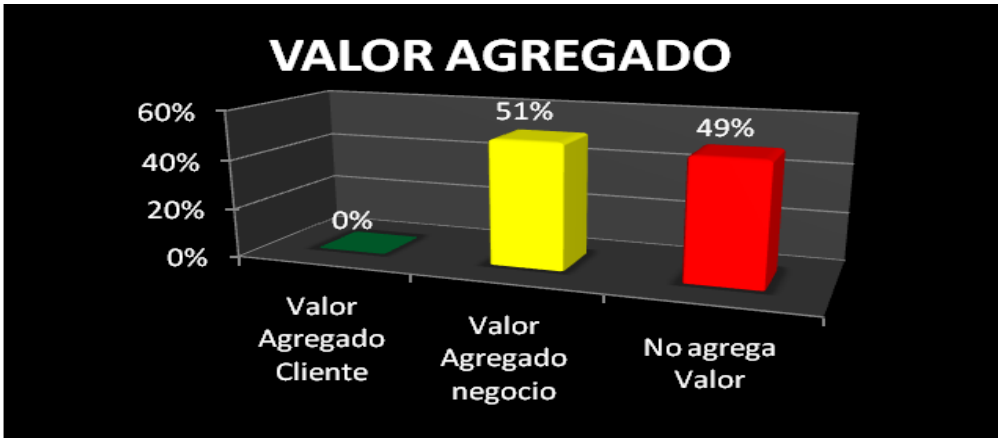
Elaborado por: José Páez

Análisis.-

En la actualidad la mayor parte de actividades del proceso corresponden a un despercidio en el uso del tiempo, que se debe a la exagerada burocracia existente en el proceso y a la iniadecuada utilización de los recursos.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°65



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

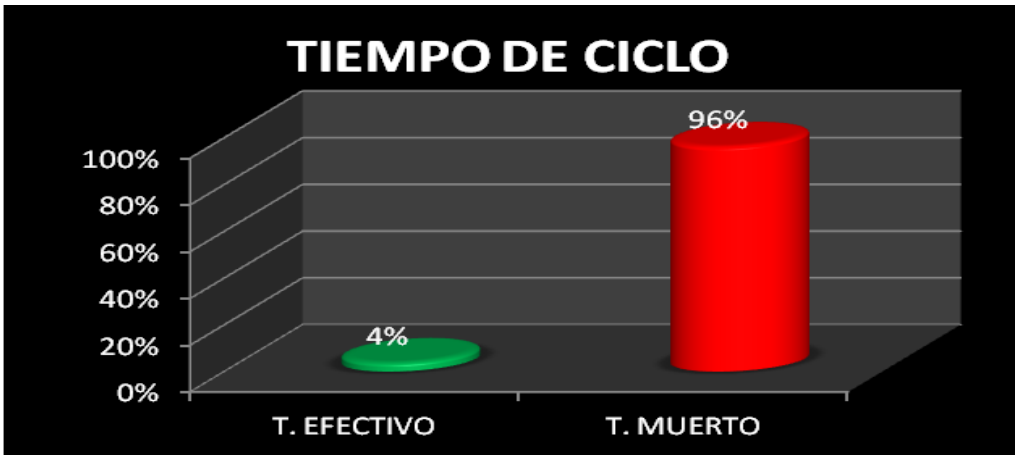
Análisis.-

Con ninguna actividad de valor agregado al cliente, se encuentra una situación muy pareja entre las que no agragan valor alguno y las que agregan valor al negocio, lo cual se evidencia en los factores de actividades de revisión y demoras generalizadas a lo largo de la dirección.

P3.7 BENEFICIOS ECONOMICOS AL SERVIDOR

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°66



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

Casi la totalidad de actividades corresponde a un desperdicio de tiempo por actividades que no son necesarias para cumplir con los aportes técnicos de la respuesta del proceso.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°67



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

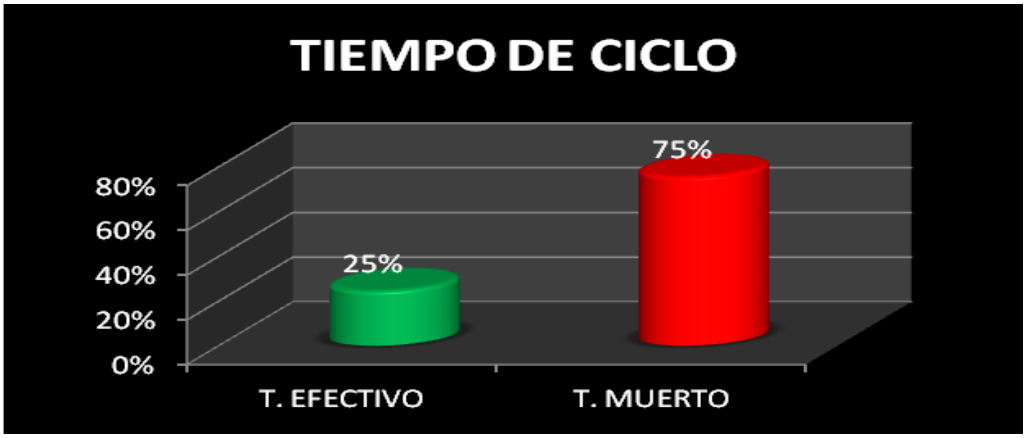
Las actividades que agregan valor al cliente y al negocio, se distribuyen en partes iguales en el proceso, siendo que en este caso los funcionarios presionan por la consecusión del mismo, se puede concluir que ese es el motivo para que existan tantas actividades que agregan valor al cliente.

Las que agregan valor al negocio estan representadas por las actividades que controlan la ejecución del mismo para se concluya el proceso.

P3.8 JUBILACIONES

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°68



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

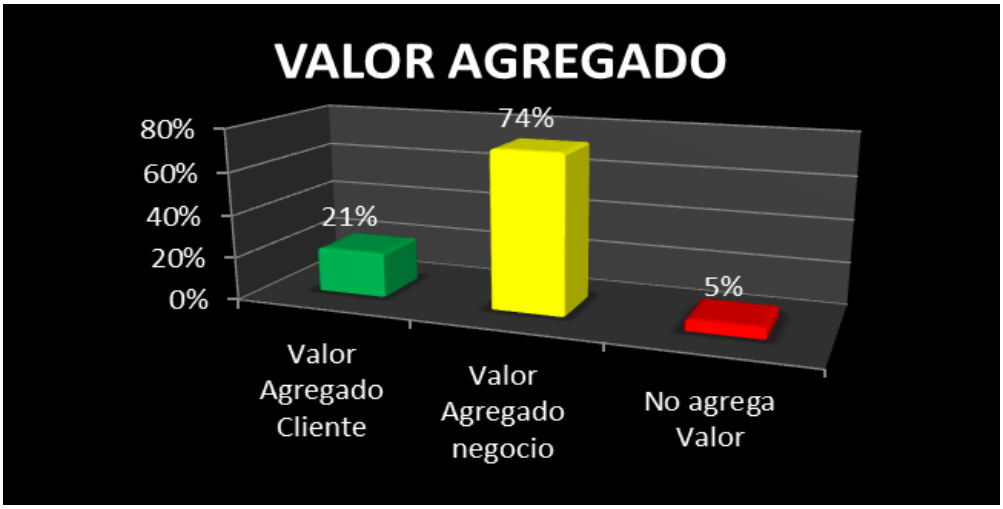
Elaborado por: José Páez

Análisis.-

Con gran cantidad de actividades que son un desperdicio de tiempo este proceso se caracteriza por la ineficiencia de las actividades. También se generan demoras en el envío y recepción de la documentación.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°69



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

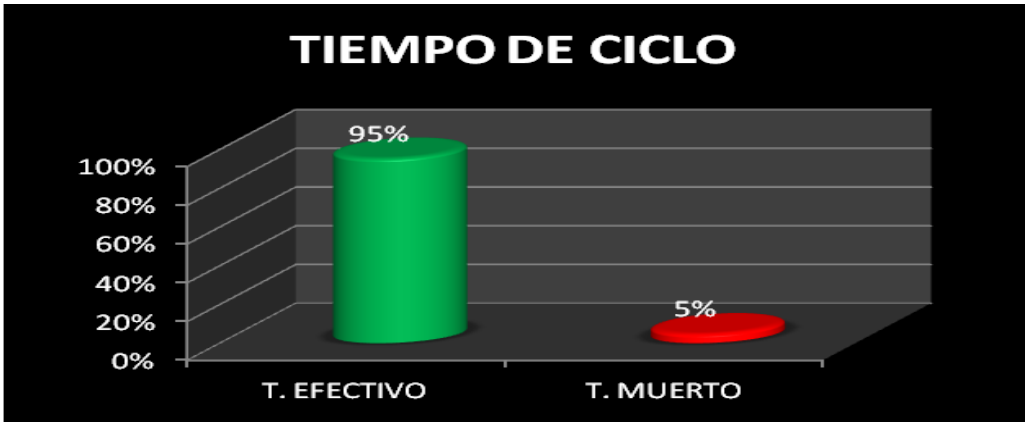
Análisis.-

La mayor parte de actividades agregan valor al negocio con revisiones necesarias, registros y elaboración de reportes establecidos por la institución. El tercio del proceso agrega valor al cliente debido al involucramiento de los clientes, para finalmente tener un mínimo de actividades que no agregan valor debido a que si no se realizan no afectan al servicio prestado.

P4.1 SUMARIOS ADMINISTRATIVOS

ESTUDIO DE TIEMPOS

CUADRO N°70



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

Se observa un porcentaje un poco bajo en el desperdicio del tiempo, que se debe a demoras en los envíos y recepción de documentación, aunque no existe demasiado desperdicio de tiempo es necesario revisar cada actividad y correlacionar con el estudio de valor agregado, para identificar oportunidades de mejora.

ESTUDIO DE VALOR AGREGADO

CUADRO N°71



Fuente: Investigación (MDMQ/DMRRHH)

Elaborado por: José Páez

Análisis.-

El estudio refleja la realidad correspondiente a la burocracia existente en el proceso pues existe una gran cantidad de actividades que agregan valor al negocio, necesarias para poder mantener un control adecuado, aunque también es importante señalar que existe una importante cantidad de actividades que inclusive no agregan valor debido a disposiciones jerárquicas innecesarias. Es trascendental señalar que existe un pequeño grupo de actividades que agreguen valor al cliente, identificando la despreocupación por la satisfacción de las necesidades de los clientes.

De los cuadros anteriormente presentados se pudo concluir que en la Dirección de Recursos Humanos del Municipio de Quito; el tiempo muerto correspondiente a las actividades de los procesos es mayoritario con respecto al

tiempo efectivo. Este aspecto, podrá mejorarse apalancando el cambio en el uso de herramientas informáticas.

De las tablas expuestas se logró deducir que en la Dirección de Recursos Humanos del Municipio de Quito; hallamos que las actividades que general valor al cliente se encuentran sumamente descuidadas presentando los valores más bajos, existen muchas actividades que agregan valor al negocio, y además existe un preocupante número de actividades que no agregan valor. En este punto podremos encontrar una gran oportunidad de mejora si apalancamos el cambio con políticas institucionales.

2.2.5 Debilidades y oportunidades de mejora

Como parte del estudio de diagnóstico de la dirección, se elaboró un cuadro que muestra las debilidades y oportunidades de mejora de cada proceso; evidenciando las falencias actuales; lo cual nos permitió encontrar soluciones a las mismas y realizar propuestas de mejora realistas conforme al entorno en el que se desenvuelve la organización. Los documentos correspondientes a cada proceso levantado se encuentran dentro del Anexo 3, distribuidos de acuerdo a la estructura orgánica actual.

A continuación se presenta la recopilación de los cuadros elaborados por cada proceso levantado, inicialmente se encuentran detallados las características comunes de todos los procesos, luego las descripciones específicas de cada uno en base a la estructura actual:

A) CARACTERISTICAS GENERALES

TABLA N°9

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Todos los procesos de la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos, se encuentran llevados de una manera demasiado burocrática.	1.1	Automatizar los procesos y apoyarse de herramientas tecnológicas para agilitarlos.
2	Actualmente todos los requerimientos de personal pasan por la aprobación del Alcalde o del Administrador General.	2.1	Realizar una nueva delegación de funciones cambiando la delegación del Administrador General para el Director Metropolitano de Recursos Humanos.
3	Actualmente no se está utilizando el sistema documental.	3.1	Difundir y socializar instructivo de la aplicación informática.
		3.2	Establecer como política el uso obligatorio del sistema para el ruteo de los trámites.
4	La información que llega por parte de las Unidades Desconcentradas no es completa ni dentro de los tiempos necesarios.	4.1	Elaborar un instructivo en el cual conste el tiempo y los requisitos necesarios para la ejecución de cada trámite.
		4.2	Establecer como política que la ventanilla de recepción de trámites debe revisar los requisitos en función de un instructivo y en caso de no tener los documentos de soporte completos; devolver al área o interesado solicitante.
		4.3	Capacitar a los diferentes usuarios sobre los requisitos que deben acompañar para la ejecución de los trámites respectivos.
5	Existe un mal funcionamiento de impresoras lo cual retrasa el desarrollo del proceso.	5.1	Dotar de una impresora que permita una correcta elaboración del trabajo en cada una de las diferentes áreas.
6	Los oficios a nivel Institucional en la actualidad pasan por dos revisiones respectivamente; una	6.1	Establecer como política que los Oficios a nivel Institucional deberán ser

	del Jefe de Unidad y otra del Director.		reemplazados por el uso del correo electrónico institucional.
		6.2	El correo electrónico institucional será utilizado por los funcionarios sin necesidad de revisiones, pero tendrán supervisión periódica sobre las directrices institucionales, que guían el accionar organizacional.
7	Actualmente no existe cultura de uso del correo electrónico institucional.	7.1	Establecer estrategias de uso y acceso obligatorio al correo electrónico.
		7.2	Establecer plantillas preestablecidas en la intranet para el envío de comunicaciones internas.
8	Los responsables de RRHH de las Unidades Desconcentradas, actualmente no asumen la responsabilidad total en los diferentes procesos de RRHH.	8.1	Elaborar un instructivo que permita establecer las responsabilidades de las unidades desconcentradas.
		8.2	En una segunda mejora establecer políticas institucionales en las que se establezca una nueva delegación de funciones para las Unidades desconcentradas, haciéndolas responsables de nuevos procesos.
9	Las diferentes unidades no cuentan actualmente con los recursos o insumos necesarios para trabajar con normalidad.	9.1	Realizar un estudio de los insumos necesarios para solicitar a la Dirección Metropolitana Administrativa dote de los implementos necesarios.
10	No existe una planificación estratégica en la Dirección Metropolitana de RRHH, además no tienen una estructura definida ni socializada.	10.1	Definir responsables de la Planificación estratégica, y establecer políticas sobre la elaboración de la misma.
		10.2	Establecer una estructura organizacional basada en procesos.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

B) CARACTERISTICAS ESPECIFICAS

UNIDAD DE DESARROLLO

TABLA N°10

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	El documento de Acción de personal es impreso del sistema y pasa físicamente por las diferentes instancias para su revisión y aprobación.	1.1	Capacitar a las jefaturas responsables de las autorizaciones de las Acciones de personal para que se las realice vía electrónica.
		1.2	Hacer cambios en el sistema actual para que la impresión final de la Acción de personal se la realice una vez autorizado por el Director de RRHH.
		1.3	Establecer como política que el documento de acción de personal será objeto de revisiones y cambios hasta antes de la aprobación por parte del Director de RRHH.
2	Las diferentes Dependencias Municipales envían los requerimientos demasiado tarde; por lo cual no se puede concluir los trámites dentro de la demanda de tiempo solicitada.	2.1	Definir las políticas para cada uno de los trámites llevados por la unidad.
		2.2	Elaborar un instructivo donde se incluyan las políticas, los procedimientos y plazos para la legalización de acciones de personal para cada proceso.
		2.3	Difusión del instructivo en las diferentes Dependencias y Autoridades Municipales.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

TABLA N°11

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	El proceso de selección no responde a parámetros técnicos, las decisiones se toman por intereses políticos.	1.1	Elaborar, aprobar y legalizar un instructivo para reclutamiento, selección, inducción y contratación.
		1.2	Establecer como política la aplicación obligatoria del lo establecido en el Instructivo antes indicado así como sanciones a quienes lo incumplan.
2	Actualmente el personal de RRHH de las unidades desconcentradas no conoce del proceso técnico a seguirse de reclutamiento y selección de personal.	2.1	Capacitar a todo en los niveles directivos, y operativos sobre el Instructivo y su aplicación.
3	No existen actualmente perfiles por competencias para los diferentes puestos de trabajo en el MDMQ.	3.1	Realizar un estudio que permita establecer perfiles por competencias de todos los puestos de trabajo en el MDMQ.
4	No existen baterías de pruebas psicológicas para proceso de selección.	4.1	Adquirir baterías de pruebas psicológicas actualizadas, con el software respectivo.
5	No existen pruebas técnicas para revisar la idoneidad de los postulantes a un lugar de trabajo en el MDMQ.	5.1	Una vez establecidos los perfiles por competencias establecer pruebas técnicas y psicológicas para el ingreso del personal.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P1.2 CAMBIOS Y TRASPASOS

TABLA N°12

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Las diferentes solicitudes de Cambios y Traspasos no se realizan con los debidos	1.1	Establecer un Manual de cambios y traspasos que guíe a los funcionarios

	justificativos por parte de las Autoridades.		sobre este tema.
		1.2	Capacitar a las autoridades del MDMQ sobre los requisitos legales establecidos en la LOSEP sobre los cambios y traspasos.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P1.3 CESACIONES

TABLA N°13

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Actualmente cuando existen Cesaciones en las Unidades Desconcentradas; la novedad no es comunicada a tiempo; además la información no es clara ni precisa.	1.1	Elaborar un instructivo en el cual conste el tiempo y los requisitos necesarios para la ejecución del trámite.
2	Actualmente la legalización de algunas cesaciones se realiza fuera de los plazos establecidos.	2.1	Elaborar un instructivo en el cual conste el tiempo y los requisitos necesarios para la ejecución del trámite.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P1.4 LEGALIZACION DE INGRESO DEL PERSONAL

TABLA N°14

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	La información que se obtiene del proceso anterior no es completa para el registro de la información Administrativa.	1.1	Unificar el proceso desde el reclutamiento, selección, contratación, nombramiento e inducción del personal.
2	El proceso de contratación se maneja durante todo el año lo cual demanda una gran carga de trabajo, indistintamente por los pedidos fuera de tiempo de las	2.1	El SIARH debería dar alertas anticipadamente del personal que se encuentra próximo a concluir su contrato.

	diferentes Dependencias.	2.2	Se debería comunicar con anticipación a las distintas Dependencias sobre la continuación o terminación de los contratos.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P1.5 LEGALIZACION DE ENCARGOS SUBROGACIONES Y COMISIONES

TABLA N°15

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Se solicitan subrogaciones sin considerar las disposiciones legales.	1.1	Difusión y aplicación de las disposiciones que tiene la LOSEP.
2	No está normado el número de grados de diferencia entre el subrogado y subrogante.	2.1	Clarificar las disposiciones al respecto.
3	No existe conocimiento sobre los requisitos para realizar una comisión ni los tipos que existen de la figura.	3.1	Realizar un instructivo en base a la LOSEP y difundirlo a todos los funcionarios.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P1.6 LEGALIZACION DE LICENCIAS

TABLA N°16

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Los funcionarios del MDMQ no conocen sobre éste trámite ni sobre sus requisitos.	1.1	Capacitar al personal sobre las disposiciones legales establecidas en la LOSEP.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P1.7 VACACIONES Y PERMISOS

TABLA N°17

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Los usuarios no cumplen con las disposiciones establecidas la Ley y los reglamentos.	1.1	Socializar y comunicar ley y reglamentos a los diferentes usuarios.
2	El sistema no tiene actualización de las fechas de ingreso de los trabajadores cuando cambian de contrato a nombramiento.	2.1	Realizar una verificación y actualización de los trabajadores que han cambiado de régimen.
		2.2	Solicitar que el sistema automáticamente no tome en cuenta el periodo en el cual el trabajador estuvo en régimen civil para el cálculo de vacaciones.
3	El personal que se encuentra declarado en licencia o comisión de servicio con sueldo no aparece en el sistema.	3.1	Solicitar que el sistema le habilite a dicha persona para que se puedan realizar los procesos o trámites pertinentes. (Debería quedar como novedad dentro del sistema pero no excluirlo).
4	El sistema presenta problemas con algunos servidores en la actualización automática de los periodos de vacaciones.	4.1	Solicitar la revisión de esta aplicación en el sistema.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P1.8 SANCIONES Y AMONESTACIONES

TABLA N°18

DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE

		MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Las Unidades Desconcentradas no están legalizando la acción de personal en el tiempo establecido por lo que no se procede a realizar el descuento económico respectivo si lo hubiere.	1.1	Socializar y comunicar la necesidad de legalizar la acción de personal en el tiempo establecido.
2	El sistema no está descontando los días no laborados por los trabajadores cuando faltan injustificadamente.	2.1	Solicitar que el sistema contemple esta disposición legal para su aplicación.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

UNIDAD DE EJECUCION

TABLA N°19

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Las novedades de personal no son ingresadas a tiempo en el SIARH.	1.1	Cumplir con las fechas indicadas en el instructivo de Acciones de personal.
		1.2	Los responsables de RRHH de las Unidades desconcentradas deberán vigilar el cumplimiento de las normativas establecidas por el IESS (registro de avisos de enfermedad en Historia Laboral del IESS); en coordinación con trabajo social.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P2.1 HISTORIA LABORAL

TABLA N°20

DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE

		MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Actualmente la información que envía el IESS no está en los formatos requeridos por la institución que facilite el cuadre.	1.1	Gestionar con el IESS el cambio de formatos para facilitar el cuadre.
2	La conexión con la página web del IESS es bastante dificultosa.	2.1	Gestionar a nivel interno y con el IESS las acciones necesarias para mejorar la comunicación.
3	No existe asesoramiento al servidor municipal con respecto a Historia Laboral.	3.1	Será responsabilidad de Trabajo social asesorar al servidor municipal en todos los trámites referentes al registro en Historia Laboral del IESS para beneficios de subsidio por enfermedad.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P2.2 FONDOS DE RESERVA

TABLA N°21

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Actualmente la información que envía el IESS no está en los formatos requeridos por la institución que facilite el cuadre.	1.1	Gestionar con el IESS el cambio de formatos para facilitar el cuadre.
2	La conexión con la página web del IESS es bastante dificultosa.	2.1	Gestionar a nivel interno y con el IESS las acciones necesarias para mejorar la comunicación.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P2.3 LIQUIDACION DE HABERES PERSONAL CESANTE

TABLA N°22

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Actualmente no existe un instructivo para la liquidación de haberes.	1.1	Generar el Instructivo en el cual se establezcan los mecanismos y requisitos para la liquidación de haberes.
		1.2	Socializar y comunicar los requisitos a los diferentes servidores municipales.
2	Existen muchos errores en la información del saldo de vacaciones por parte de las Unidades Desconcentradas.	2.1	El uso y aplicación del instructivo antes indicado, minimizará los errores en el saldo de vacaciones.
		2.2	Concienciar a las unidades desconcentradas sobre la necesidad del procesamiento oportuno de las Acciones de personal, para lo cual se deberán establecer plazos para el registro de información lo cual será controlado por el sistema.
3	El proceso se lo elabora mediante formatos individuales de cada funcionario.	3.1	Establecer un solo formato para cada documento del proceso y potenciar el SIARH para que se realicen dentro del sistema.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P2.4 NOMINA Y ROLES

TABLA N°23

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**

1	La información de descuentos viene de un sin número de terceros (asociaciones y cooperativas) lo que ocasiona una excesiva carga de trabajo en el procesamiento, atención de novedades y pérdida de recursos.	1.1	Realizar un análisis para establecer los organismos externos de los cuales se aceptarán los descuentos.
2	No se respeta las fechas límite para cierre de rol.	2.1	Elaborar un Instructivo en el cual se establezcan fechas y mecanismos para el ingreso y salida de información de roles.
		2.2	Establecer como política que se cumplirán las fechas límite en el instructivo y que no se aceptarán re procesos de la nómina.
3	Actualmente no todos los pagos (planillas y honorarios) se los realiza a través de nómina.	3.1	Gestionar con el área Financiera las partidas presupuestarias necesarias que permita el procesamiento de esta información.
		3.2	Establecer como política que ningún pago se lo hará fuera de rol.
4	Falta de cumplimiento de normas y reglamentos legales que afectan al rol de pagos por falta de disposiciones de la autoridad competente.	4.1	Establecer como política que será responsabilidad del Director de RRHH, determinar las disposiciones legales respectivas para su aplicación.
5	Actualmente se imprime y se entrega a la Dirección Financiera todo el detalle del rol de pagos lo que conlleva a desperdicio de tiempo y recursos.	5.1	Se entregará en forma física únicamente los resúmenes de cada uno de los roles, el resto de información detallada estará en el sistema.
6	Actualmente la nómina de jubilados (régimen laboral) se lo lleva en una hoja Excel.	6.1	Incorporar esta nómina en el sistema de roles.
		6.2	Novedades del personal jubilado serán alimentadas directamente en el sistema por trabajo social.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P2.5 PAGO DE VIATICOS

TABLA N°24

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	El proceso tiene un exceso de control por parte del Jefe de Unidad.	1.1	Establecer formatos que minimicen la discrecionalidad del funcionario para que no sea necesario el control excesivo.
3	Los usuarios no cumplen con las disposiciones establecidas.	3.1	Socializar y comunicar las disposiciones legales a los usuarios.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P2.6 PAGO DE SUBSIDIO EDUCATIVO

TABLA N°25

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	El sistema no cuenta con un control automático para excluir del pago de subsidio familiar a los mayores de 18 años.	**1.1**	Solicitar a Administrador del SIARH la incorporación de este control.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

UNIDAD DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

TABLA N°26

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**

1	Falta de personal para el proceso y de recursos.	1.1	Dotar de personal capacitado para cubrir con el plan programado.
		1.2	Dotar de un vehículo para la movilización del personal y equipos.
		1.3	Dotar de equipos técnicos para la realización de las capacitaciones (una portátil y un proyector).
2	Falta de entrega oportuna de suministros de oficina.	2.1	Realizar una planificación anual de los suministros necesarios.
3	Los equipos computacionales no son óptimos.	3.1	Realizar un pedido a quien corresponda dotar de equipos adecuados.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P3.1 CAPACITACION EN SEGURIDAD

TABLA N°27

DEBILIDAD		**OPORTUNIDAD DE MEJORA**	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Falta de colaboración de los Responsables de las Dependencias Municipales.	1.1	Implementar programas de capacitación para la concienciación del personal en el tema.
2	Falta de equipos de protección personal para realizar la capacitación.	2.1	Dotar del equipo de protección apropiado para la capacitación.
3	Necesidad de capacitación sobre temas técnicos de seguridad y salud ocupacional.	3.1	Capacitar al personal de la Unidad en temas específicos.
4	Falta de materiales e insumos para tener un botiquín móvil en caso de emergencia	4.1	Solicitar a la Dirección Administrativa la dotación de un botiquín móvil con materiales e insumos de emergencia

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P3.2 INSPECCION ANALISIS Y CONTROL DE RIESGOS

TABLA N°28

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Falta de colaboración de los Responsables de las Dependencias Municipales.	1.1	Implementar el Sistema de Auditoría Interna en Seguridad y Salud Ocupacional.
2	Falta de cultura preventiva en el servidor municipal.	2.1	Implementar programas de capacitación para la concienciación del personal en el tema.
3	Falta de equipos de protección personal para realizar inspecciones.	3.1	Dotar del equipo de protección apropiado.
4	Necesidad de capacitación sobre temas técnicos de seguridad y salud ocupacional.	4.1	Capacitar al personal de la Unidad en temas específicos.
6	Falta de formalización y jerarquización de la Unidad. En muchas ocasiones se consideran un equipo de apoyo para las otras unidades.	6.1	Definir la estructura orgánica en base a los procesos.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P3.3 INVESTIGACION ENFERMEDADES

TABLA N°29

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Falta de colaboración del accidentado, testigos y jefes.	1.1	Implementar programas de capacitación para la concienciación del personal en el tema.
2	No existe una norma sobre seguridad y salud ocupacional.	2.1	Generar la norma y proponer su promulgación a través de los organismos regulares.

3	Falta de oportunidad en la aplicación de las disposiciones emitidas por el IESS por parte de los Directivos del MDMQ.	3.1	Dar cumplimiento a las disposiciones emitidas por el IESS de acuerdo a la celeridad que el caso amerita.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P3.4 PREVENCION DE RIESGOS

TABLA N°30

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Falta de colaboración del accidentado, testigos y jefes.	1.1	Implementar programas de capacitación para la concienciación del personal en el tema.
2	No existe una normal sobre seguridad y salud ocupacional	2.1	Generar la norma a través de los organismos regulares.
3	Falta de oportunidad en la aplicación de las disposiciones emitidas por el IESS por parte de los Directivos de las entidades municipales involucradas	3.1	Dar cumplimiento a las disposiciones emitidas por el IESS de acuerdo a la celeridad que el caso amerita.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P3.5 COORDINACION DE MEDICINA PREVENTIVA

TABLA N°31

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1.	Falta de colaboración de los servidores en asistir en las fechas previstas en el programa de medicina preventiva.	1.1	Motivar a los servidores sobre la importancia del cuidado preventivo de la salud.
		1.2	Elaborar una campaña de difusión de los beneficios del programa de medicina preventiva
2.	Las Unidades de Salud no	2.1	Coordinar una reunión con

	entregan a tiempo los resultados de los exámenes de laboratorio.		la Secretaría de Salud para explicar los inconvenientes que se generan por la entrega tardía de los resultados.
3.	Falta de colaboración de la Unidad desconcentrada de Recursos Humanos de la Dirección Metropolitana de Educación, Cultura y Deportes.	3.1	Coordinar una reunión con el Director de la Dirección Metropolitana de Educación, Cultura y Deportes para buscar soluciones para este inconveniente.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P3.6 CLIMA LABORAL

TABLA N°32

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	No se ha realizado ninguna encuesta desde el año 2008.	1.1	Proponer un nuevo proceso debido a que no se ha realizado anteriormente, en la presente administración.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P3.7 BENEFICIOS ECONOMICOS AL SERVIDOR

TABLA N°33

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Los servidores no conocen como deben solicitar estos beneficios.	1.1	Elaborar un instructivo sobre el proceso y capacitar a los funcionarios sobre el mismo.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

P3.8 JUBILACIONES

TABLA N°34

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Los servidores no conocen sobre el trámite pertinente.	1.1	Capacitar a los funcionarios sobre las disposiciones legales vigentes.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

ASESORIA LEGAL

P4.1 SUMARIOS ADMINISTRATIVOS

TABLA N°35

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
N°	**DESCRIPCION**	**N°**	**DESCRIPCION**
1	Existe actualmente una sobrecarga de trabajo para el personal existente (un analista jurídico y un especialista administrativo).	1.1	Dotar del recurso humano mínimo para efectuar los trámites asignados de una manera más ágil y eficiente.
3	Actualmente existe un límite de copias para la utilización de la unidad el cual debido a los procesos propios resulta insuficiente.	3.1	Realizar una revisión del límite de copias establecido para que se establezcan los recursos necesarios para efectuar los trámites del área.
5	En algunos casos, las Unidades solicitantes no envían la documentación dentro del plazo establecido por la Ley.	5.1	Concienciar a los funcionarios de las unidades solicitantes sobre la importancia y criticidad de enviar la información y documentos en el tiempo previsto por la Ley.
6	No se cuenta con las facilidades técnicas para desarrollar un trabajo oportuno.	6.1	Dotar de los equipos e insumos necesarios para el desarrollo ágil del proceso.

Fuente: MDMQ/ DMRRHH

Elaborado por: José Páez

3. PROCESOS MEJORADOS

En el presente capítulo se encuentran desarrollados los temas involucrados con el mejoramiento de procesos, identificando la metodología que se utilizó para plantear dicho mejoramiento.

La propuesta presentada se formuló en base a todos los insumos que fueron expuestos en el capítulo anterior, en el que a través de las debilidades y oportunidades de mejora, se establecieron las estrategias a ser implementadas con el fin de generar una gestión basada en procesos.

Luego de haber discutido los cambios, se estructuró un cronograma de reuniones, dentro del cual se revisó con cada uno de los Jefes de Unidad, los escenarios propuestos de cada proceso. Como producto de esta fase se elaboró un documento que permite soportar el proceso propuesto; estableciendo el objetivo, alcance, políticas, definiciones, indicadores y flujos para cada uno. Además, como medida inicial para poder apalancar las mejoras planteadas en cada proceso, se establece una nueva estructura basada en una gestión por procesos, que permita realizar una correcta gestión administrativa de la entidad.

Dentro del presente documento se desarrollarán los siguientes temas:

- Mapa de procesos.
- Manual de procedimientos.

- Análisis de cada proceso.
- Estructura orgánica propuesta.

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1 Mejoramiento de Procesos

En el capítulo anterior se estableció la importancia de la gestión basada en procesos sobre una gestión tradicional, en la tabla N°36 se presenta una síntesis de lo expuesto.

TABLA N°36

Centrado en la Organización	*Centrado en el Proceso*
- Los empleados son el problema.	**- El proceso es el problema.**
- Empleados.	**- Personas.**
- Hacer mi trabajo.	**- Ayudar a que se hagan las cosas.**
- Comprender mi trabajo.	**- Saber que lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso.**
- Evaluar a los individuos.	**- Evaluar el proceso.**
- Cambiar a la persona.	**- Cambiar el proceso**
- Siempre se puede encontrar un mejor empleo.	**- Siempre se puede mejorar el proceso.**
- Motivar a las personas.	**- Eliminar barreras.**
- Controlar a los empleados.	**- Desarrollo de las personas.**
- No confiar en nadie.	**- Todos estamos en esto**

	conjuntamente.
- ¿Quién cometió el error?	**- ¿Qué permitió que el error se cometiera?**
- Corregir errores.	**- Reducir la variación.**
- Orientado a la línea de fondo.	**- Orientado al cliente.**

Fuente: James Harrington (1997)

Elaborado por: José Páez Mantilla

Se concluye entonces que la gestión basada en procesos establecerá una organización enfocada en la satisfacción de las necesidades del cliente tomando en cuenta para este fin que debe establecerse un mecanismo de mejora continua basada en el mejoramiento de sus procesos establecidos, de manera que se obtenga una organización flexible y en constante evolución.

3.1.2 Mapa de Procesos

3.1.2.1 Clasificación de Procesos

Según José Pérez Fernández en su libro Gestión por Procesos (2010: p. 107), los procesos de clasifican en:

- Procesos Operativos: Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido.
- Procesos Apoyo: Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

- Procesos de Gestión: Mediante actividades de control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctivas) y elaborar planes de mejora eficaces.
- Procesos de Dirección: Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.

Hernando Mariño Navarrete en su libro Gerencia de Procesos (2001: p. 38) clasifica los procesos en:

- Procesos organizacionales y funcionales: Los procesos organizacionales involucran a toda la organización o gran parte de ella para asegurar valor a los clientes externos. Los procesos funcionales son actividades que transforman entradas en salidas, requeridas normalmente por un cliente interno de la organización y que son ejecutadas al interior de una misma área funcional.
- Procesos gerenciales operativos y de apoyo: Los procesos gerenciales son los procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo. Los demás procesos en una organización, son las actividades que realiza ésta para agregar valor a lo que entrega a sus clientes, usuarios o consumidores, y cualquiera de ellas puede clasificar en procesos esenciales, llamados también operativos o primarios; y en procesos de soporte o apoyo.

De las citadas clasificaciones, se concluye que los procesos dentro de una organización se clasifican de la siguiente manera:

- Procesos Estratégicos o Gerenciales: son aquellos procesos que permiten ejecutar la gestión estratégica de la organización, medirla y plantear cambios a los horizontes planteados conforme los cambios del entorno lo ameriten.
- Procesos Operativos: son los que le dan la razón de ser a la organización, cuyos productos permiten concluir con la misión y ayudan a construir la visión y constituyen la cadena de valor de la institución.
- Procesos de Apoyo: corresponden a todos los procesos que soportan el actuar de los procesos tanto estratégicos como operativos.

3.1.3 Fases del Mejoramiento

Según Harrington (1997), existen 5 fases mismas que se presentan en la tabla N°37.

TABLA N°37

Fase I. Organización para el mejoramiento	
Objetivo	Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.
Fase II. Comprensión del proceso	
Objetivo	Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.
Fase III. Modernización	
Objetivo	Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.
Fase IV. Mediciones y Controles	
Objetivo	Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

Fase V. Mejoramiento Continuo	
Objetivo	Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

Fuente: *"Mejoramiento de los procesos de la empresa"*. Harrington (1997)

Elaborado por: José Páez Mantilla

Estos criterios permiten inferir que para convertir el mejoramiento de los procesos en una filosofía institucional en la gestión, es necesario establecer un ciclo de mejoramiento continuo, dentro del cual se deben tomar en cuenta las fases anteriormente presentadas, recordando que el mejoramiento nunca termina debido a la búsqueda constante de evolución.

3.1.4 Diseño de Procesos

Se han elaborado a lo largo de los años diferentes propuestas para establecer los pasos para el diseño de un proceso. En base al estudio realizado por José Pérez Fernández en su libro **Gestión por Procesos**, se infiere que se debe definir:

- Salidas o Productos.
- Entradas o insumos.
- Relaciones con otros procesos de la organización.
- Actividades que generan valor.
- Cuellos de botella.
- Factores críticos.
- Controles en base a factores críticos.
- Indicadores.
- Políticas de seguimiento y evaluación.

- Plan de implementación. [30]

Además de estos factores necesarios para el diseño anteriormente mencionados, es imprescindible elaborar un manual de procedimientos u hoja del proceso, para cada uno de los procesos identificados. Según José Antonio Pérez en su libro Gestión por Procesos (2010: 91-92), una Hoja de Proceso debe contener:

1. Encabezamiento (título del proceso y su código), Objetivo (sentido finalista o misión del proceso) y Alcance.

   Por misión entendemos "la razón de ser o existir del procedimiento", es decir, por qué formalizamos el proceso en este procedimiento y por Alcance el ámbito de aplicación del procedimiento.
2. Diagrama de flujo del proceso. Se comienza con los límites del proceso, input y output. Si procede, explicitar los requisitos críticos. Entre los límites, se muestra la secuencia de las actividades.
3. Breve descripción de las actividades operativas y de control del proceso, si fuera necesaria para entender su contenido; descripción suficiente para ser comprendidas de idéntica manera por el ejecutor, responsable del proceso y auditor interno. Mencionar las herramientas específicas, y las entradas laterales que lo precisen para ejecutar la actividad.

   Si se trata de una actividad clave o crítica, mencionar su mecanismo de control de riesgos (o autocontrol) o para su vigilancia. Entendemos que una actividad es crítica en función de determinados criterios como por ejemplo, tenemos poca experiencia, se realiza con recursos no totalmente fiables, el estado del arte de la tecnología no permite asegurarla, suele plantear

[30] Cfr. PEREZ, J. (2010). ***Gestión por Procesos.*** España (Madrid): ESIC. p. 85

problemas, su no correcta ejecución acarrea graves consecuencias, es un cuello de botella del proceso, etc.

Cuando proceda, incluir la actividad de verificación del producto.

Si fuera precisa una descripción exhaustiva, bien elaboramos un procedimiento documentado (o Instrucciones del Trabajo) o describimos esa actividad en concreto mediante una nueva "Hoja de Proceso".

Como evidencia del enfoque sistémico se puede incluir las actividades de mejora.

4. Ejecutor de cada actividad (muchos procesos son interfuncionales). Preferimos separarlo de la persona que tiene la responsabilidad de todo el proceso. Ser responsable del proceso no significa ser el ejecutor de todas las actividades del proceso; depende del nivel del proceso y del tamaño de la Organización.

En conclusión es necesario para una gestión basada en procesos establecer un documento que permita documentar el inicio de la misma, en el que se incluyan todos los factores que la afectan. Este documento se encontrará en constante evolución en busca de una mejora continua.

3.2 MAPA DE PROCESOS

En el capítulo anterior se establecieron los procesos actuales; mismos que fueron establecidos a través de reuniones interactivas mantenidas con los funcionarios responsables de los procesos, una vez planteados los flujos actuales, se plantearon estrategias de mejora con la idea de establecer una gestión por procesos.

Se preparó un mapa de procesos en base al marco teórico presentado anteriormente, en el que se establece que toda organización debe tener los siguientes grupos de procesos:

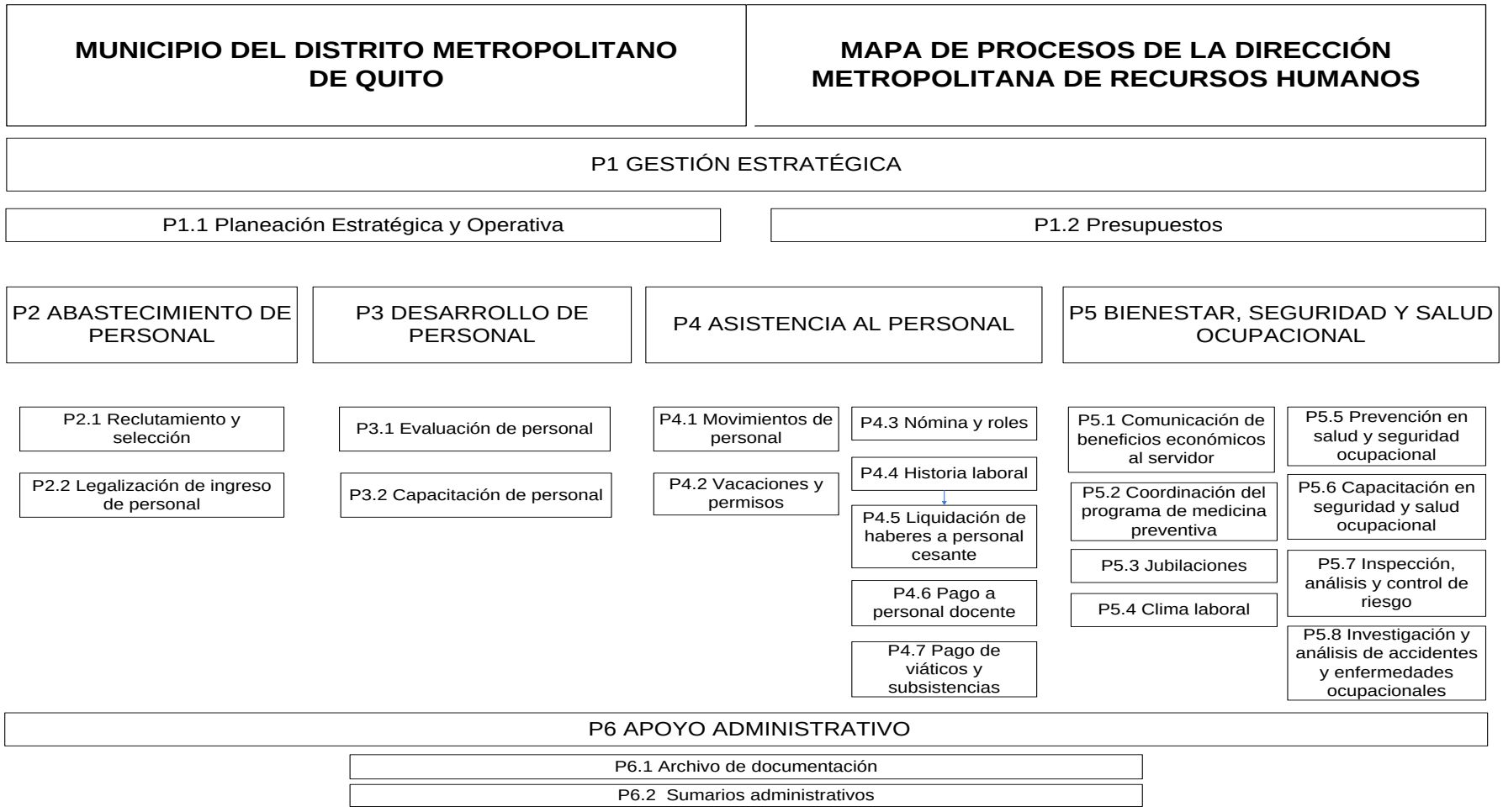
1. Procesos Estratégicos.
2. Procesos Operativos.
3. Procesos de Apoyo.

En base a estos preceptos, se agruparon los procesos existentes, se fusionaron algunos y se generaron nuevos con el fin de establecer una estructura adaptable a los cambios del entorno y en constante evolución siempre en busca de la mejora continua.

Es así que se preparó el mapa de procesos para la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos del Ilustre Municipio Metropolitano de Quito, mismo que se muestra en el cuadro N°67.

3.2.1 MAPA DE PROCESOS

CUADRO N°67



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

3.3 ANÁLISIS PROCESOS MEJORADOS

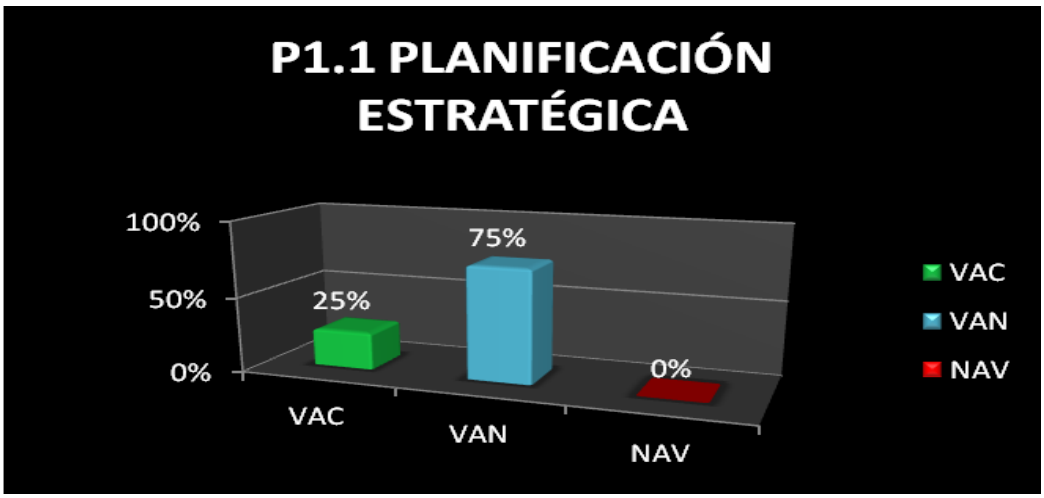
P1 GESTION ESTRATÉGICA

P1.1 Planificación estratégica y operativa

A pesar de que la Dirección de Recursos Humanos elabora anualmente su planificación, no existe definido un proceso formal para realizar esta actividad, por lo como parte de esta propuesta de mejoramiento se sugiere un proceso para la planificación estratégica y operativa, mismo que abarca el seguimiento de las acciones planteadas para monitorear su cumplimiento y avance.

El flujo propuesto presenta el siguiente estudio de valor agregado:

CUADRO N°68



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

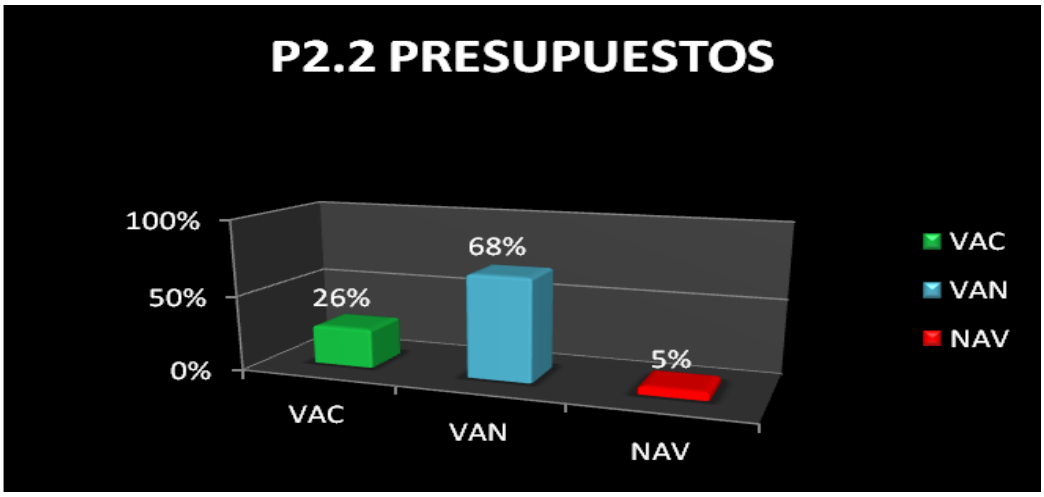
P1.2 Presupuestos

Se ha diseñado este proceso dentro de la mejora a fin de que la Dirección de Recursos Humanos elabora su presupuesto de manera coordinada y pueda

efectuar el monitoreo la ejecución de los proyectos que se plantee dentro de su planificación operativa.

El flujo propuesto presenta el siguiente estudio de valor agregado:

CUADRO N°69



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

P2 PROVISIÓN DE PERSONAL

P2.1 Reclutamiento y selección de personal

Uno de los primeros pasos que debe darse para el mejoramiento de este proceso corresponde al levantamiento de los perfiles de cargos por competencias, en donde no solamente se considere el perfil duro (educación, años de experiencia, cursos), sino además las habilidades y destrezas que el puesto requiere.

Una vez realizado este levantamiento, es necesaria la actualización y difusión del Manual de Clasificación de puestos conforme al Plan de Carrera.

Adicionalmente a las acciones anteriormente citadas, se requiere de la elaboración, aprobación y legalización de un Instructivo de Reclutamiento, Selección, Inducción y Contratación, conforme a los nuevos procesos

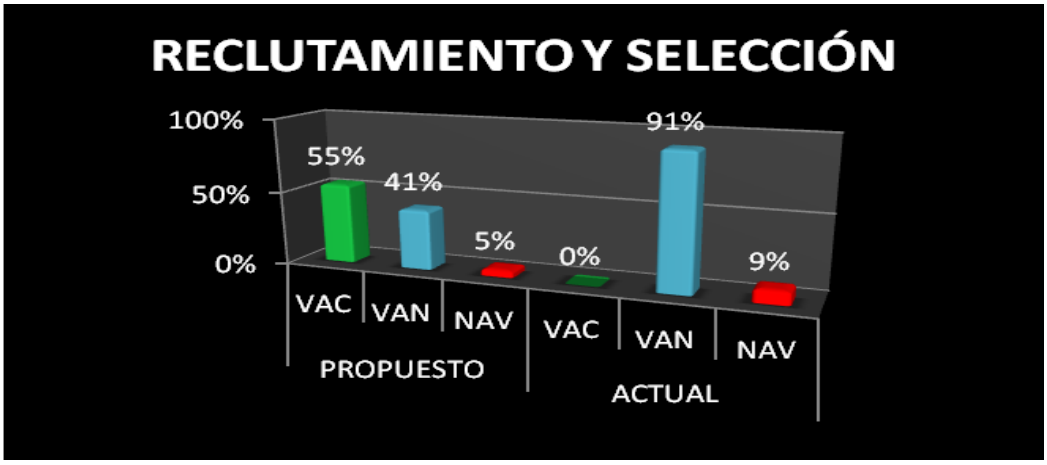
propuestos, mismo que tenga carácter de obligatorio, incorporando sanciones para quienes lo incumplan. Evidentemente será necesaria la difusión del mencionado instructivo entre las distintas dependencias municipales, a fin de que puedan acoger los criterios que en éste se plasmen.

Un criterio que apoyaría en gran medida a incrementar la eficiencia de este proceso, es el establecimiento de una política que permita que los pedidos de personal sean aprobados por el Director de Recursos Humanos, quedando únicamente a discreción del Administrador General aquellos cargos de libre remoción. No se debe temer la desconcentración de poder en este aspecto, dado que el Administrador General no perdería su potestad de monitorear las decisiones tomadas por el Director periódicamente, y en consecuencia, tomar las acciones pertinentes según las decisiones tomadas.

Un insumo indispensable para efectuar una eficaz selección del personal son las pruebas psicotécnicas que permitan hacer un análisis de los aspirantes. En este sentido es indispensable la adquisición de pruebas de esta índole, mismas que incorporen el software necesario para su tabulación y análisis.

En el cuadro N°70 evidencia la mejora planteada a través del análisis de valor agregado:

CUADRO N°70



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

P2.2 Legalización de ingreso del personal

Partiendo de las debilidades se identifica la necesidad de la creación de un instructivo donde se incluyan las políticas, procedimiento y plazos para la legalización de ingreso de personal. Esto ayudaría en gran medida a la desconcentración en la toma de decisiones, y a monitorear los ingresos de personal de una manera efectiva. Este instructivo legalizado deberá evidentemente ser aprobado por las máximas autoridades municipales y luego ser difundido a todas las dependencias municipales.

Se plantea la introducción en este proceso de la inducción al nuevo personal de una manera formal; permitiendo cumplir con la finalidad del mismo, lo cual requiere de la elaboración de un plan de inducción para cada cargo, mismo que debe diseñarse conjuntamente con el levantamiento de los perfiles por competencias.

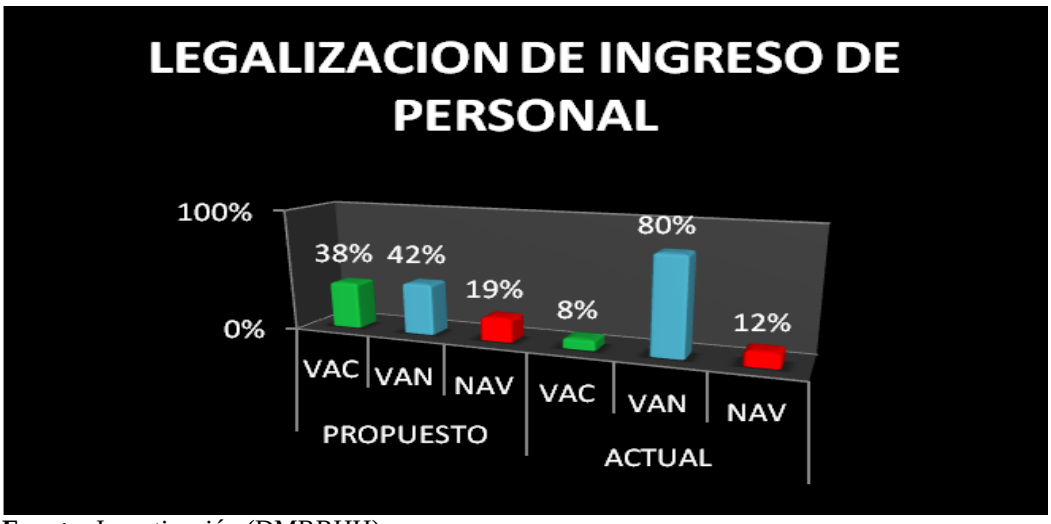
Una mejora tecnológica que ayudaría en este proceso es la incorporación en el SIARH de alertas que anticipen los casos en que los contratos de trabajo se

encuentren próximos a concluir, lo cual permitiría una comunicación oportuna a las distintas dependencias sobre este particular.

Otro aspecto muy importante que apoyaría el perfeccionamiento del SIARH es la incorporación de consultas sobre datos informativos y los movimientos de personal no solamente para aquellas unidades desconcentradas, sino también para otras unidades municipales, como por ejemplo seguros y bienes en la Dirección Metropolitana Administrativa, que constantemente requieren de información con respecto al personal a fin de efectuar sus labores cotidianas.

En el cuadro N°71 evidencia la mejora planteada a través del análisis de valor agregado:

CUADRO N°71



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

P3 DESARROLLO DE PERSONAL

P3.1 Evaluación de desempeño

Este proceso se crea dentro de la propuesta de mejora debido a la carencia de un procedimiento formal que se dedique a esta indispensable labor dentro de la gestión de Recursos Humanos.

Anterior a la implantación de este proceso, se requiere como premisa básica la creación de un manual de cargos por competencias, como se había mencionado anteriormente. Esta exigencia es fundamental, puesto que la administración modera de Recursos Humanos pretende evaluar el desempeño del personal en base a un conjunto de necesidades y destrezas desarrolladas en la gestión del cargo.

Es fundamental que se elabore y apruebe un instructivo de evaluación de desempeño que esté acorde con el proceso propuesto. Posteriormente a la creación del instructivo será indispensable la comunicación y capacitación sobre el mismo, debido a que la evaluación del desempeño requiere de la participación de todos los funcionarios de las dependencias municipales, tanto en la valoración de la gestión del cargo, como en la retroalimentación de los resultados obtenidos, debido a que es una herramienta de mejora continua y no de sanción.

Adicionalmente, se requerirá de la elaboración de instrumentos de evaluación, mismos que han de apuntar a la verificación del cumplimiento de las competencias requeridas en cada cargo. Todos los actores dentro del proceso de evaluación deben ser capacitados en el uso de estos instrumentos.

Finalmente, se sugiere como política el establecimiento de una evaluación anual de desempeño a realizarse en el mes de julio.

P3.2 Capacitación de personal

Si bien es cierto que dentro del Municipio existe un gran esfuerzo por la capacitación del personal, ésta está liderada por las temáticas que Instituto Metropolitano de Capacitación propone a los funcionarios. La Dirección de Recursos Humanos deberá identificar las temáticas de la capacitación a emprenderse, misma que debe enfocarse a la disminución de las brechas entre el perfil ideal y real de cada funcionario, para lo cual deben planificarse programas de capacitación en función de las necesidades específicas que hayan sido detectadas. La función del ICAM debe ser de carácter logístico, empero la programación de las capacitaciones debe provenir de la Dirección de Recursos Humanos.

En este sentido dentro de la propuesta de mejora se sugiere la creación de un proceso de capacitación de personal que tome en cuenta las consideraciones anteriormente citadas.

Para un adecuado funcionamiento de este proceso se sugiere que se establezca como política la obligatoriedad en la asistencia a los cursos por parte de los funcionarios, una vez que hayan sido detectadas sus necesidades de capacitación en función de su evaluación de desempeño. Asimismo, es necesario que las unidades desconcentradas, realicen el seguimiento del plan de capacitación y la evaluación del impacto que esta tenga en el desempeño futuro de los funcionarios.

P4 ASISTENCIA AL PERSONAL

P4.1 Movimientos de personal

Debido a la similar naturaleza de varios procesos que implican la legalización de múltiples tipos de acciones de personal, se sugiere dentro de la mejora la unificación de los siguientes procesos: cambios, traslados, traspasos, cesaciones, comisiones, encargos, subrogaciones, sanciones y amonestaciones. Los tipos de acciones de personal anteriormente citadas se incorporan en un solo proceso denominado movimientos de personal.

Para que la implantación de este nuevo esquema sea eficaz, es necesaria la elaboración de un instructivo en el se detallen los aspectos particulares de cada tipo de acción de personal, en cuanto a su naturaleza, tiempo y requisitos necesarios para la ejecución de cada trámite.

Al ser necesaria desconcentración de poder al momento de aprobar una acción de personal, se deberá establecer tres niveles de responsabilidad: Jefatura, Dirección y Administración General. Cada uno de estos niveles con la potestad de aprobar una acción de personal dependiendo de la naturaleza de la misma, procurando que las más rutinarias puedan ser despachadas rápidamente.

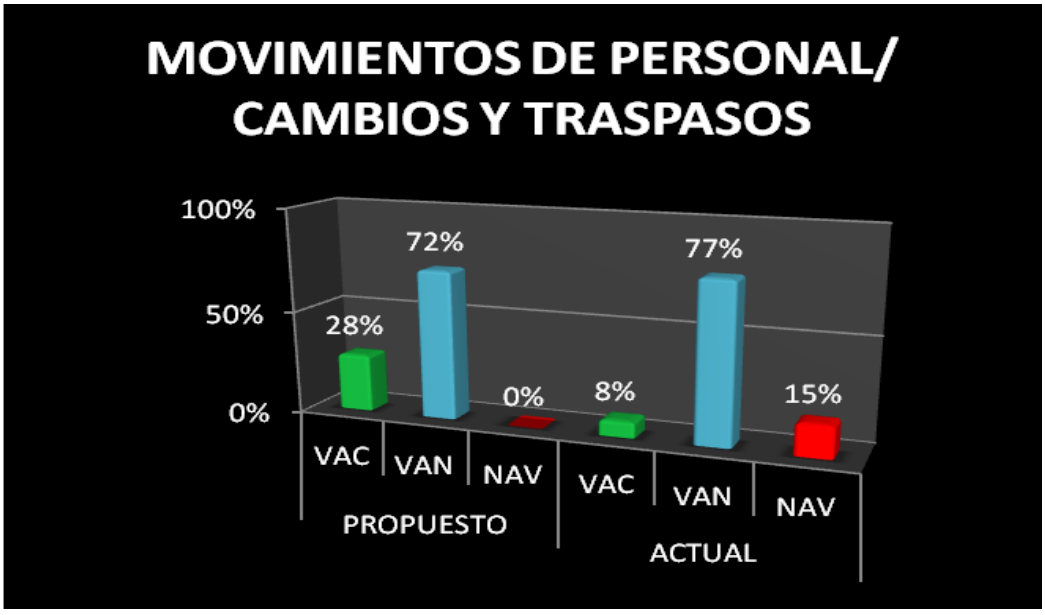
A fin de mejorar la eficiencia de este proceso es necesario establecer como política la atención exclusiva a los trámites que ingresen con la documentación de respaldo completa, caso contrario se devolverá al área o interesado solicitante. Concomitantemente, es necesario capacitar a los diferentes usuarios sobre los requisitos que deben acompañar para la ejecución de los trámites respectivos, mismos que deberán estar claramente descritos en el instructivo anteriormente citado.

Otra política necesaria es la de permitir revisiones o cambios en una acción de personal únicamente antes hasta que esta haya sido legalizada e ingresada en el sistema, luego de lo cual no se podrán efectuar cambios. Esta medida ahorrará reprocesos innecesarios y obligará a los actores a elaborar las acciones de personal con mayor cuidado.

Se sugiere que a mediano plazo este proceso evolucione hacia una desconcentración total hacia las diferentes unidades, de tal manera de que en cada dependencia se pueda ejecutar el proceso en toda su extensión, sin tener que recurrir a la Dirección de Recursos Humanos, más que para las aprobaciones por parte del Director, en el caso de que lo amerite.

Al fusionarse varios procesos se presentan varios estudios comparativos de valor agregado, en sendos gráficos de los cuadros 72 al 76.

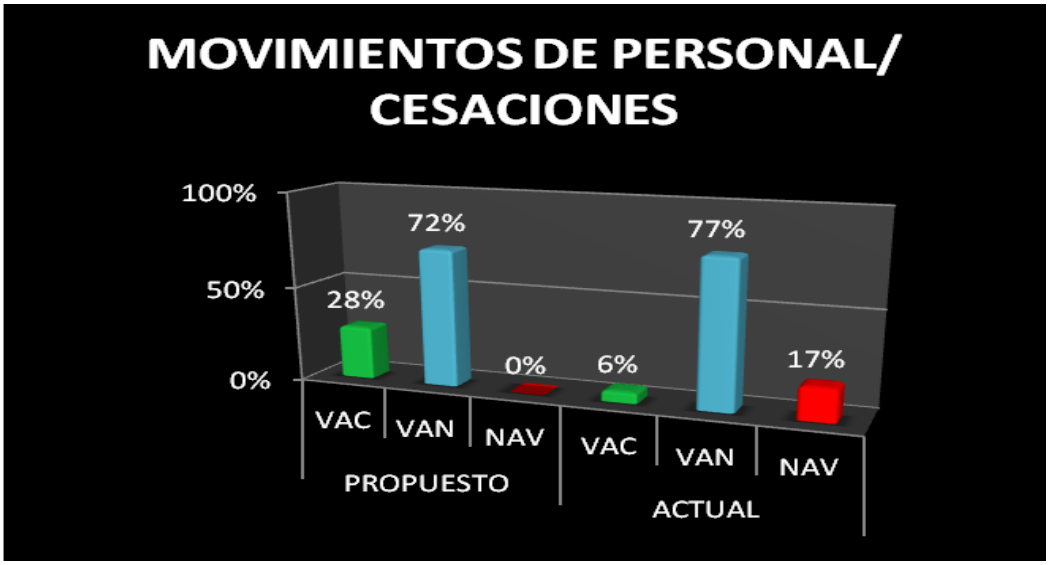
CUADRO N°72



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

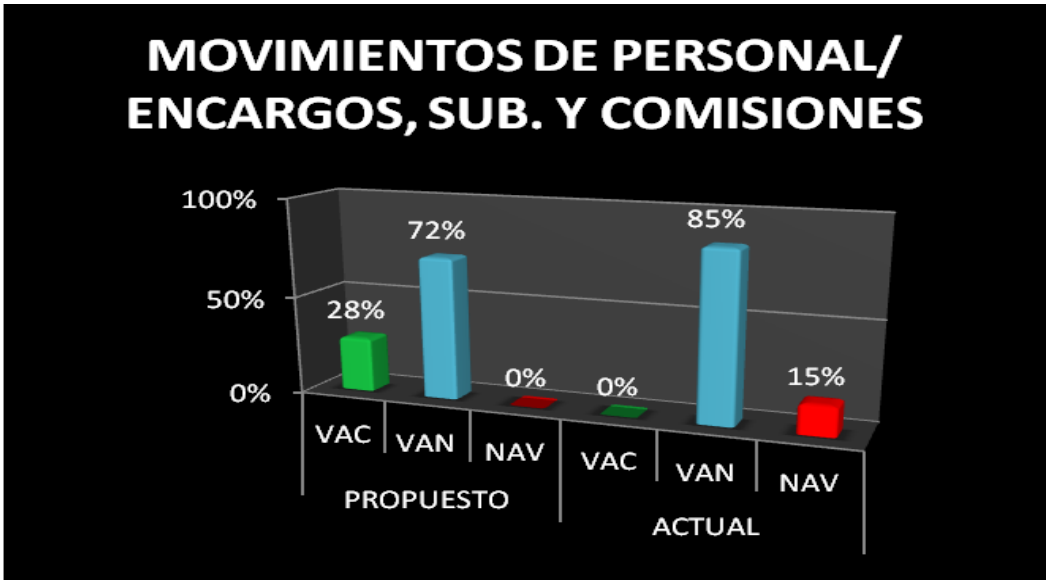
CUADRO N°73



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

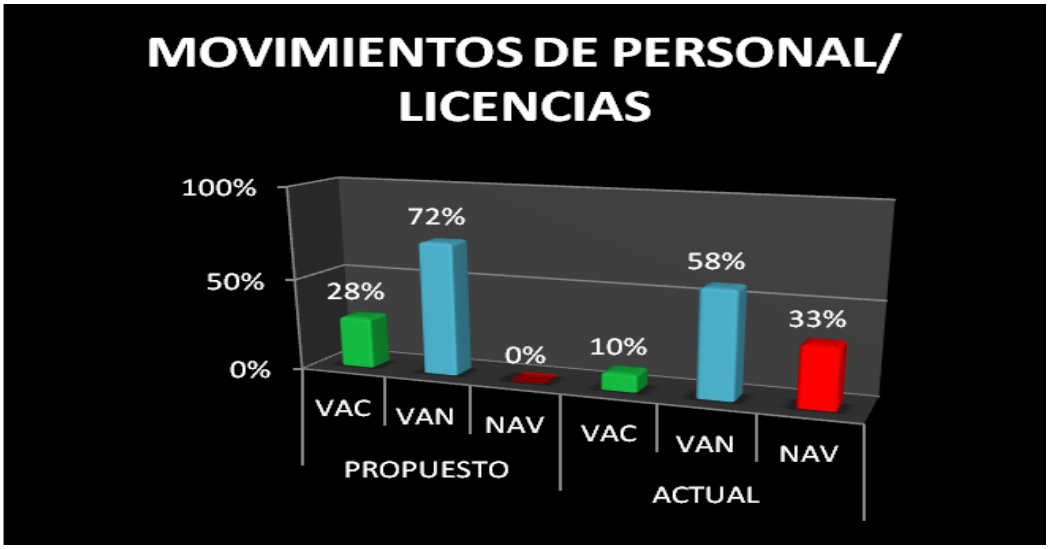
CUADRO N°74



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

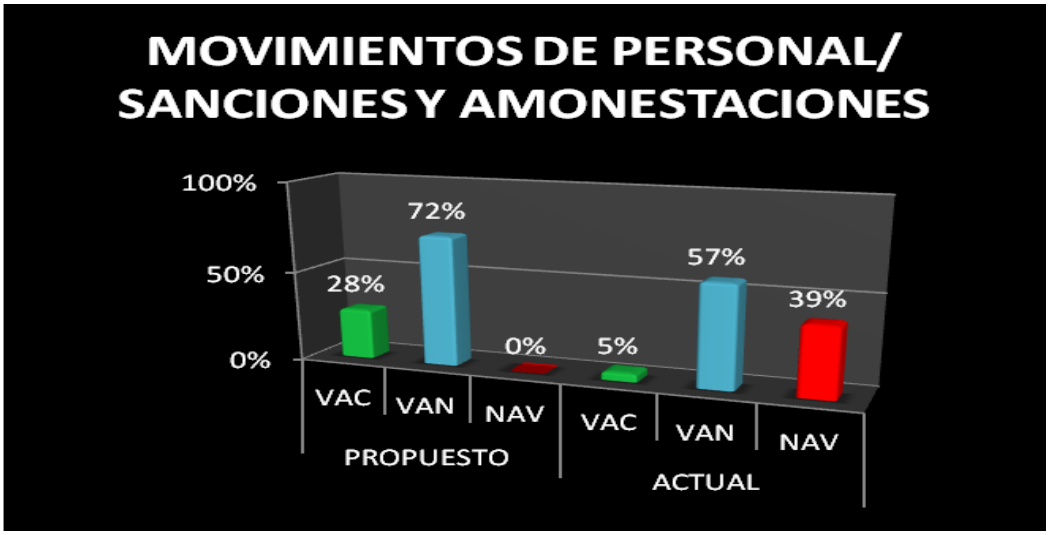
CUADRO N°75



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

CUADRO N°76



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

P4.2 Vacaciones y permisos

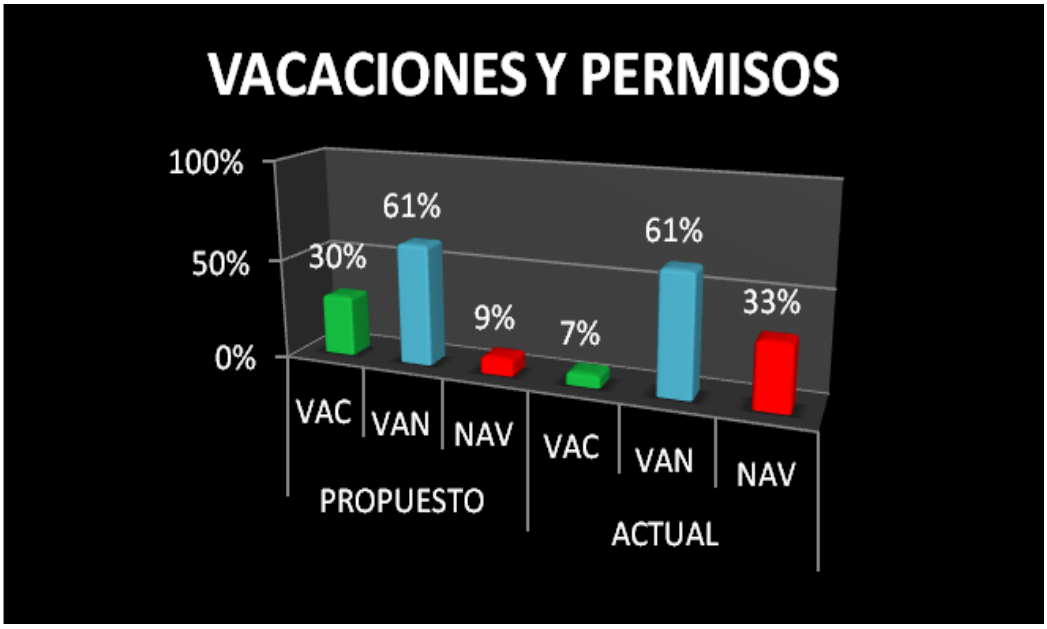
El proceso de vacaciones y permisos es un caso especial de acciones de personal, que por su naturaleza se ha preferido mantenerlo separado del proceso de movimientos de personal.

A más de las mejoras mencionadas anteriormente para el caso de los movimientos de personal, que también aplican a este proceso, es necesario que se realicen algunas mejoras en cuanto al sistema informático. Una de estas mejoras es que el sistema de manera automática debería omitir los periodos en los cuales un trabajador estuvo en régimen civil, cuando se realice el cálculo de las vacaciones.

Otra mejora a contemplarse, radica en que al ser identificado un servidor en régimen civil, no sea excluido de la base de datos, sino que solamente se permita un cambio de estado, de tal manera que el funcionario pueda seguir ejerciendo su derecho a realizar otros trámites distintos a los de las vacaciones.

En el cuadro N°77 evidencia la mejora planteada a través del análisis de valor agregado:

CUADRO N°77



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

P4.3 Nómina y roles

Una de las primeras recomendaciones de mejoramiento es la elaboración, aprobación y difusión de un reglamento e instructivo en el que se establezcan de manera meridiana los mecanismos y plazos para el ingreso y salida de un funcionario en el rol, así como de otros aspectos conexos a la nómina. Se debe hacer énfasis en que una vez cumplidos los plazos para ingresar información, no se aceptarán re-procesos en la nómina.

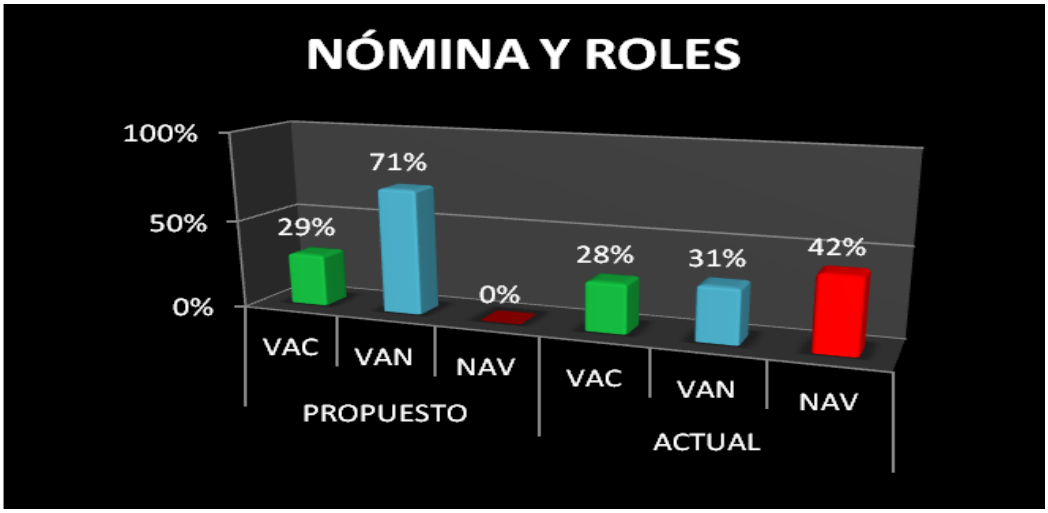
Se debe hacer énfasis en que ningún pago se los efectuará fuera de rol, lo cual permitiría controlar de mejor manera los montos destinados para cada funcionario y concentraría la información de los montos destinados a cada funcionario en una sola base de datos.

Deberán revisarse todos los convenios suscritos con organismos externos para efectuar descuentos a través del rol. Se debe exigir a estos organismos llevar un sistema informático de control que permita la emisión de reportes electrónicos que puedan ser cargados al sistema de Recursos Humanos, evitando así la digitación de los valores.

Con respecto a los jubilados, es necesario que se incorpore la base de datos de los mismos a la nómina, a fin de manejar una sola base de datos. La unidad de trabajo social debería tener acceso en el sistema para alimentar las novedades de este personal, con lo cual se procuraría una actualización permanente de la nómina de jubilados.

En el cuadro N°78 evidencia la mejora planteada a través del análisis de valor agregado:

CUADRO N°78



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

P4.4 Historia laboral

Uno de los aspectos fundamentales en este proceso es el cumplimiento de las fechas que son fijadas para la actualización de la historia laboral, para lo cual es necesario que se emita un reglamento e instructivo para el envío de información concerniente a este tema por parte de las dependencias municipales.

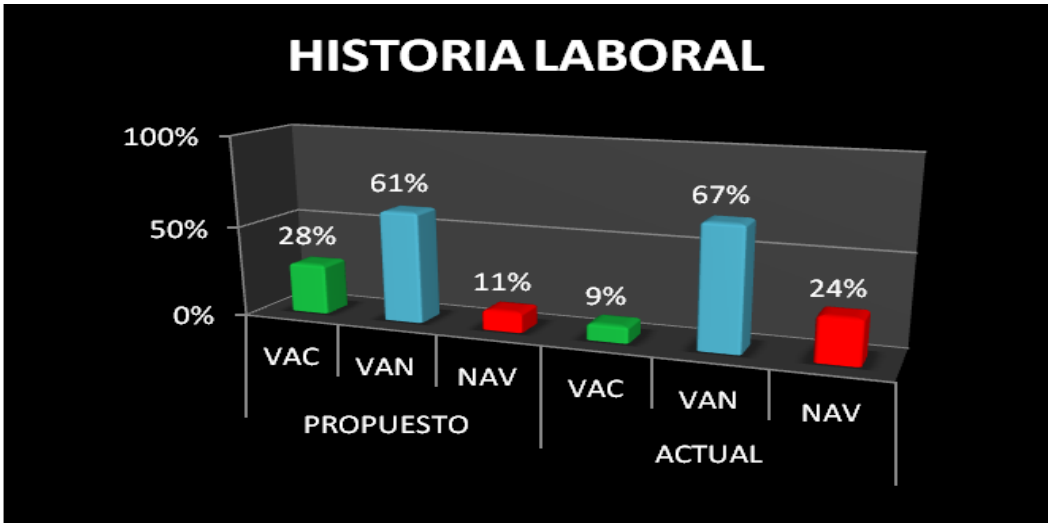
Se deben establecer mecanismos que fortalezcan el apoyo entre los distintos responsables de Recursos Humanos de las Unidades desconcentradas y la unidad de trabajo social, a fin de que conjuntamente vigilen el cumplimiento de las normativas establecidas por el IESS (registro de avisos de enfermedad en Historia Laboral del IESS). Uno de estos mecanismos es la posibilidad de que el sistema de recursos humanos mantenga registros de esta información en sus bases de datos, y que éstas puedan ser alimentadas desde ambas fuentes.

Siendo el IESS el principal involucrado en este proceso, es fundamental que se tengan reuniones de coordinación con funcionarios de esta institución, considerando el volumen de funcionarios del Municipio de Quito, a fin de

resolver inconvenientes que requieren de la coordinación de ambas instituciones. Temas como el rediseño de formatos para presentar la información y mejora en la conectividad con la página Web son aspectos que podrían tratarse en reuniones de trabajo conjuntas.

En el cuadro N°79 evidencia la mejora planteada a través del análisis de valor agregado:

CUADRO N°79



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

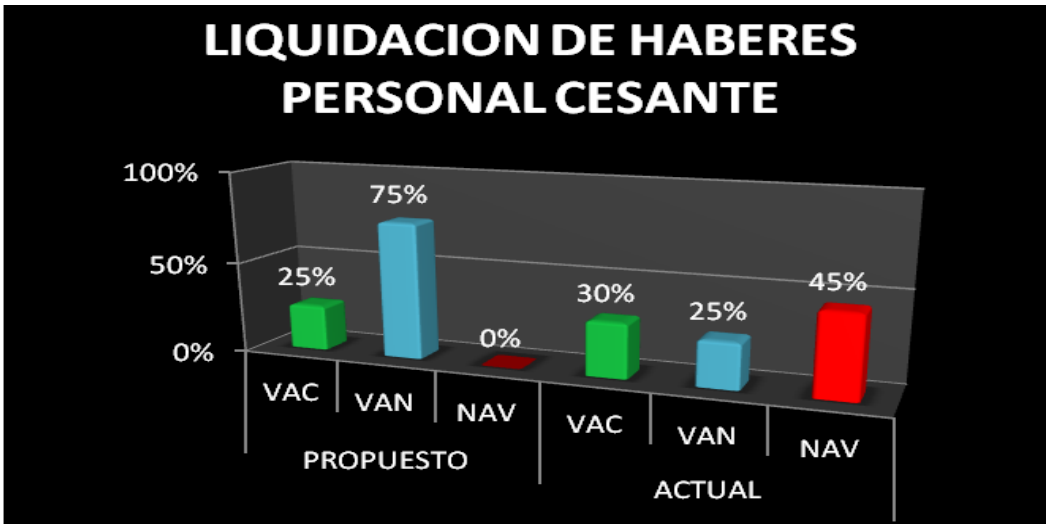
P4.4 Liquidación de haberes de personal cesante

Para mejorar la eficiencia y eficacia de este proceso es necesario que el proceso de movimientos de personal permita el registro oportuno de las acciones de personal, lo cual se mejoraría en gran medida con la propuesta sugerida.

Adicionalmente es necesaria la actualización del reglamento e instructivo en los cuales se establecen los mecanismos y requisitos para la liquidación de haberes, mismos que deberán ser socializados a los funcionarios de las diferentes dependencias municipales.

En el cuadro N°80 evidencia la mejora planteada a través del análisis de valor agregado:

CUADRO N°80



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

P4.5 Pago de subsidios de antigüedad, educativo y familiar para personal docente

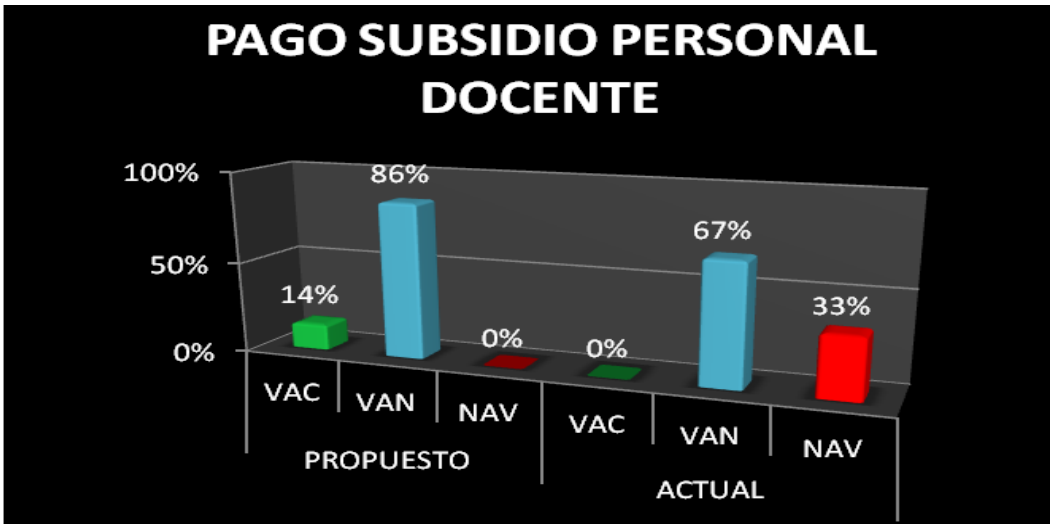
Uno de los principales inconvenientes de este proceso es que actualmente no se está ejecutando en la Unidad de Gestión Administrativa, cuando la naturaleza del mismo está más acorde con la Unidad de Nómina y Roles. Por lo tanto, una primera propuesta de mejora es la reasignación de responsabilidad de este proceso a la Unidad de Nómina y Roles.

Es necesario que el SIARH permita el registro de este tipo de pagos a fin de que se integren a la base de datos de la nómina.

A fin de garantizar que el traspaso de responsabilidades sea efectivo, será necesario que la Unidad de Gestión Administrativa coordine una capacitación con la Unidad de Nómina y Roles, previo a la asignación de esta función.

En el cuadro N°81 evidencia la mejora planteada a través del análisis de valor agregado:

CUADRO N°81



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

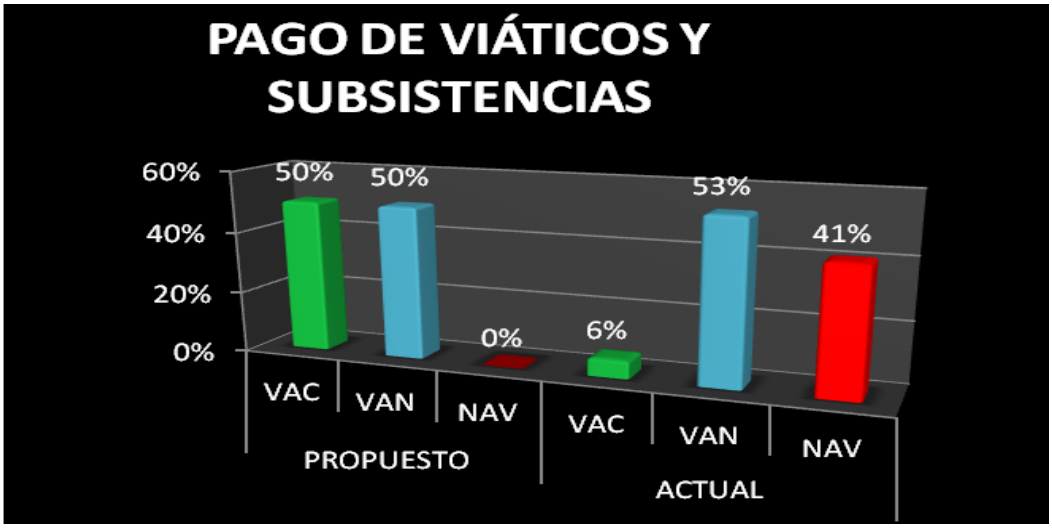
P4.6 Pago de viáticos, subsistencias y ayudas de viaje

La principal mejora que este proceso requiere es la automatización del registro de este tipo de pagos, lo cual permitiría que la búsqueda de información a través de consultas se más eficiente y facilite esto la emisión de las planillas.

Otra ventaja de la automatización de este proceso sería la liberación de carga de trabajo al Jefe de la Unidad y permitiría un mejor monitoreo del mismo por parte del Director de Recursos Humanos, considerando que éste último tendría acceso a consultas para observar los pagos que se realicen por estos conceptos en cada una de las dependencias municipales.

En el cuadro N°82 evidencia la mejora planteada a través del análisis de valor agregado:

CUADRO N°82



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

P5 Bienestar, seguridad y salud ocupacional

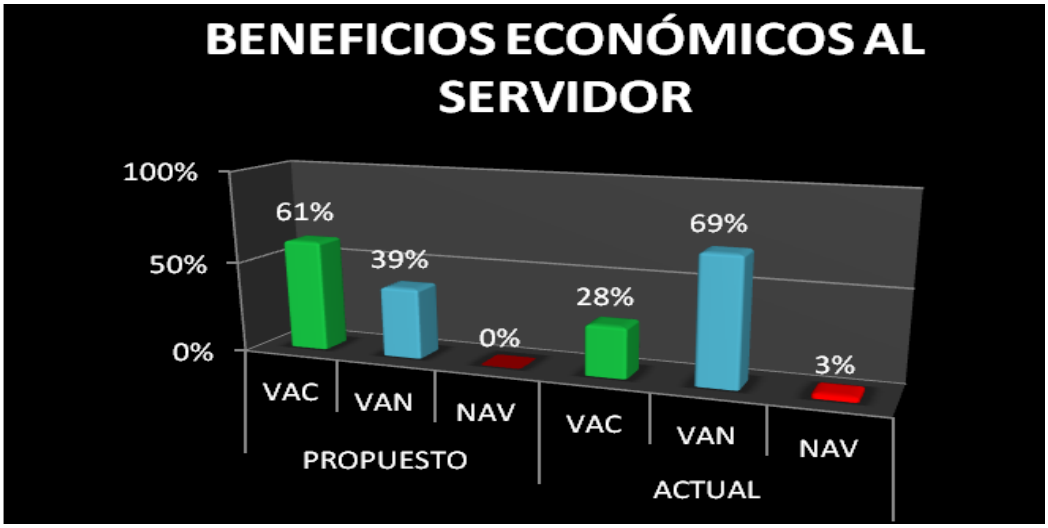
P5.1 Beneficios económicos al servidor

Un aspecto que mejoraría mucho a este proceso es la posibilidad de que cuando se presente un caso de cualquier índole, éste pueda ser ingresado dentro del SIARH a fin de que la base quede actualizada y ésta se encuentre compartida con la Unidad de Seguros de la Dirección Metropolitana Administrativa, disparando una alerta en caso de que tenga que iniciarse el reclamo a la compañía aseguradora.

Se ha detectado la necesidad de mejorar las características del computador existente, más aún si se pretende que exista una alimentación de información desde este proceso y los demás asignados a esta Unidad.

En el cuadro N°83 evidencia la mejora planteada a través del análisis de valor agregado:

CUADRO N°83



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

P5.2 Coordinación del programa de medicina preventiva

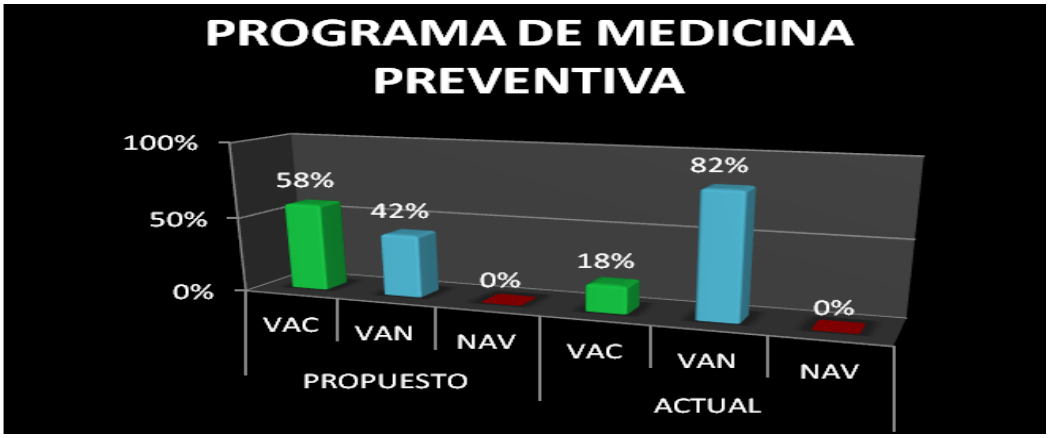
El mayor inconveniente de este proceso es la falta de una cultura en los funcionarios sobre la importancia de la medicina preventiva, para lo cual se sugiere dentro del proceso la ejecución de campañas de difusión de los beneficios del programa de medicina preventiva.

Deberá generarse la normativa legal que obligue a las distintas dependencias municipales la entrega de información frecuente y oportuna sobre medicina preventiva, debido a que esto permitirá coordinar acciones efectivamente.

Se sugiere buscar mecanismos de cooperación con la Dirección Metropolitana de Salud en función de solventar estas dificultades.

En el cuadro N°84 evidencia la mejora planteada a través del análisis de valor agregado:

CUADRO N°84



Fuente: Investigación (DMRRHH)

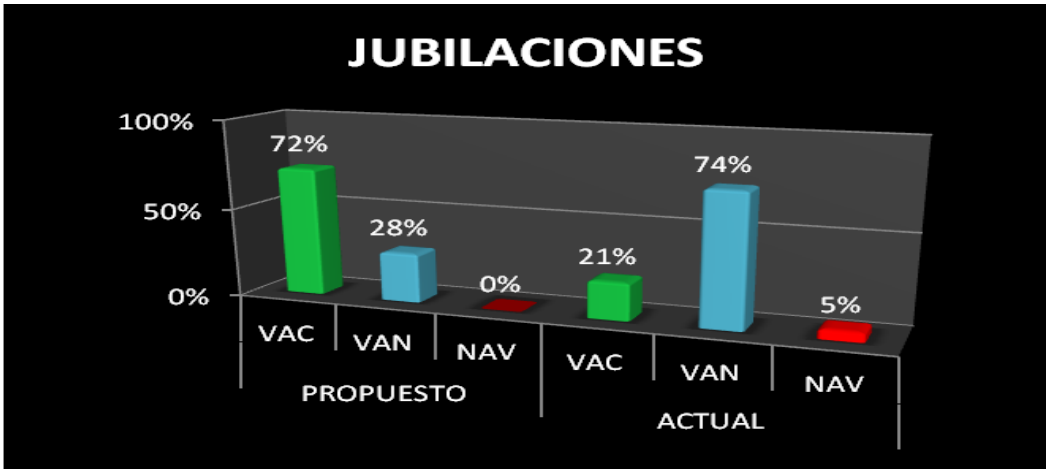
Elaborado por: José Páez Mantilla

P5.3 Jubilaciones

La implementación dentro del SIARH de una base de datos para el registro y control de las jubilaciones ayudaría mucho a la operación de este proceso, misma que debe ser compartida desde el Fondo de Jubilación.

En el cuadro N°85 evidencia la mejora planteada a través del análisis de valor agregado:

CUADRO N°85



Fuente: Investigación (DMRRHH)

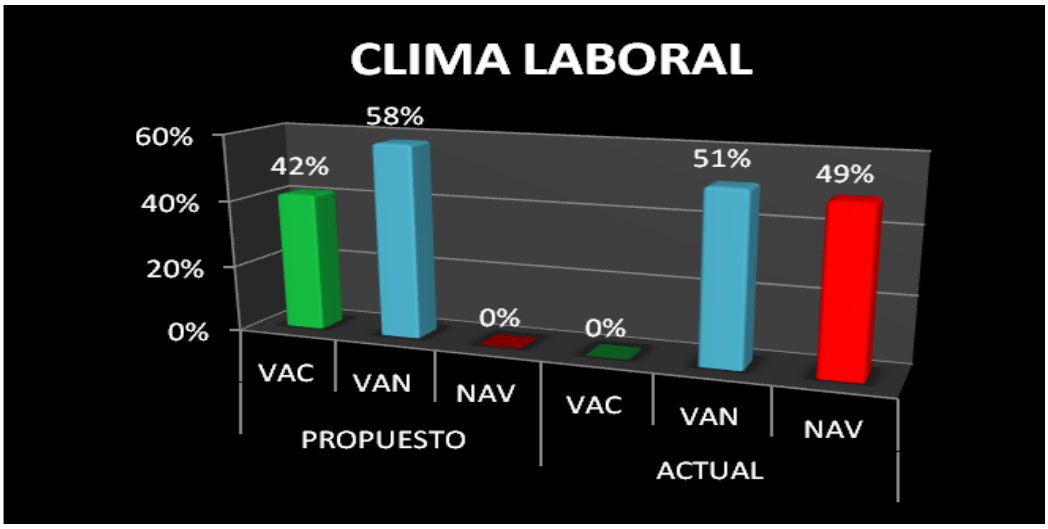
Elaborado por: José Páez Mantilla

P5.4 Clima laboral

En lo referente a este proceso, la mejora radica en la formalización del mismo, debido a que a pesar de que se han realizado mediciones del clima con anterioridad, no se ha aprovechado la información obtenida de estas mediciones en acciones que repercutan en una mejora en la satisfacción de los funcionarios de la municipalidad.

En el cuadro N°86 evidencia la mejora planteada a través del análisis de valor agregado:

CUADRO N°86



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

P5.5 Prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales

P5.6 Capacitación en seguridad y salud ocupacional

P5.7 Inspección análisis y control del riesgo

P5-8 Investigación y análisis de accidentes y enfermedades ocupacionales

Al igual que con la medicina preventiva, estos procesos requieren de una constante capacitación a fin de ir generando conciencia de su importancia en los funcionarios municipales.

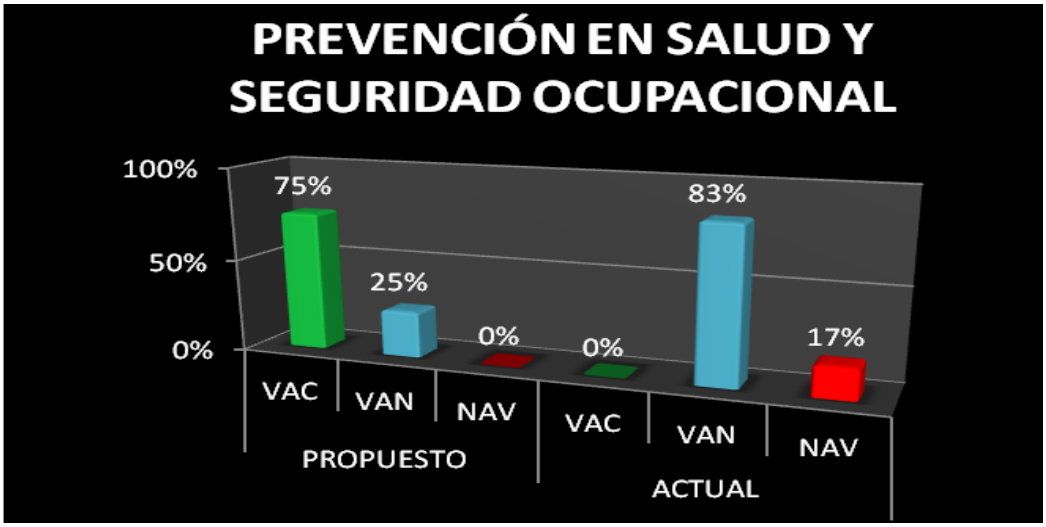
Para que esta labor mejora se requiere en primer lugar de una mayor cantidad de personal que permita cubrir la planificación programada, tomando en cuenta que son muchas las dependencias en las que se tiene que trabajar.

A más del personal suficiente se requiere de la dotación de equipos de protección, un computador portátil y un proyector para facilitar la capacitación en cada dependencia.

Para que estos procesos tengan el impacto que se pretende, es necesario implementar el Sistema de Auditoria Interna en Seguridad y Salud Ocupacional.

En los cuadros N°87, 88, 89; se evidencia la mejora planteada a través del análisis de valor agregado:

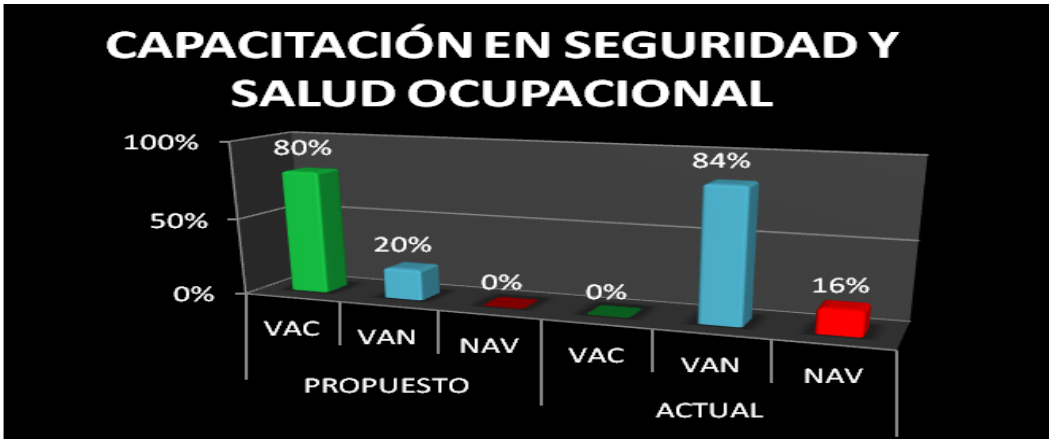
CUADRO N°87



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

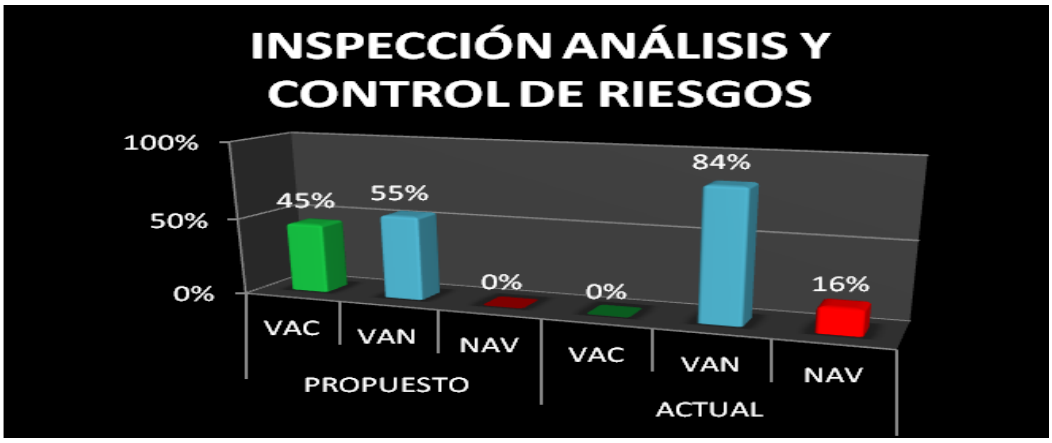
CUADRO N°88



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

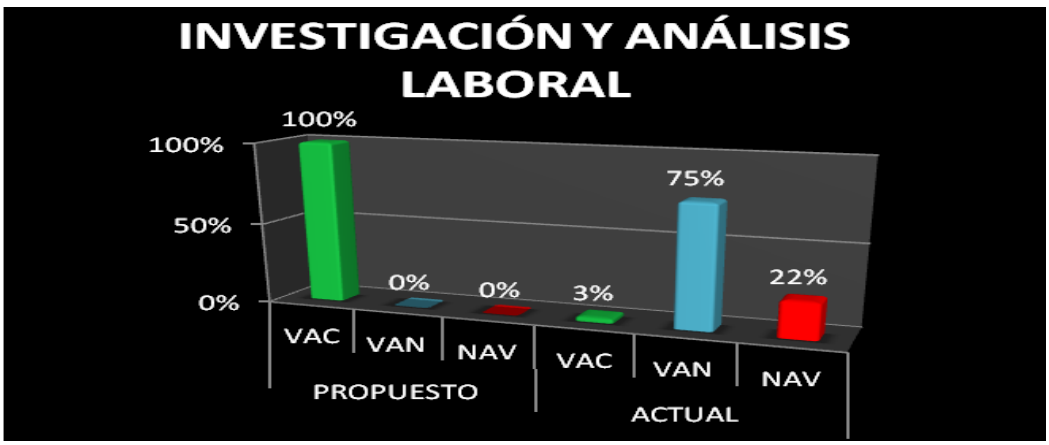
CUADRO N°89



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

CUADRO N°89



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

P6 APOYO ADMINISTRATIVO

P6.1 Archivo Documental

Es un nuevo proceso mediante el cual toda la historia de la trayectoria laboral del personal será gestionada a través de archivos digitales, y en caso de necesitarse los documentos físicos para cualquier gestión administrativa o legal, serán entregadas copias certificadas de los documentos digitales.

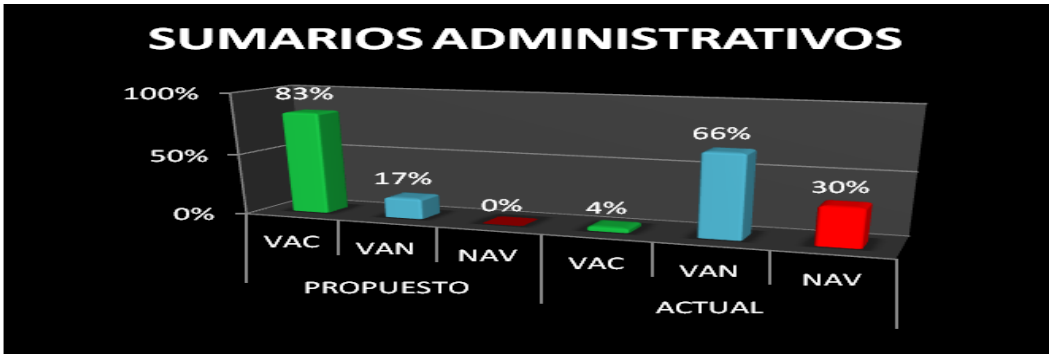
P6.2 Sumarios administrativos

El aspecto más relevante con respecto a este proceso es la concienciación a los funcionarios de las dependencias municipales sobre la importancia de enviar la documentación en los plazos previstos por la ley, debido a que muchas de las demoras se producen porque se obtiene la información necesaria para iniciar un proceso legal con demasiado retardo.

Para plantear la mejora sostenida en el proceso se necesita la dotación suficiente de personal que permita despachar la gran cantidad de casos con mayor celeridad. Adicionalmente se requerirá un computador y una impresora para que se pueda efectuar el trabajo correspondiente a la unidad de manera eficiente.

En el cuadro N°90 evidencia la mejora planteada a través del análisis de valor agregado:

CUADRO N°90



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En base a los conceptos presentados en el marco teórico del presente capítulo, en esta sección se exponen todos los aspectos que permiten establecer una idea general de cada proceso, en el manual de procedimientos se establecieron los siguientes puntos:

- Objetivo: muestra la razón de ser del proceso.
- Alcance: nos indica el ámbito de aplicación del proceso.
- Dueño del Proceso: persona que participa del proceso, encargada de su diseño, desarrollo, soporte en la gestión e identificación de oportunidades de mejora; en coordinación con los demás participantes.
- Marco legal: contiene todas las disposiciones legales que guían el accionar de cada funcionario dentro de la ejecución de sus actividades.

- Definiciones: conceptos que permiten entender términos utilizados en las actividades o cualquier explicación adicional necesaria.
- Indicadores: herramientas para medir la gestión de cada proceso.
- Flujograma del proceso mejorado: partiendo del flujo actual, se establece un nuevo flujo con las propuestas de mejora.

Todos estos factores permitieron generar un manual de procedimientos el cual será establecido como herramienta dentro de la administración basada en procesos, inicialmente será tomado como punto de partida para implementar un cambio en la dependencia para luego convertirse en un documento cambiante en el que se basará la evolución de cada uno de los procesos establecidos.

Los manuales de procedimientos elaborados para cada proceso se encuentran en el Anexo N°7.

3.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Partiendo del mapa de procesos establecido anteriormente, se establecieron las unidades administrativas necesarias para cumplir con la gestión por procesos, tomando en cuenta todos los procesos resultantes del estudio, estructurados en nuevas unidades que permitan una gestión productiva de toda la organización.

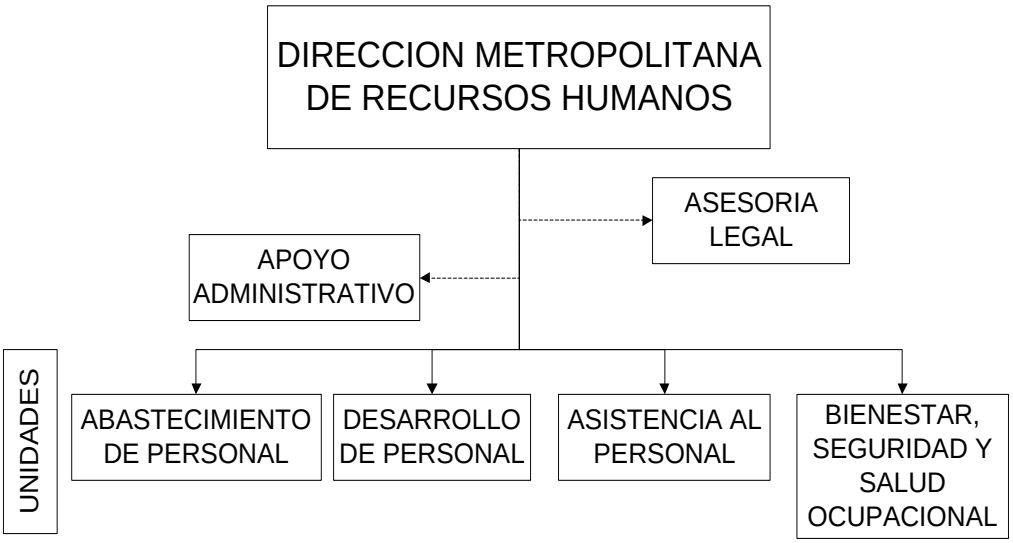
Una vez establecida la estructura también se debe hacer énfasis en las nuevas actividades de cada proceso cambiando las funciones tradicionales de los jefes

de las unidades, convirtiéndolos de autorizadores documentales en líderes de la organización.

En base al estudio realizado la estructura orgánica según la gestión basada en procesos sería la establecida en el cuadro N°91.

CUADRO N°91

ESTRUCTURA ORGÁNICA



Fuente: Investigación (DMRRHH)

Elaborado por: José Páez Mantilla

4. INDICADORES DE GESTIÓN Y PLANES DE MEJORA

Durante el siguiente capítulo se presentarán las herramientas que permitan a la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en primer momento gestionar los procesos tal como fueron diseñados en la fase de mejora y monitorear los procesos planteados en el capítulo anterior.

Mientras fueron llevadas las reuniones; citadas en el capítulo anterior, con el personal de la DMRRHH, fueron desarrollados planes de mejora en atención a cumplir las actividades conforme a los flujos mejorados que fueron establecidos. Con este fin se plantearon los mencionados instrumentos acorde a la realidad Municipal (los recursos con los que se cuenta de manera inmediata para la mejora).

Para culminar junto con los funcionarios se esbozaron sendos indicadores; teniendo en cuenta que se deberá controlar continuamente a cada proceso, de manera que se puedan identificar acciones correctivas y preventivas para los posibles obstáculos en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes. A través de estos instrumentos se podrá apalancar la gestión basada en procesos monitoreando, y buscando la continua evolución de la DMRRHH.

Dentro del presente documento se desarrollarán los siguientes temas:

- Planes de Mejora

- Diseño de indicadores para cada proceso.
- Priorización de los indicadores.

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Planes de Mejora

El diseño efectivo de flujos no garantiza que la gestión de una entidad, presente las mejoras planteadas durante ésta fase, por lo cual es necesario que siempre se apalanquen a través de la elaboración de planes de mejora, que aseguren la realización de la evolución planificada.

Todas las acciones necesarias para la ejecución de una actividad tal como fue concebida durante el diseño de la propuesta de mejora, deberán ser realizadas para lo cual deben encontrarse enmarcadas en un documento que formalice y garantice su cumplimiento. Los planes de mejora buscan justamente convertirse en una instrumento que permita lograr este objetivo, por ello la importancia de su elaboración y del monitoreo a través de la presente herramienta.

Para iniciar es necesario identificar una definición sobre planes de mejora, por ello a continuación se presentan algunos conceptos de diferentes autores:

- Los Planes de Mejoramientos son los instrumentos que consolidan el conjunto de acciones requeridas para corregir las desviaciones encontradas

en el Sistema de Control Interno, en el direccionamiento estratégico, en la gestión y resultados de la entidad pública. [31]

- Se entiende por ***Plan de Mejoramiento*** el conjunto de acciones preventivas y/o correctivas, articuladas con la planificación institucional, que debe poner en marcha una dirección de programa en un período determinado para consolidar las fortalezas y superar las debilidades diagnosticadas en el proceso de autoevaluación, con el propósito general de incrementar el nivel de calidad en todos los procesos académicos. [32]
- Un plan de mejora debe fijar unos objetivos, diseñar unas actuaciones, nombrar unos responsables de cada actuación, disponer recursos para llevar a efecto la medida, prever un procedimiento o método de trabajo, establecer un calendario y, aspecto muy importante, tener previsto un sistema para comprobar si se ha cumplido cada objetivo, es decir, debe establecer unos indicadores. [33]

En referencia a estos preceptos, se concluye que los planes de mejora vienen a ser herramientas que consolidan todas las actividades que han sido establecidas como necesarias para solidificar las fortalezas y superar las debilidades encontradas en el diagnóstico de situación inicial.

---

[31]Parque Natural Regional Sisavita, (2013). **Plan de mejoramiento**. http://www.corponor.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=99. p1

[32]Universidad del Tolima, (marzo 2010). **Guía para la elaboración de planes de mejoramiento**. http://desarrollo.ut.edu.co/tolima/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_20737.pdf. p3

[33]Universidad de Navarra, (2013). **Elementos de un plan de mejora**. http://www.educacion.navarra.es/portal/digitalAssets/50/50165_Elementos_de_un_plan_de_mejora.pdf. p1

Para elaborar el plan de mejora; luego de identificar el punto de partida ya mencionado, se debe usar un instrumento para buscar llegar al objetivo planteado, en el caso presente se utilizó el brainstorming o lluvia de ideas.

Brainstorming (lluvia de ideas).- Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvias de ideas (Brainstorming), es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta fue creada en el año 1941, por Alex Osborne.[34]

Para aclarar un poco lo anteriormente mencionado cabe indicar que esta herramienta consiste en provocar que un grupo de participantes proporcionen ideas de un tema determinado que será proporcionado por un moderador.

Ya definido los planes a seguir es necesario priorizarlos de manera que puedan ser ejecutados eficazmente; para ello es necesario establecer criterios, dentro de la investigación realizada se presentan a continuación los publicados por la Universidad de Antofagasta, (2013):

Dificultad de la implantación.-

La dificultad en la implantación de una acción de mejora puede ser un factor clave a tener en cuenta, puesto que puede llegar a determinar la consecución, o

[34]Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH , (2002). **Brainstorming (lluvia de ideas)**. http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/46/brainstorming.htm. p1

no, del mismo. Se procederá a priorizarlas de menor a mayor grado de dificultad.

1. Mucha
2. Bastante
3. Poca
4. Ninguna.

Plazo de implantación.-

Es importante tener en cuenta que hay acciones de mejora, cuyo alcance está totalmente definido y no suponen un esfuerzo excesivo, con lo que pueden realizarse de forma inmediata o a corto plazo. Por otro lado, existirán acciones que necesiten la realización de trabajos previos o de un mayor tiempo de implantación.

1. Largo
2. Medio
3. Corto
4. Inmediato

Impacto en la organización.-

Se define como impacto, el resultado de la actuación a implantar, medido a través del grado de mejora conseguido (un cambio radical tiene un impacto mucho mayor que pequeños cambios continuos). Es importante también tener en cuenta el grado de despliegue al que afecta la medida. Si ésta afecta a varias titulaciones su impacto será mayor y la prioridad también deberá serlo.

1. Ninguno
2. Poco
3. Bastante
4. Mucho

4.1.2 Indicadores de Gestión

La medición es un requisito ineludible de la Gestión; pues mientras no se logre establecer una evaluación sobre lo que se hace, no se podrá gestionar y lo que no se puede gestionar jamás se podrá mejorar. Esta premisa es aplicable a cualquier organización tanto pública como privada.

En base a lo definido por Aiteco Consultores y Josep Guinart, se infiere que para poder medir, los directivos necesitan de indicadores de gestión, que sean utilizados como herramientas cualitativas y cuantitativas que les permitan presentar los planes estratégicos de una manera comprensible para todos dentro de la institución; a su vez de ellos se podrá obtener información objetiva sobre el desempeño de las actividades que se realizan, proporcionando datos sobre los resultados alcanzados. También se podrá utilizar los indicadores en las instituciones públicas como parte de un sistema de incentivos, para de esta manera poder involucrar a los funcionarios en la consecución de los objetivos estratégicos planificados.

Para poder establecer una definición clara sobre los indicadores de gestión a continuación se presentan algunos conceptos de varios autores:

Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido,

evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos. [35]

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. [36]

Unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos. [37]

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cualitativa y cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda la organización, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso. Estas medidas organizacionales, expresan los resultados que una empresa tiene a través de su gestión, a su vez éstos son los términos de referencia del desempeño que les permiten a los directivos tomar decisiones.

Para poder establecer indicadores es importante conocer los tipos que existen y basándose en la información obtenida durante el desarrollo del presente capítulo, se puede inferir lo siguiente:

Indicadores de Desempeño.- nos indican lo que se hace a tiempo actual en la Organización.

Indicadores Pasados.- nos indican cómo se presentaron los resultados en un periodo de tiempo, dentro de estos se pueden identificar los indicadores financieros.

---

[35]Aiteco Consultores, (2006). **Indicadores de Gestión**. http://www.aiteco.com/indicadores-de-gestion/. p1

[36]Ibídem

[37]Guinart Josep, (2003). **Indicadores de Gestión para las entidades públicas**. http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0047601.pdf. p8

Además dentro la información investigada una de las más relevantes es la presentada por Ateico Consultores (2006) en su página web:

Indicadores de resultados.- Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.

Indicadores de procesos.- Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso.

Indicadores de estructura.- Miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos.

Independientemente de la clasificación que se pueda tomar para los indicadores lo que debe estar claro para una organización es que estos nos deben permitir tomar decisiones para cambiar el rumbo de la misma de ser necesario; con la finalidad de cumplir con la planificación estratégica planteada.

Para ello, tomando como base los autores anteriormente citados y la bibliografía consultada, existen ciertas preguntas clave que los indicadores deben responder:

1. ¿Qué medir?
2. ¿Dónde medir?
3. ¿Cuándo medir y con qué frecuencia?
4. ¿Quién debe medir?
5. ¿Cómo se debe medir?

4.2 PLANES DE MEJORA

Después de tomar conciencia de la importancia de los planes de mejora; de lo expuesto en el marco teórico, fue preciso establecer los mismos para la Dirección Metropolitana de

Recursos Humanos, los cuales fueron trazados en referencia al estudio de la situación actual de la organización desarrollado en el primer capítulo.

Partiendo del de la premisa ya mencionada; se utilizó la herramienta tormenta, con la generación de ideas planteadas por cada uno de los miembros del grupo para cada uno de los temas identificados en el análisis realizado en el primer capítulo.

Finalmente de cada una de las reuniones se planteó un documento; mismo que se encuentra en el Anexo N°9 y consta de las siguientes columnas:

- Actividades.- incluye la descripción de la tarea a desarrollarse.
- Fecha de Inicio.- corresponde a la fecha de inicio de la actividad.
- Fecha de Fin.- es la fecha de finalización de la actividad planteada.
- Duración.- es la diferencia entre la fecha de fin y la de inicio.
- Responsable.- será el encargado del cumplimiento de la actividad.
- Recursos.- son los necesarios para la elaboración de la actividad.

4.2.1 Priorización Planes de Mejora

Posterior a la elaboración del documento de los planes de mejora en el que se encuentran los puntos anteriormente mencionados se procedió a priorizar cada uno de ellos a través de una matriz simple que nos permite calificar cada uno de los planes.

Partiendo del marco teórico del presente capítulo, los factores tomados en cuenta para la priorización, fueron los siguientes:

- Dificultad de la implantación (1 Mucha/ 2 Bastante/ 3 Poca/ 4 Ninguna)
- Plazo de implantación (1 Largo/ 2 Medio/ 3 Corto/ 4 Inmediato)
- Impacto en la organización (1 Ninguno/ 2 Poco/ 3 Bastante/ 4 Mucho)

Se puede evidenciar todos los planes de mejora de la Dirección Metropolitana de RRHH en orden priorizado en la tabla N°38.

TABLA N°38

N°	Plan de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Diseño de un reglamento para las diferentes dependencias.	2	2	4	8
2	Seguimiento a proyecto SIARH WEB	3	2	2	7
3	Plan de reducción de brechas	1	1	4	6
4	Plan de manejo de documentación física	2	2	2	6
5	Plan de dotación de equipos de seguridad.	2	1	2	5

Fuente: Investigación

Elaborado por: José Páez Mantilla

4.3 INDICADORES

Como parte del fin de cada una de las reuniones que sirvieron de base para elaborar la propuesta de mejora, se establecieron también los objetivos de cada proceso mismos que se encuentran en el Anexo N°7 dentro del manual de procedimientos generado. En el documento mencionado se contemplan los siguientes puntos para cada indicador:

- Código.- corresponde a un número secuencial en base del código mismo del proceso al que pertenece.
- Nombre.- es un calificativo que permite reconocer al indicador.
- Frecuencia.- es el periodo de tiempo en el que será ejecutado el indicador.
- Fórmula.- muestra el método de cálculo para el indicador.

Lo que se generó de las reuniones se puede mostrar en la tabla N°38.

TABLA N°38

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P1.1-XX	INDICADOR 1	Periodo de tiempo	XXX / Y

Fuente: Investigación

Elaborado por: José Páez Mantilla

4.3.1 Priorización de Indicadores

Posteriormente se procedió a realizar una priorización que se muestra en el Anexo N°8; para cada uno de los indicadores definidos, a través de los siguientes criterios:

Impacto.- permite ubicar la importancia que guarda el indicador con respecto a las decisiones que permite tomar en la organización. Los niveles a definir serán: 0 No aplica, 1 Bajo, 2 Mediano, 3 Alto y 4 Muy Alto.

Satisfacción.- muestra el nivel en el que el indicador contribuye a mejorar el nivel de satisfacción del cliente. Los niveles a definir serán: 0 No Aplica, 1 Bajo, 2 Mediano, 3 Alto y 4 Muy Alto.

Frecuencia de uso.- indica que tan frecuente será el usó del indicador en la toma de decisiones. Los niveles a definir serán: 1 Bajo, 2 Mediano y 3 Alto.

Tomando en cuenta los indicadores priorizados se elaboró la tabla N°39 en la que se encuentran descritos los indicadores priorizados que serán utilizados en la toma de decisiones de la alta gerencia, teniendo en cuenta los mismos se podrán elaborar planes de mejora continua, buscando la evolución constante de la organización.

De igual forma cada uno de los indicadores definidos durante el proceso permitirán monitorear el mismo en cualquier momento que sea requerido por la institución.

Los planes de mejora futuros tendrán entonces como insumo para la alta gerencia el establecimiento la información obtenida gracias a los indicadores priorizados.

TABLA N°39

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P2.1-02	Porcentaje de reclutamientos realizados por convocatoria	Semestral	(# de reclutamientos realizados por convocatoria / Total de reclutamientos) x 100
In.P2.1-06	Porcentaje de cargos cubiertos por tipo de relación laboral por dependencia	Anual	(# de cargos cubiertos por tipo de relación laboral en cada dependencia / Total de cargos cubiertos en cada dependencia) x 100
In.P3.1-01	Promedio en los resultados de la evaluación de personal	Anual	Total de calificaciones obtenidas por el personal / total de personal evaluado
In.P3.2-04	Eficacia de la capacitación	Anual	Diferencia en el desempeño del capacitado antes y después de la capacitación en los parámetros de su evaluación en donde se detectaron las falencias
In.P4.1-01	Porcentaje de Movimientos de personal gestionados	Mensual	(# de Acciones de personal Emitidas y Legalizadas/# Total de Pedidos Solicitados) x 100
In.P4.1-03	Oportunidad del movimiento de personal	Mensual	Promedio tiempo real utilizado para la legalización del movimiento de personal / Tiempo requerido para atender a la necesidad
In.P4.1-05	Porcentaje de Cesaciones legalizadas a destiempo	Anual	(# de cesaciones realizadas luego del cierre de roles/ Total de cesaciones) x 100
In.P4.2-01	Porcentaje de vacaciones de personal gestionados	Mensual	(# de Acciones de personal Emitidas y Legalizadas/# Total de Pedidos Solicitados) x 100

In.P4.2-03	Oportunidad del movimiento de personal	Mensual	Promedio tiempo real utilizado para la legalización del movimiento de personal / Tiempo requerido para atender a la necesidad
In.P4.3-01	Porcentaje de novedades de personal entregadas a tiempo	Mensual	(# de novedades de personal entregadas a tiempo /# Total de novedades de personal) x 100
In.P4.4-01	Porcentaje de planillas con inconvenientes	Mensual	(# planillas generadas con inconvenientes / total de planillas generadas)
In.P4.4-02	Porcentaje de errores en el cálculo por parte del IESS	Mensual	Total de errores por parte del IESS / Total de funcionarios en historia laboral
In.P4.5-02	Oportunidad en el pago de la liquidación	Mensual	Promedio tiempo real utilizado para el pago de la liquidación / Tiempo requerido para atender a la necesidad
In.P4.7-01	Porcentaje de viáticos, subsistencias y ayuda de viaje gestionados	Mensual	(# de Acciones de personal Emitidas y Legalizadas/# Total de Pedidos Solicitados) x 100
In.P4.7-03	Oportunidad del movimiento de personal	Mensual	Promedio tiempo real utilizado para la legalización del movimiento de personal / Tiempo requerido para atender a la necesidad
In.P5.1-01	Porcentaje de trámites atendidos por tipo	Anual	(# de trámites atendidos por tipo / total de trámites recibidos) x 100
In.P5.4-02	Porcentaje de satisfacción de personal con el clima laboral	Anual	Total de calificaciones obtenidas por el personal / total de personal encuestado
In.P6.1-02	Efectividad de actividad	Semestral	Promedio tiempo real utilizado para la certificación / Tiempo establecido para certificación de documentos

Fuente: Investigación

Elaborado por: José Páez Mantilla

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La Dirección Metropolitana de Recursos Humanos forma parte del conjunto de Instituciones y Dependencias del Ilustre Municipio Metropolitana de Quito, una vez concluido el presente análisis, se determinó que es una de las dependencias más importantes en el MDMQ, ya que es la encargada de brindar servicios a toda la comunidad municipal.

Esta dependencia está conformada por distintas unidades administrativas que se encargan de cubrir los diferentes requerimientos institucionales referentes al manejo del talento humano de todos quienes conforman el Municipio Metropolitano de Quito.

Esta institución brinda diferentes servicios basados en normativa legal vigente (constitución, leyes ordenanzas, etc.). Cada servidor conoce la ley y que debe hacer respecto de su labor en base a las normativas vigentes.

En las reuniones mantenidas con los funcionarios de la institución se pudo observar que tienen predisposición a cambios siempre que estos sean ejecutados y mantenidos con el fin de mejorar la gestión no que se queden como simples propuestas o que se conviertan en disposiciones que no se puedan ejecutar.

Luego del análisis se establecieron planes de mejora a corto mediano y largo plazo, con el fin de apalancar las propuestas de mejora planteadas en las reuniones. Es importante recalcar que el ánimo de los planes de mejora planteados será sostener los flujos propuestos y el accionar mismo de la dependencia.

En la actualidad las autoridades municipales se encuentran abiertas a nuevas tendencias administrativas que les apoyen en la dirección y consecución de sus metas y objetivos institucionales. Dentro de este marco la DMRRHH se encuentra en una renovación de personal, buscando contar con gente capacitada que le permita lograr el objetivo; en este planteamiento incluye el análisis del personal actual y contratación del nuevo.

En los procesos propuestos las premisas fundamentales se basaron en la optimización de recursos como tiempo, documentos, personal, etc.; apalancados en propuestas informáticas que permitan cumplir esta meta.

Finalmente se elaboraron indicadores que permitan realizar monitoreo de los procesos por cada uno de los encargados de los mismos; de manera que se garantice la evaluación de la gestión en la organización.

La normativa legal vigente en la actualidad se encuentra desactualizada respecto a la realidad, y las disposiciones internas no se acoplan al crecimiento de la organización, lo cual ocasiona demoras innecesarias en los procesos como también re- procesos.

La planificación estratégica de la Dirección como de todo el MDMQ es deficiente debido a que son ambiguas las metas institucionales no se tiene un norte, un rumbo hacia dónde dirigirse.

5.2 RECOMENDACIONES

En base a la cultura organizacional que puede percibirse a simple vista es necesario tener un plan de implementación de la gestión por procesos, el mismo deberé tener muchas charlas motivacionales con el fin de que el personal considere como un aporte a este planteamiento.

Los planes de mejora planteados necesitan ser ejecutados previamente a formalizar los flujos mejorados debido a que en ellos se soporta su funcionamiento.

En los planes de mejora solamente se propusieron las mejoras más simples y rápidas de cumplir para que de esta manera la primera fase sea rápida y motivadora de manera que se permita que el personal una vez haya verificado la ayuda que representa la gestión por procesos la promueva como cultura institucional.

Es de suma importancia que una vez finalizado los proyectos de mejora se continúe con el monitoreo de los procesos y con la gestión por procesos de manera que se promueva en la

mente de los funcionarios la evolución permanente; para lo cual se utilizarán los indicadores planteados, con el fin de establecer constantemente planes que permitan evolucionar a la institución.

Los indicadores deberán ser actualizados constantemente con el fin de cambiarlos de ser necesario o modificar la meta esperada de cada uno de ellos presionando la búsqueda de la evolución permanente.

6. BIBLIOGRAFÍA

1. Dirección Metropolitana Financiera- MDMQ (2012). **Presupuesto 2012**. Quito.

2. Asesoría en Desarrollo Institucional- MDMQ (2007). **Reglamento Orgánico Funcional**. Quito.

3. D' ALESSIO, F. (2008). ***El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.*** México: PEARSON Educación, 1ra. edición.

4. Agencia Pública de Noticias Quito (2011). **INEC entrego resultados del Censo 2010 al Municipio de Quito**. http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/inec_entrego_resultados_del_censo_2010_al_municipio_de_quito--4406.

5. INEC (2012). **Resultados del Censo 2010**. http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=49&lang=es.

6. Parra Galo, (2012). **Quito Distrito Metropolitano/ Ley de Transparencia LOTAIP 2012/ Organización Interna/ Estructura Orgánica**. http://www.quito.gob.ec/lotaip2012/a/ESTRUCTURA_ORGANICA_FUNCIONAL_MAR_2012.pdf.

7. Cando Paola/ Herrera Fernando, (2012). **Quito Distrito Metropolitano/ Ley de Transparencia LOTAIP 2012/ Organización Interna/ Metas y Objetivos**. http://www.quito.gob.ec/lotaip2012/a/METAS_OBJETIVOS_MAR2012.pdf.

8. PETEIRO D., (2005). **La gestión tradicional y la gestión por procesos**. http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm.

9. TOLEDO, (2002). **La Gestión por Procesos**. http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf.

10. MURO P., (2010). **Definición de Proceso**. http://arpcalidad.com/definicin-de-proceso/.

11. CAMACHO R., (2008). **¿Qué es un proceso? Definición y elementos**. http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos.

12. NAVARRO E., (2003). **Gestión y reingeniería de procesos**. http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/gyrip.htm.

13. MARIÑO, H. (2001). **Gerencia de Procesos**. Colombia: Alfomega S. A., 1ra. Edición.

14. RIVEROLA, J. / MUÑOZ, B. (1997). **Diseño de Procesos y Reducción del Tiempo de Servicio.** España: Ediciones Folio S. A., 2da. Edición.

15. HARRINGTON, J. (1997). **Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.** http://es.scribd.com/bazar_ave/d/71168404-Resumen-Harrington-Mejoramiento-de-Los-Procesos-de La-Empresa.

16. PEREZ, J. (2010). ***Gestión por Procesos.*** España (Madrid): ESIC.

17. Parque Natural Regional Sisavita, (2013). **Plan de mejoramiento**. http://www.corponor.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=99.

18. Universidad del Tolima, (marzo 2010). **Guía para la elaboración de planes de mejoramiento**. http://desarrollo.ut.edu.co/tolima/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_20737.pdf.

19. Universidad de Navarra, (2013). **Elementos de un plan de mejora**. http://www.educacion.navarra.es/portal/digitalAssets/50/50165_Elementos_de_un_plan_de_mejora.pdf.

20. Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH , (2002). **Brainstorming (lluvia de ideas)**. http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/46/brainstorming.htm.

7. ANEXOS

1. Resolución de Alcaldía 108
2. Caracterizaciones
3. Procesos Actuales
4. Manual de Procedimientos
5. Planes de Mejora
6. Priorización de Indicadores

Resolución de Alcaldía 108

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

ALCALDIA

RESOLUCION N° A 0108 A

PACO MONCAYO GALLEGOS
Alcalde Metropolitano de Quito

CONSIDERANDO:

Que es indispensable adecuar periódicamente la estructura orgánica del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en concordancia con el desarrollo de la gestión municipal y con los objetivos estratégicos establecidos en los Planes de Gobierno Local Bicentenario y Equinoccio;

Que, es necesario definir y delimitar las competencias de las dependencias municipales;

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 69 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal Codificada,

RESUELVE:

Art. 1.- Aprobar el nuevo Orgánico Estructural para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, constituido por los siguientes niveles:

- **NIVEL POLÍTICO Y DE DECISIÓN**
  - CONCEJO METROPOLITANO
    - SECRETARÍA GENERAL DEL CONCEJO
  - ALCALDÍA METROPOLITANA

- **NIVEL ASESOR Y GESTIÓN CORPORATIVA**
  - PROCURADURÍA METROPOLITANA
  - GABINETE ASESOR
  - AUDITORÍA METROPOLITANA
  - ASESORÍA EN ASUNTOS INTERNACIONALES

  GESTIÓN CORPORATIVA
  - GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA
  - ASESORÍA DE COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO SOCIAL
  - UNIDAD CENTRAL DE GOBIERNO ELECTRÓNICO

- **NIVEL DE GESTIÓN Y OPERACIÓN**
  - SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL
    - DIR. METROPOLITANA DE INCLUSIÓN SOCIAL
      - FUNDACIÓN PATRONATO SAN JOSÉ
    - DIR. METROPOLITANA DE SALUD
      - UNIDADES MUNICIPALES DE SALUD
      - CORPORACIÓN DE SALUD

- DIR. METROPOLITANA DE EDUCACIÓN
  - UNIDADES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN
  - INSTITUTO DE EMPRENDIMIENTO Y EMPLEO
- DIR. METROPOLITANA DE CULTURA
  - CENTRO CULTURAL METROPOLITANO
  - CENTRO CULTURAL ITCHIMBIA
  - CENTRO CULTURAL BENJAMÍN CARRIÓN
  - QUITO CULTURA
  - FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE
  - FUNDACIÓN CASPICARA
  - FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD
- DIR. METROPOLITANA DE DEPORTE Y RECREACIÓN
- DIR. METROPOLITANA DE SEGURIDAD CIUDADANA
  - CUERPO DE BOMBEROS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
  - POLICÍA METROPOLITANA
  - CORPORACIÓN DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA

SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO

- DIR. METROPOLITANA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA
  - CORPORACIÓN AEROPUERTO Y ZONA FRANCA
  - CORPORACIÓN DE TURÍSMO
  - CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN ECONÓMICA **CONQUITO**
- DIR. METROPOLITANA DE COMERCIALIZACIÓN
  - EMPRESA METROPOLITANA DE RASTRO

- SECRETARIA DE DESARROLLO TERRITORIAL
  - DIR. METROPOLITANA DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL Y SERVICIOS PÚBLICOS
    - **EMPRESA TROLEBUS**
    - EMPRESA METROPOLITANA DE ALCANTARILLADO Y AGUA POTABLE **EMAAP-Q**
    - EMPRESA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS **EMOP-Q**
    - FONDO DE SALVAMENTO **FONSAL**
    - EMPRESA METROPOLITANA DE DESARROLLO URBANO **EMDUQ**
  - DIR. METROPOLITANA AMBIENTAL
    - EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO **EMASEO**
    - CORPORACIÓN DE SALUD AMBIENTAL DE QUITO
    - CORPORACIÓN DE CENTROS DE REVISIÓN Y CONTROL VEHICULAR **CORPAIRE**

COORDINACIÓN TERRITORIAL

- ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN
- ADMINISTRACIÓN ZONAL EQUINOCCIO
- ADMINISTRACIÓN ZONAL EUGENIO ESPEJO
- ADMINISTRACIÓN ZONAL MANUELA SAENZ
- ADMINISTRACIÓN ZONAL ELOY ALFARO
- ADMINISTRACIÓN ZONAL QUITUMBE
- ADMINISTRACIÓN ZONAL VALLE DE LOS CHILLOS

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

ALCALDIA

A :105

- ADMINISTRACIÓN ZONAL TUMBACO

ADMINISTRACIÓN GENERAL
- DEPENDEN:
  - ASESORÍA EN DESARROLLO INSTITUCIONAL
  - INSTITUTO DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL ICAM-Q
  - DIR. METROPOLITANA ADMINISTRATIVA
  - DIR. METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS
  - DIR. METROPOLITANA FINANCIERA
  - DIR. METROPOLITANA FINANCIERA TRIBUTARIA
  - DIR. METROPOLITANA DE CATASTRO

- **OTRAS ENTIDADES QUE COORDINAN CON LA ALCALDÍA METROPOLITANA**
  - COMISIÓN DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN
  - CENTRO DE MEDIACIÓN
  - EMPRESA METROPOLITANA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Art. 2. Encárgase al Administrador General, a la Directora Metropolitana Financiera y al Director de Recursos Humanos la aplicación de la presente Resolución.

Dado en Quito, Distrito Metropolitano, el 12 DIC 2007

PACO MONCAYO GALLEGOS
Alcalde Metropolitano de Quito

RAZON.- Siento por tal, que la Resolución que antecede fue suscrita por el General Paco Moncayo Gallegos, Alcalde Metropolitano de Quito, el 12 DIC 2007 - **LO CERTIFICO.**-

12 DIC 2007

DRA. MARÍA BELÉN ROCHA
Secretaria General del Concejo Metropolitano

RESOLUCIÓN No. C 0076

EL CONCEJO METROPOLITANO DE QUITO

C O N S I D E R A N D O:

Que de conformidad con lo establecido en la Ordenanza Metropolitana 041, expedida por el Concejo Metropolitano de Quito, el 16 de noviembre del 2000, en la que se incorpora los nuevos ramos que corresponden a la Administración Municipal, el Alcalde Metropolitano quedó facultado para modificar a través de la Resolución la Estructura Orgánica Funcional;

Que mediante Resolución A-031, de 21 de noviembre del 2000, el señor Alcalde Metropolitano de Quito, establece la Estructura Orgánica Funcional de la Administración Municipal;

Que con la Resolución A-010, de 31 de enero del 2001, el señor Alcalde Metropolitano de Quito, estructura las unidades y dependencias municipales;

Que en la Resolución 037, de 30 de mayo del 2002, el señor Alcalde Metropolitano de Quito, renombra a determinadas dependencias; así como también reestructura y establece sus nuevas funciones y responsabilidades;

Que por Resolución 0644, de 12 de diciembre del 2002, se determina para las Unidades y Dependencias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito las principales funciones y responsabilidades que constan en el Reglamento Orgánico vigente;

Que en la Resolución A-009, de 2 de febrero del 2005, el señor Alcalde Metropolitano de Quito, modifica la Estructura Orgánica de la Administración General.

Que por Resolución A-0075, de 2 de agosto del 2005, el señor Alcalde Metropolitano de Quito, crea en función de los ejes estratégicos, las Secretarías de Desarrollo Social, Económico y Territorial y reagrupa las dependencias municipales acordes con cada uno y una de ellas;

Que con Resolución de Alcaldía No. A-108-A de 12 de diciembre del 2007, el señor Alcalde Metropolitano de Quito renombra y reajusta las competencias de las dependencias municipales;

Que es conveniente para los intereses municipales y para garantizar la implementación de un sistema de mejoramiento continuo en la gestión municipal, establecer el Reglamento Orgánico acorde a la estructura vigente;

En ejercicio de las atribuciones legales que le confiere el Art. 63 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal codificada,

Secretaría General

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
LO CERTIFICO
.....
SECRETARIO GENERAL DEL
CONCEJO METROPOLITANO
DE QUITO

Quito, a 21 ENE 2008

RESUELVE: C 0076

ARTÍCULO ÚNICO: Establecer para las Unidades y Dependencias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito las competencias y responsabilidades que constan en el Reglamento Orgánico que se incorpora como parte de la presente Resolución.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA: Encárguese al Administrador General, a la Directora Metropolitana Financiera y al Director Metropolitano de Recursos Humanos, la aplicación de la presente Resolución, las correspondientes actualizaciones presupuestarias y el distributivo de la institución.

SEGUNDA: La Secretaría General del Concejo en coordinación con la Asesoría en Desarrollo Institucional y la Asesoría de Comunicación y Diálogo Social a través de la Gaceta Municipal y la Página Web de la institución, difundirán esta Resolución y su anexo.

DISPOSICIÓN FINAL

Esta Resolución entrará en vigencia a partir de su sanción.

Dada en la Sala de Sesiones del Concejo Metropolitano, el 12 de diciembre del 2007.

ALCALDÍA DEL DISTRITO METROPOLITANO.- Quito, 12 de diciembre del 2007

EJECÚTESE

Paco Moncayo Gallegos
ALCALDE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

RAZÓN: Esta Resolución fue discutida y aprobada en sesión del Concejo Metropolitano el 12 de diciembre del 2007, y sancionada por el Alcalde Metropolitano de Quito, Paco Moncayo Gallegos, el 12 de diciembre del 2007.- **Lo certifico**.- Quito, 12 de diciembre del 2007.

Dra. María Belén Rocha Díaz
SECRETARIA GENERAL DEL CONCEJO METROPOLITANO

Secretaría General

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
LO CERTIFICO

SECRETARIO GENERAL DEL CONCEJO METROPOLITANO DE QUITO

Quito, a 21 ENE 2008

Caracterizaciones

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE DESARROLLO	
CODIGO P1.1	Proceso: RECLUTAMIENTO Y SELECCION
Edición: 1	

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
ADMINISTRADOR GENERAL	Oficio con sumilla	Recepta requermiento de personal, carpeta de aspirantes u	SISDOC	
	Carpetas de los aspirantes		Hoja de control	
DEPENDENCIAS MUNICIPALES	Carpetas de los aspirantes	Realiza análisis técnico de requerimiento	Oficio	DEPENDENCIA MUNICIPAL SOLICITANTE
	Oficio de requerimiento de personal	Si no existe vacante elabora oficio solicitando certificación presupuestaria	Informe	
DIRECCIÓN METROPOLITANA FINANCIERA	Certificación presupuestaria	Si existe vacante, revisa requisitos de puesto con carpetas de los aspirantes	Informe	LEGALIZACIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y CONTRATOS
	Manual de Clasificación de puestos	Elabora informe recomendando persona a ser contratada y adjuntar certificación	Documento de evaluación de requisitos	
ASPIRANTES	Carpetas		Carpetas de los aspirantes	
DEPENDENCIAS MUNICIPALES	Pruebas técnicas	Si se autoriza proceso de selección, conforma comité de selección	Hoja de control	
		Establece base del concurso, cronograma, perfil preofesiográfico y convocatoria	Base del concurso	
			Cronograma	
			Perfil profesiográfico	
		Recepta carpetas de aspirantes, las califica y llama a aspirantes preseleccionados para rendir	Convocatoria	DIALOGO Y COMUNICACIÓN SOCIAL
			Oficio	
		Califica pruebas	Informe	
		Elabora actas de selección y manda oficio a adminsitrador general recomendando persona a ser contratada	Carpetas aprobadas	
			Publicación de resultados y fechas para pruebas	
			Actas	

Envia toda la documentación para la legalización del contrato	Oficio	ADMINISTRADOR GENERAL

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE DESARROLLO	
CODIGO P1.2	Proceso: CAMBIOS Y TRASPASOS
Edición: 1	

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Oficio solicitando cambio o traspaso	Recpeta oficio solicitando cambio o traspaso	SISDOC	
DEPENDENCIAS MUNICIPALES		Revisa documentación y sumilla a analista correspondiente según competencia	Hoja de control	
SERVIDOR MUNICIPAL			Oficio solicitando criterio	DEPENDENCIAS MUNICIPALES
DEPENDENCIAS MUNICIPALES	Oficio de respuesta del criterio	Si procede pedido, elabora oficio solicitando criterio a Dependencias que Intervienen o elabora Acción de personal	Oficio negando cambio o traspaso	SERVIDOR MUNICIPAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Acción de personal firmada		Acción de personal	ADMINISTRACIÓN GENERAL
		Revisa y firma acción de personal	Hoja de control	
		Entrega documentación a Dependencia Municipal correspondiente y recepta firma en copia de documentos	SISDOC	
		Recibe y legalice la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH	Copia de documento legalizado	NOMINA Y ROLES
				UNIDAD DESCONCENTRADA
		Archivar original de acción de personal en el expediente personal	SIARH	

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE DESARROLLO	
CODIGO P1.3	Proceso: CESACIONES
Edición: 1	

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Oficio de cesación de funciones (renuncia voluntaria, jubilación, fallecimiento o remoción)	Recepta oficio de cesación de funciones (renuncia voluntaria, jubilación, fallecimiento o remoción)	SISDOC (entrada)	
DEPENDENCIAS MUNICIPALES			Acción de personal	
SERVIDOR MUNICIPAL			Hoja de control	
UNIDADES DESCONCENTRADAS	Estudio de Terminación de Contratos	Realiza análisis del pedido	SISDOC (salida)	
SUMARIOS ADMINISTRATIVO	Sumario Administrativo (Destitución)	Si procede pedido, elabora acción de personal	Acción de personal mayor a grado 12 (Alcaldía)	ALCALDÍA
	SIARH	Revisa y firma acción de personal	Oficio solicitando autorización	
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Hoja de control	Entrega documentación a Dependencia Municipal correspondiente y recepta firma en copia de documentos		ADMINISTRACIÓN GENERAL
	Acción de personal firmada hasta grado 12	Recibe y legalice la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH	Acción de personal hasta grado 12 (Administrador)	
ALCALDÍA	Acción de personal firmada mayor de grado 12		Copia de documento legalizado	NÓMINA Y ROLES
		Archivar original de acción de personal en el expediente personal		DEPENDENCIAS MUNICIPALES
			SIARH	

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE DESARROLLO	
CODIGO P1.4	Proceso: LEGALIZACION DE INGRESO DEL PERSONAL
Edición: 1	

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Disposición de ingreso de personal	Recepta disposición de ingreso de personal	SISDOC	
ALCALDÍA		Revisa documentación y sumilla a analista correspondiente según competencia	Hoja de control	
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Informe de selección autorizado por el Administrador General	Verificación de existencia del cargo en el sistema	Nombramiento	ADMINISTRADOR GENERAL O ALCALDE
SOLICITADO	Hoja de control	Si no existe el cargo, solicita creación del cargo en el sistema	Contrato	
	SIARH	Ingresa en el sistema de RRHH datos del aspirante.	Oficio	DEPENDENCIA MUNICIPAL CORRESPONDIENTE
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Contrato o nombramiento firmados	Elabora contrato o nombramiento	Hoja de control (salida)	
ALCALDÍA		Se firma contrato	SISDOC (salida)	
		Envío al Administrador General o Alcalde del Contrato o Nombramiento para su legalización y anota en hoja de control	Copia de Acción legalizada	NOMINA Y ROLES
		Recibe y legalice la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH		UNIDAD DESCONCENTRADA
		Archivar original de acción de personal en el expediente personal	SIARH	

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE DESARROLLO	
CODIGO P1.5	Proceso: LEGALIZACION DE ENCARGOS SUBROGACIONES Y COMISIONES
Edición: 1	

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
ADMINISTRACIÓN GENERAL/ DEPENDENCIAS MUNICIPALES	Pedido de encargo, con documentación de respaldo	Recepta pedido de encargo, subrogación o comisión con documentación de respaldo	SISDOC (entrada)	
	Pedido de subrogación con documentación de respaldo		Hoja de control (entrada)	
	Pedido comisión con documentación de respaldo	Revisa documentación y sumilla a analista correspondiente	SISDOC (salida)	
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Pedido comisión de más de 60 días con documentación de respaldo	Realiza análisis del pedido	Hoja de control (salida)	
ALCALDÍA		Elabora Informe o Acción de personal	Informe indicando negación	DEPENDENCIA MUNICIPAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Acción de personal firmada	Revisa y firma acción de personal	Acción de personal con documentación de respaldo	ADMINISTRACIÓN GENERAL
		Entrega documentación a Dependencia Municipal correspondiente y recepta firma en copia de documentos	Acción de personal con comisión de más de 60 días	ALCALDÍA
		Recibe y legalice la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH	Copia de Acción legalizada	NOMINA Y ROLES
		Archivar original de acción de personal en el expediente personal		UNIDAD DESCONCENTRADA
			SIARH	

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE DESARROLLO	
CODIGO P1.6	Proceso: LEGTALIZACION DE LICENCIAS
Edición: 1	

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Pedido de licencia con documentación de respaldo	Recepta pedido de licencia con documentación de respaldo	SISDOC	
DEPENDENCIAS MUNICIPALES			Hoja de control	
ADMINISTRACIÓN O ALCALDÍA	Pedido licencia por más de 60 días con documentación de respaldo	Realiza análisis del pedido	Memo	UNIDADES DESCONCENTRADAS
UNIDADES DESCONCENTRADAS	Acción de personal firmada (hasta el grado 12) con documentación de respaldo	Elabora Acción de personal	Acción de personal	UNIDADES DESCONCENTRADAS
	SIARH	Revisa y firma acción de personal		ADMINISTRADOR GENERAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Acción de personal firmada	Entrega documentación a Dependencia Municipal correspondiente y recepta firma en copia de documentos	Acción de personal de licencia de estudios de más de 60 días	ALCALDÍA
ALCALDÍA		Recibe y legalice la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH	Informe de negación	DEPENDENCIAS MUNICIPALES
			Copia de Acción legalizada	NOMINA Y ROLES
		Archivar original de acción de personal en el expediente personal		UNIDAD DESCONCENTRADA
			SIARH	

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE DESARROLLO	
CODIGO P1.7	Proceso: VACACIONES Y PERMISOS
Edición: 1	

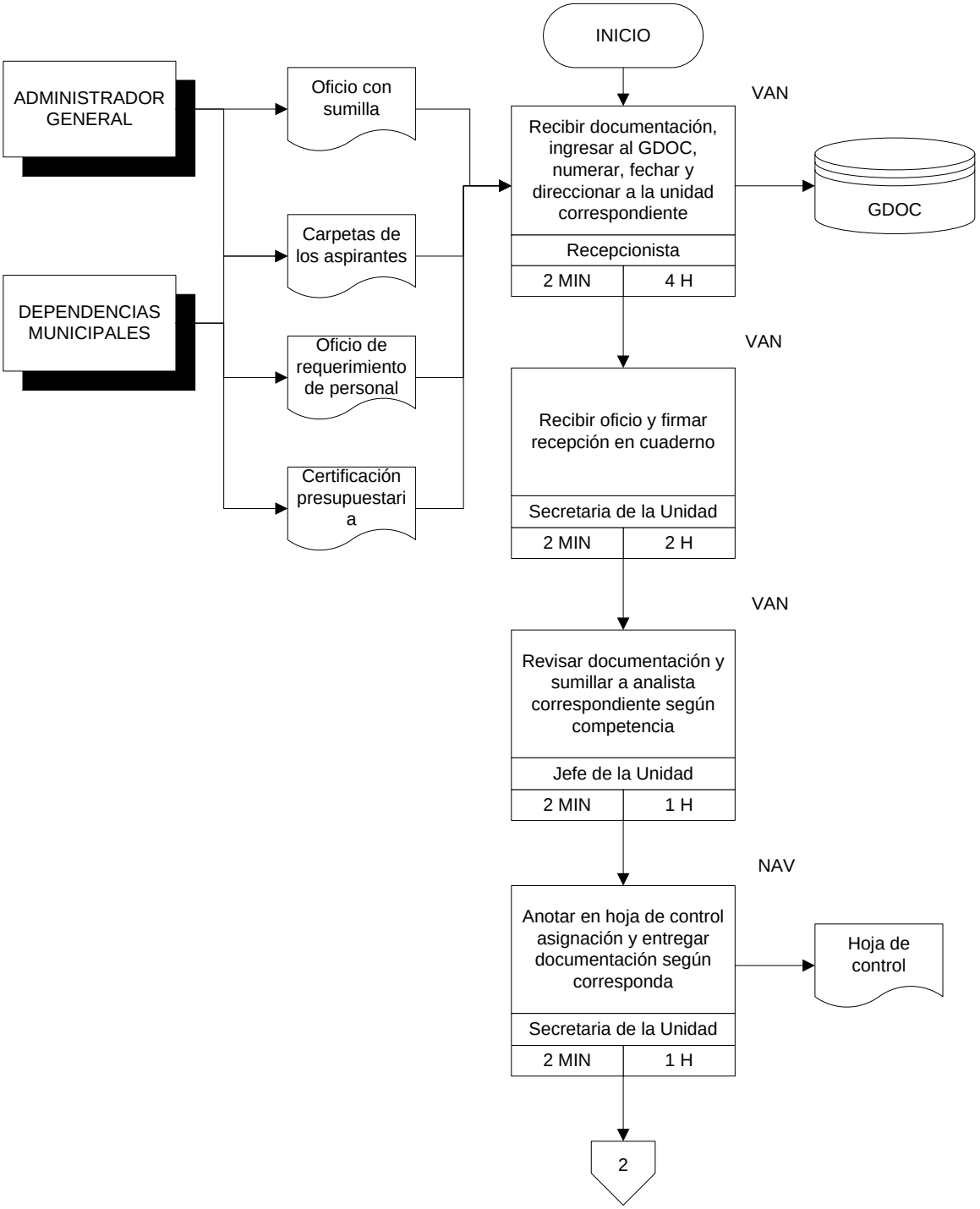
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
DEPENDENCIAS MUNICIPALES	Solicitud de vacaciones	Recibe solicitud de vacaciones	SISDOC	
UNIDADES DESCONCENTRADAS	Acción de personal firmada de vacaiones (hasta el grado 12)		Solicitud de vacaciones	FUNCIONARIO DE LA DIRECCIÓN DE RR.HH.
FUNCIONARIO DE LA DIRECCIÓN DE RR.HH.	Oficio con solicitud de adelanto de vacaciones	Verifica si tiene saldode vacaciones	Acción de personal	
	SIARH		Hoja de control	
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Acción de personal a partir de grado 14	Jefe aprueba solicitud de vacaciones	SIARH	
		Director firma solicitud de vacaciones	Memo	UNIDADES DESCONCENTRADAS
		Elabora acción de eprsonal	Acción de personal	UNIDADES DESCONCENTRADAS
		Firma acción de personal	Acción de personal a partir de grado 14	ADMINISTRADOR GENERAL
		Entrega documentación a Dependencia Municipal correspondiente y recepta firma en copia de documentos	Copia de Acción legalizada	DEPENDENCIA MUNICIPAL
				FUNCIONARIO DE LA DIRECCIÓN DE RR.HH.
		Recibe documentación y archiva	Expediente personal	

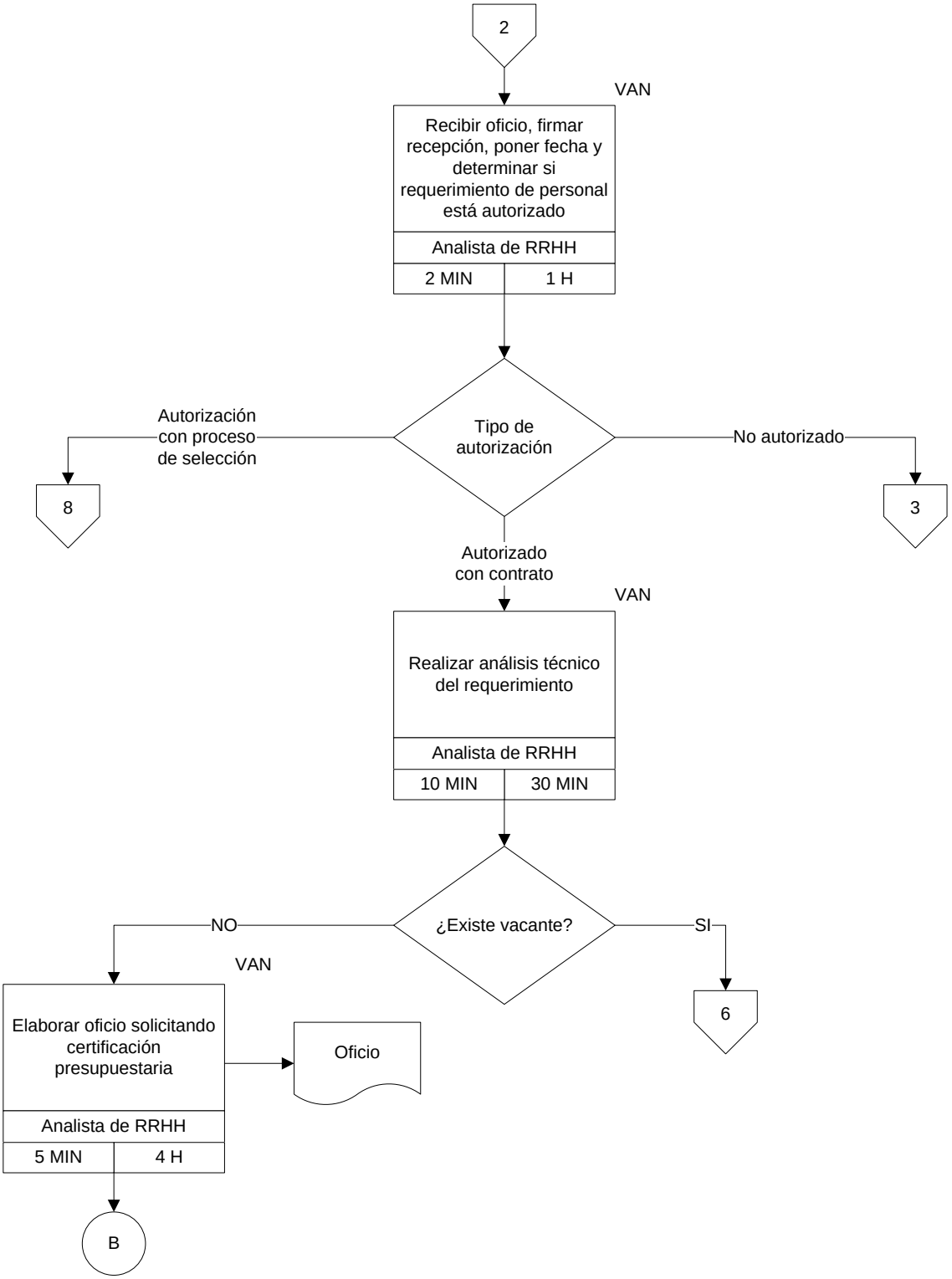
MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE DESARROLLO	
CODIGO P1.8	Proceso: SANCIONES Y AMONESTACIONES
Edición: 1	

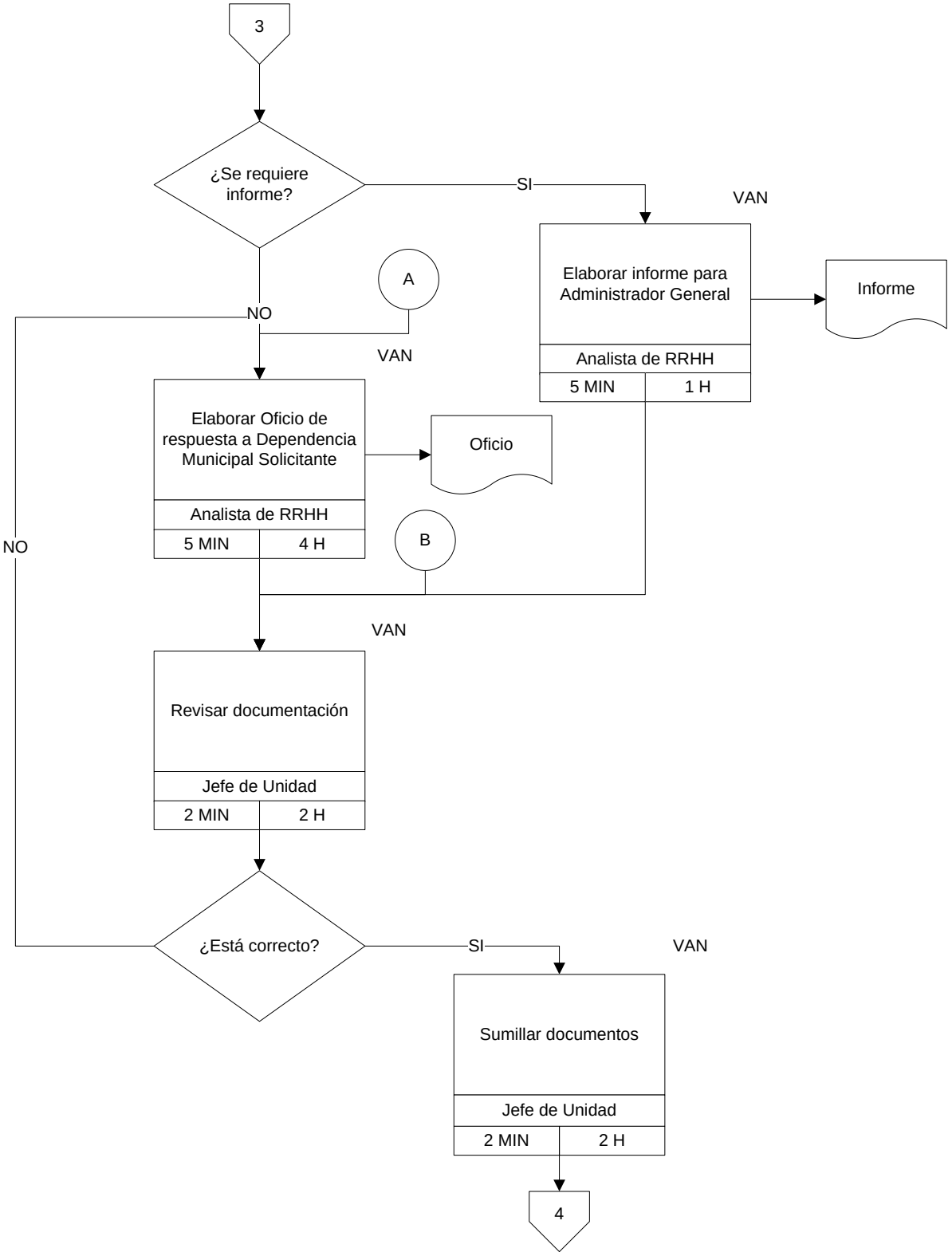
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
DIRECCIÓN DE RR.HH.	Oficio solicitando se realice la acción de personal	Recibe oficio pidiendo sanción o amonestación	SISDOC	
DEPENDENCIAS MUNICIPALES	Oficio solicitando se realice la acción de personal		Acción de personal (interna)	DIRECTOR DE RRHH
UNIDADES DESCONCENTRADAS	Acción de personal firmada de vacaciones (hasta el grado 12)	Elabora Acción de personal	Copia de Acción legalizada (interna)	FUNCIONARIO DE LA DIRECCIÓN DE RR.HH.
	SIARH		Hoja de control	
ADMINISTRACION GENERAL	Acción de personal a partir de grado 14	Revisa y firma acción de personal	Memo	
		Entrega documentación a Dependencia Municipal correspondiente y recepta firma en copia de documentos	Acción de personal	UNIDADES DESCONCENTRADAS
			Acción de personal a partir de grado 14	ADMINISTRADOR GENERAL
		Recibe y legalice la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH	Copia de Acción legalizada	DEPENDENCIA MUNICIPAL
			Memo	UNIDADES DESCONCENTRADAS
		Archivar original de acción de personal en el expediente personal	Expediente personal	
			SIARH	

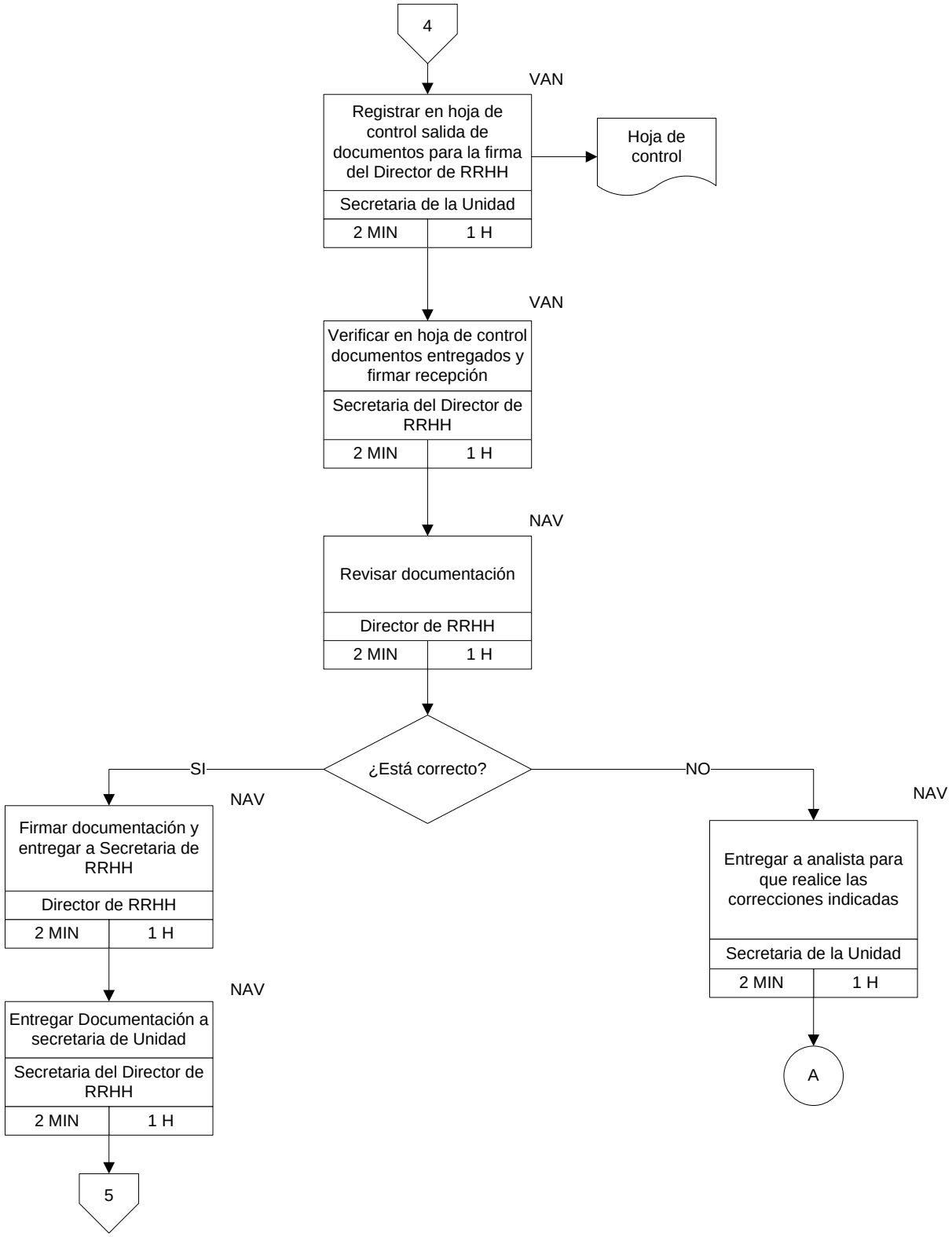
Flujos Actuales

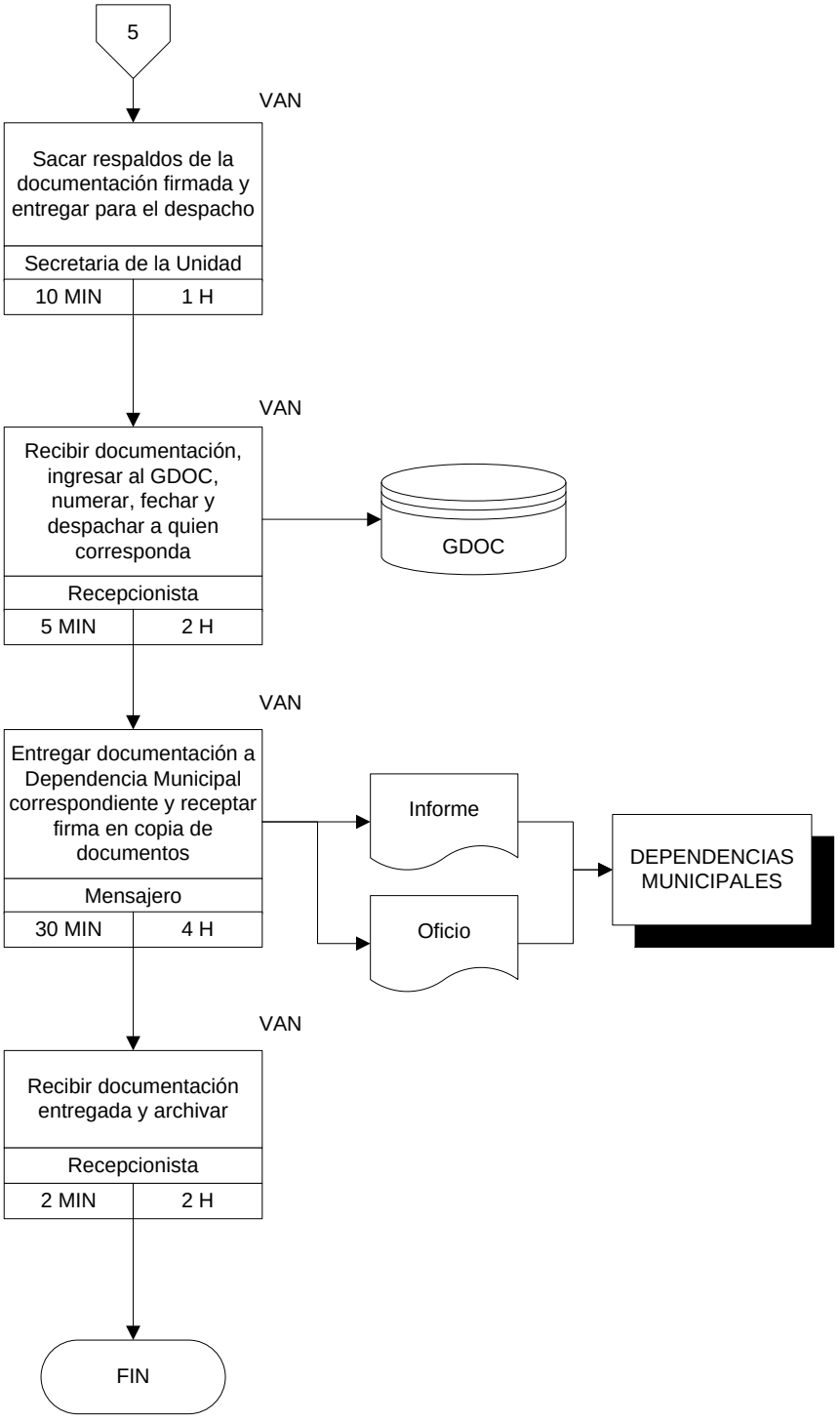
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

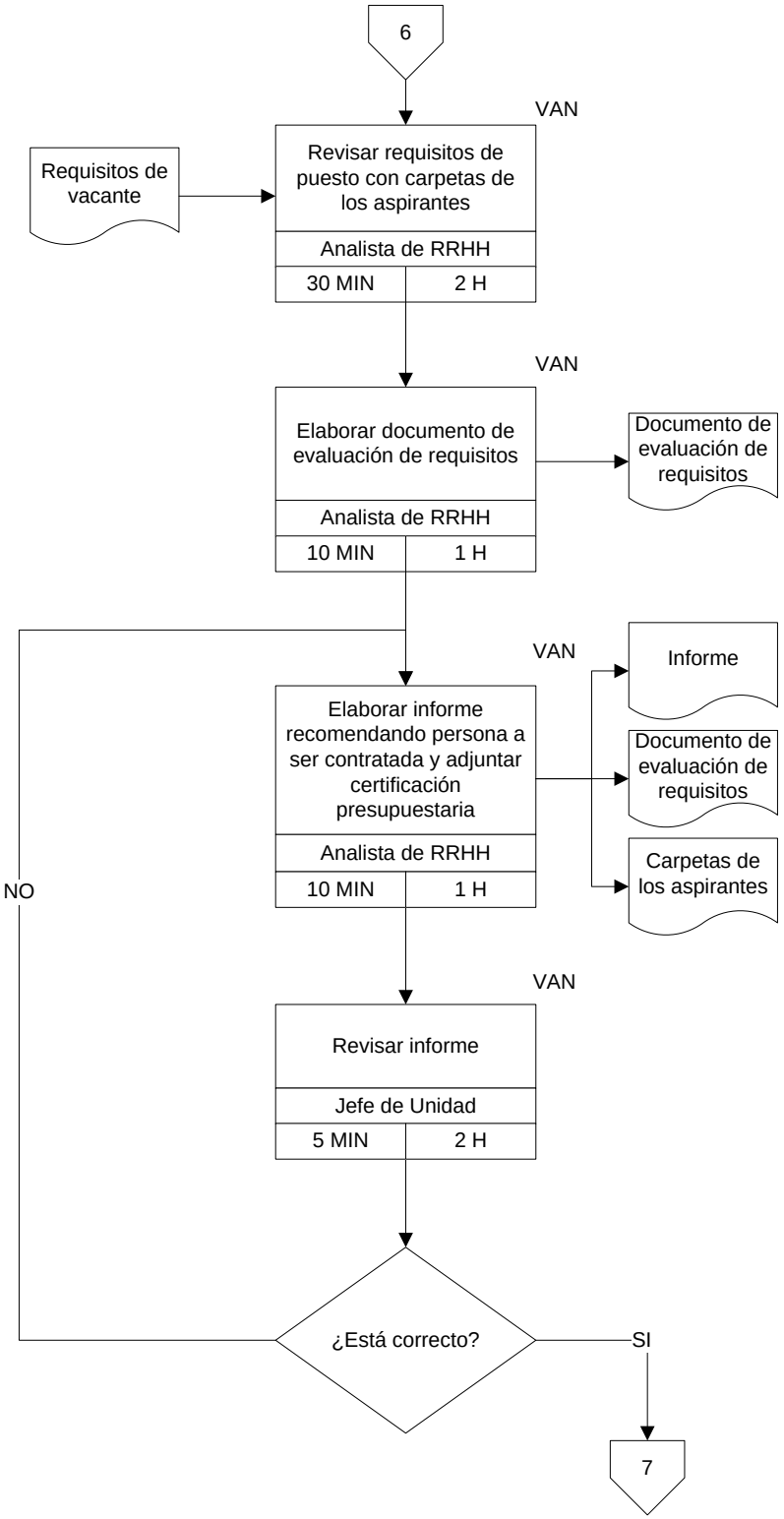


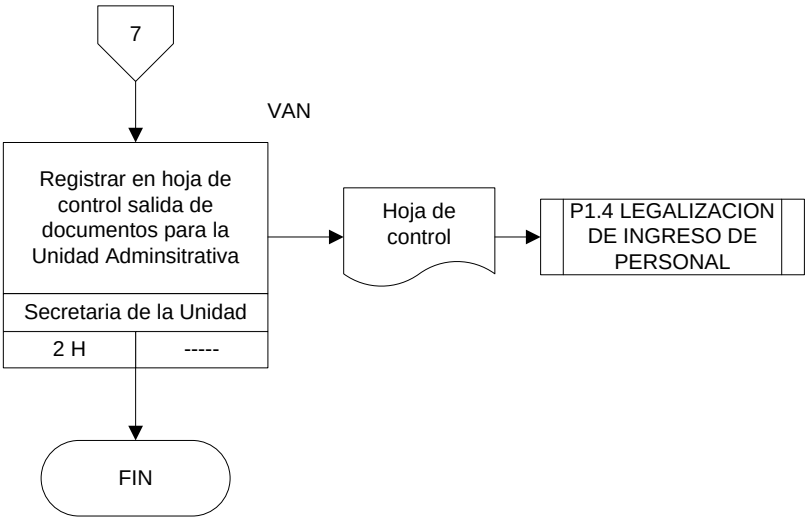

2
VAN
Recibir oficio, firmar recepción, poner fecha y determinar si requerimiento de personal está autorizado
Analista de RRHH
2 MIN
1 H
Tipo de autorización
Autorización con proceso de selección
8
No autorizado
3
Autorizado con contrato
VAN
Realizar análisis técnico del requerimiento
Analista de RRHH
10 MIN
30 MIN
¿Existe vacante?
NO
SI
6
VAN
Elaborar oficio solicitando certificación presupuestaria
Oficio
Analista de RRHH
5 MIN
4 H
B


3
¿Se requiere informe?
SI
VAN
Elaborar informe para Administrador General
Analista de RRHH
5 MIN
1 H
Informe
A
NO
VAN
Elaborar Oficio de respuesta a Dependencia Municipal Solicitante
Analista de RRHH
5 MIN
4 H
Oficio
B
NO
VAN
Revisar documentación
Jefe de Unidad
2 MIN
2 H
¿Está correcto?
SI
VAN
Sumillar documentos
Jefe de Unidad
2 MIN
2 H
4

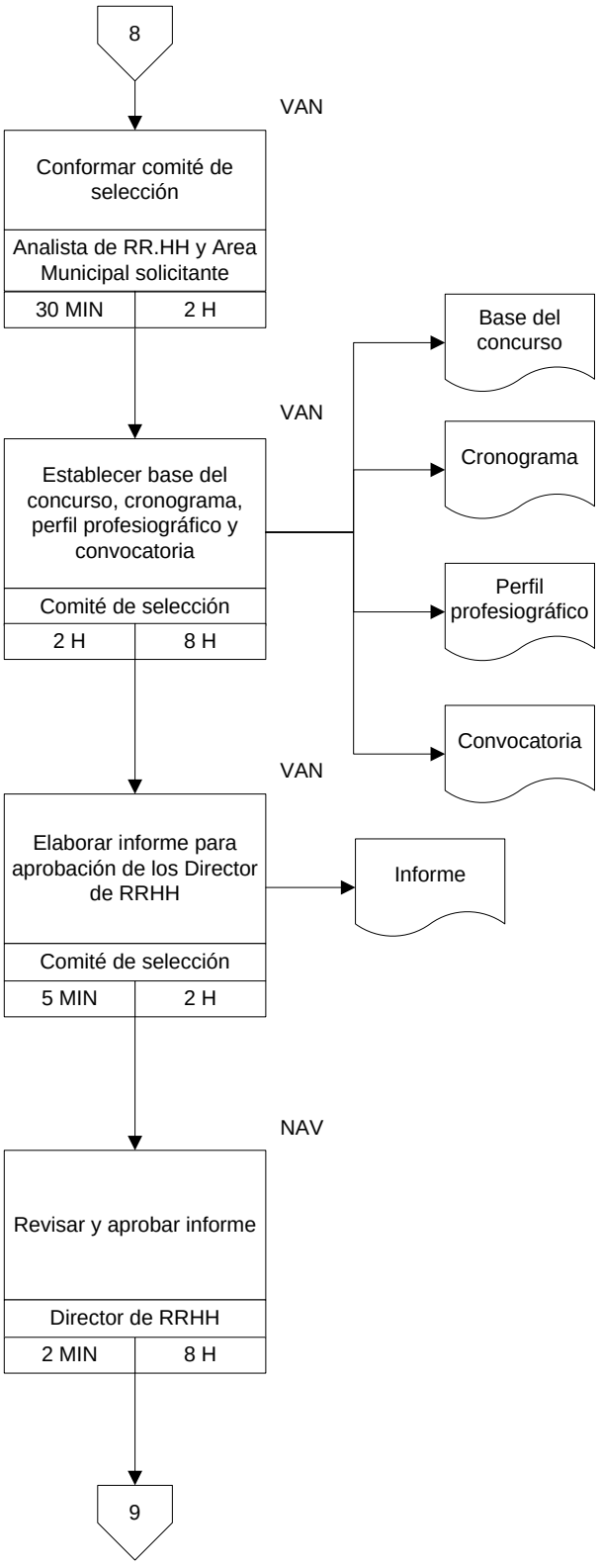

4
VAN
Registrar en hoja de control salida de documentos para la firma del Director de RRHH
Secretaria de la Unidad
2 MIN
1 H
Hoja de control
VAN
Verificar en hoja de control documentos entregados y firmar recepción
Secretaria del Director de RRHH
2 MIN
1 H
NAV
Revisar documentación
Director de RRHH
2 MIN
1 H
¿Está correcto?
SI
NO
NAV
Firmar documentación y entregar a Secretaria de RRHH
Director de RRHH
2 MIN
1 H
NAV
Entregar Documentación a secretaria de Unidad
Secretaria del Director de RRHH
2 MIN
1 H
5
NAV
Entregar a analista para que realice las correcciones indicadas
Secretaria de la Unidad
2 MIN
1 H
A

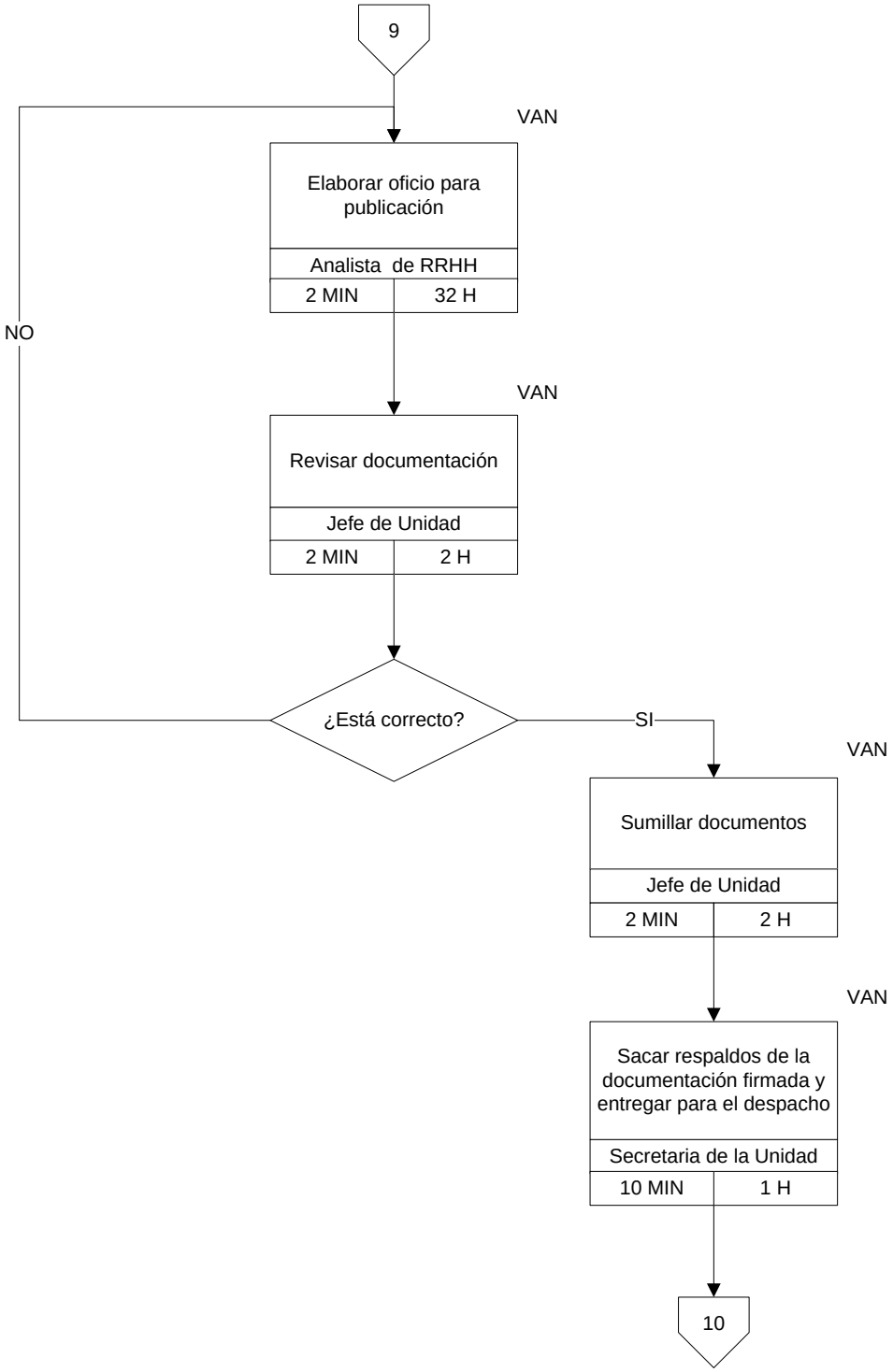

5
VAN
Sacar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Secretaria de la Unidad
10 MIN
1 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a quien corresponda
GDOC
Recepcionista
5 MIN
2 H
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Informe
Oficio
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
Mensajero
30 MIN
4 H
VAN
Recibir documentación entregada y archivar
Recepcionista
2 MIN
2 H
FIN

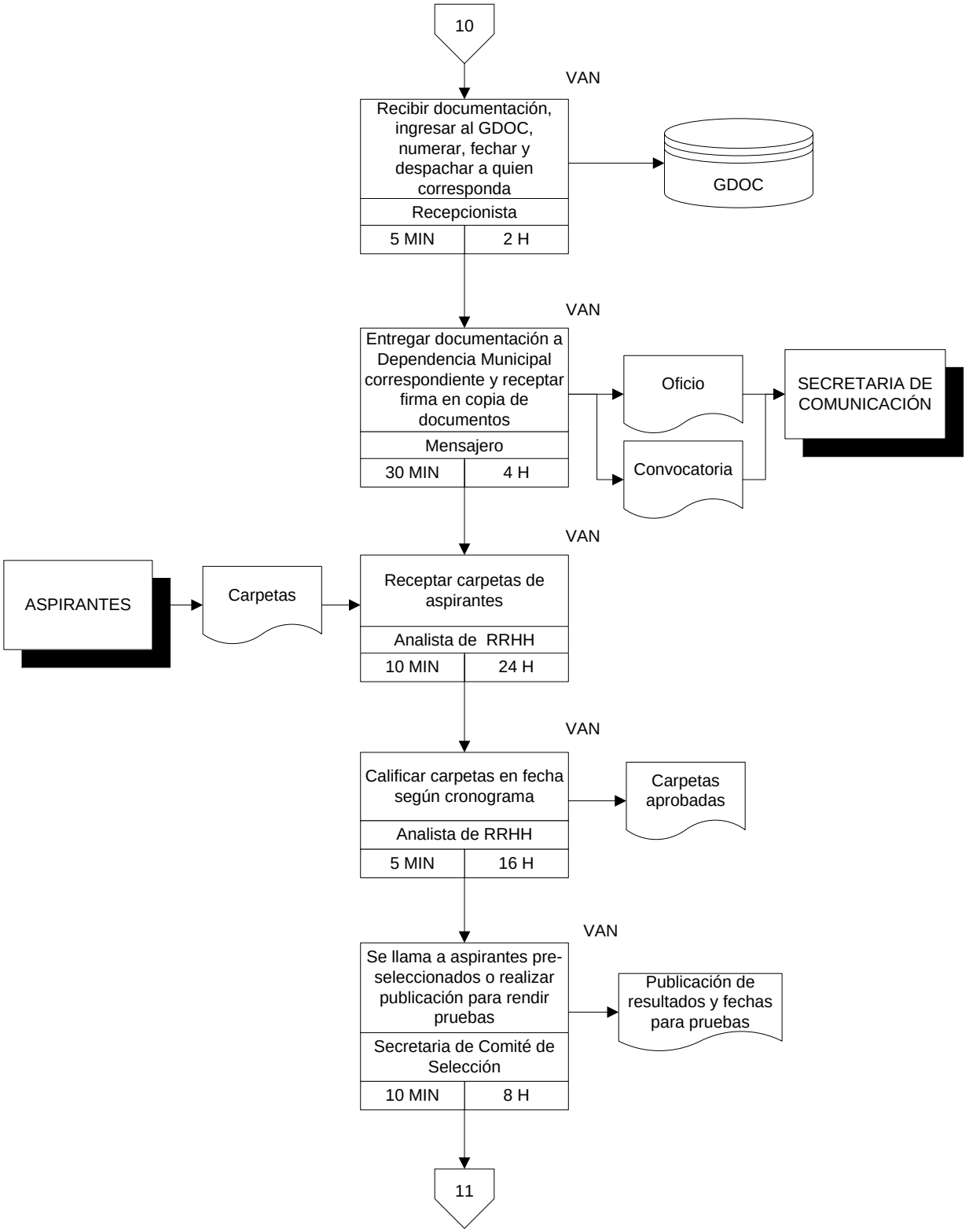

6
VAN
Requisitos de vacante
Revisar requisitos de puesto con carpetas de los aspirantes
Analista de RRHH
30 MIN
2 H
VAN
Elaborar documento de evaluación de requisitos
Documento de evaluación de requisitos
Analista de RRHH
10 MIN
1 H
VAN
Informe
Elaborar informe recomendando persona a ser contratada y adjuntar certificación presupuestaria
Documento de evaluación de requisitos
Carpetas de los aspirantes
Analista de RRHH
10 MIN
1 H
NO
VAN
Revisar informe
Jefe de Unidad
5 MIN
2 H
¿Está correcto?
SI
7

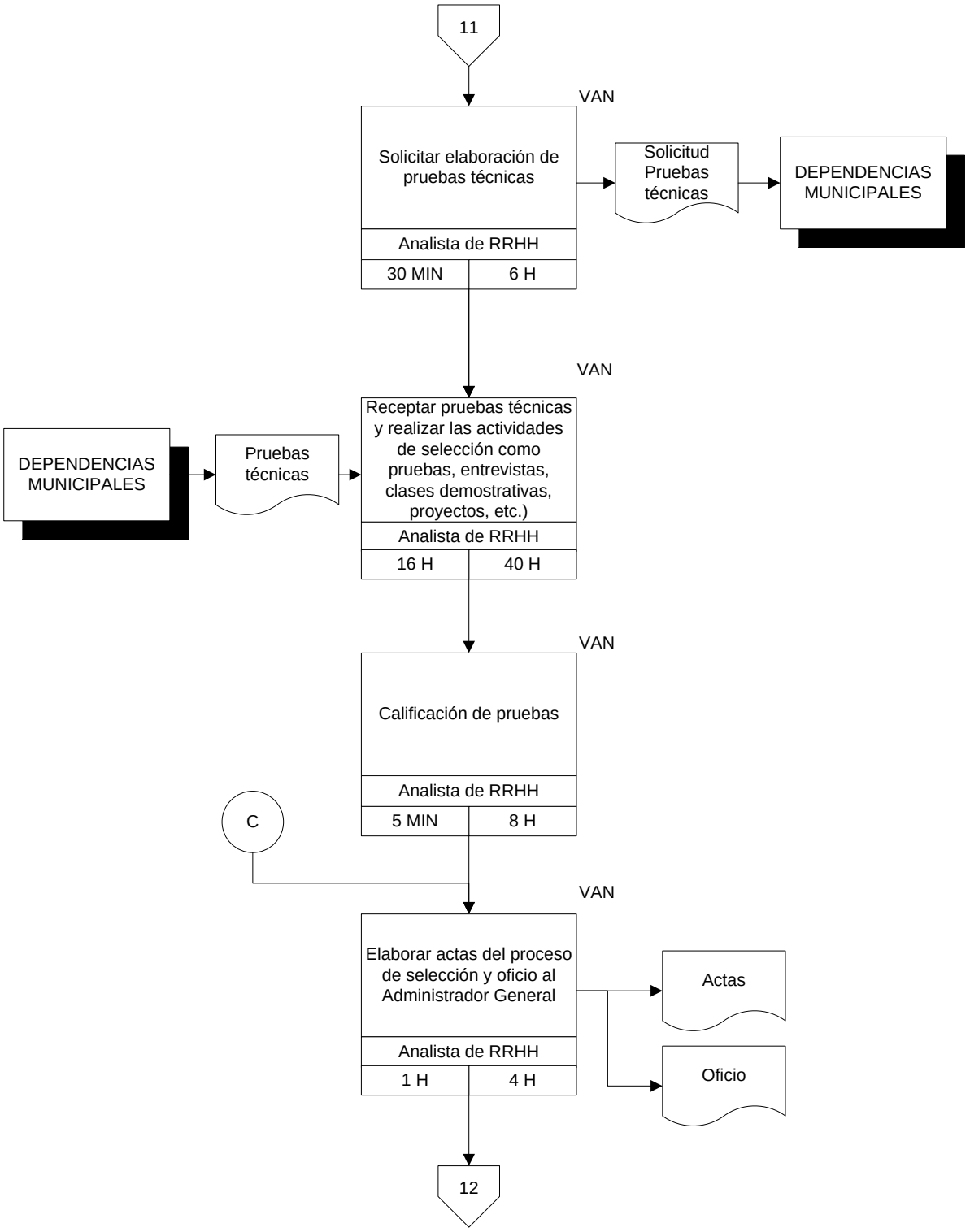

7
VAN
Registrar en hoja de control salida de documentos para la Unidad Adminsitrativa
Secretaria de la Unidad
2 H

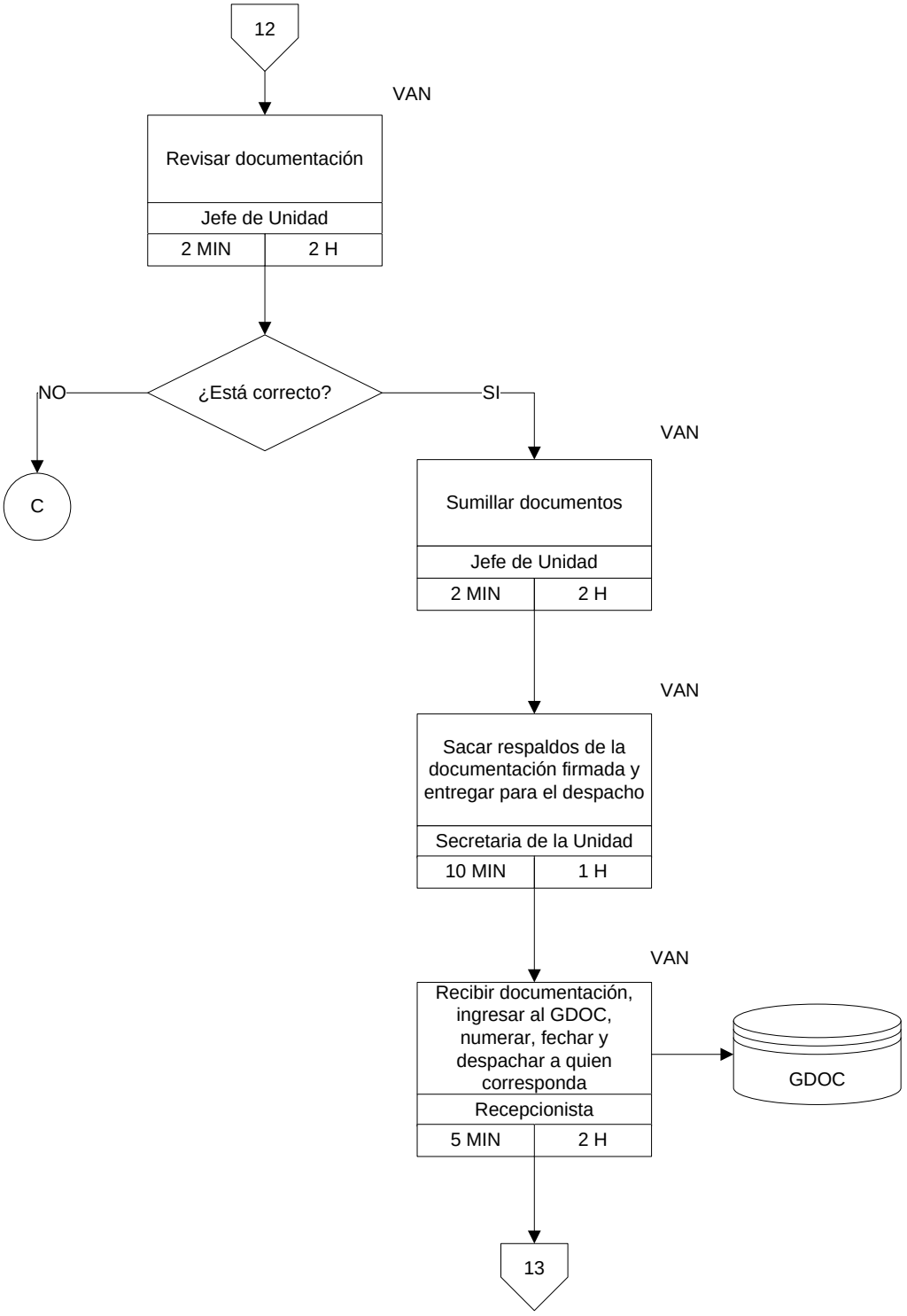
Hoja de control
P1.4 LEGALIZACION DE INGRESO DE PERSONAL
FIN


8
VAN
Conformar comité de selección
Analista de RR.HH y Area Municipal solicitante
30 MIN
2 H
VAN
Establecer base del concurso, cronograma, perfil profesiográfico y convocatoria
Comité de selección
2 H
8 H
Base del concurso
Cronograma
Perfil profesiográfico
Convocatoria
VAN
Elaborar informe para aprobación de los Director de RRHH
Comité de selección
5 MIN
2 H
Informe
NAV
Revisar y aprobar informe
Director de RRHH
2 MIN
8 H
9


9
VAN
Elaborar oficio para publicación
Analista de RRHH
2 MIN
32 H
NO
VAN
Revisar documentación
Jefe de Unidad
2 MIN
2 H
¿Está correcto?
SI
VAN
Sumillar documentos
Jefe de Unidad
2 MIN
2 H
VAN
Sacar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Secretaria de la Unidad
10 MIN
1 H
10


10
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a quien corresponda
Recepcionista
5 MIN
2 H
GDOC
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
30 MIN
4 H
Oficio
Convocatoria
SECRETARIA DE COMUNICACIÓN
VAN
ASPIRANTES
Carpetas
Receptar carpetas de aspirantes
Analista de RRHH
10 MIN
24 H
VAN
Calificar carpetas en fecha según cronograma
Analista de RRHH
5 MIN
16 H
Carpetas aprobadas
VAN
Se llama a aspirantes pre-seleccionados o realizar publicación para rendir pruebas
Secretaria de Comité de Selección
10 MIN
8 H
Publicación de resultados y fechas para pruebas
11


11
VAN
Solicitar elaboración de pruebas técnicas
Analista de RRHH
30 MIN
6 H
Solicitud Pruebas técnicas
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
VAN
Receptar pruebas técnicas y realizar las actividades de selección como pruebas, entrevistas, clases demostrativas, proyectos, etc.)
Analista de RRHH
16 H
40 H
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
Pruebas técnicas
VAN
Calificación de pruebas
Analista de RRHH
5 MIN
8 H
C
VAN
Elaborar actas del proceso de selección y oficio al Administrador General
Analista de RRHH
1 H
4 H
Actas
Oficio
12


12
VAN
Revisar documentación
Jefe de Unidad
2 MIN
2 H
¿Está correcto?
NO
SI
C
VAN
Sumillar documentos
Jefe de Unidad
2 MIN
2 H
VAN
Sacar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Secretaria de la Unidad
10 MIN
1 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a quien corresponda
Recepcionista
5 MIN
2 H
GDOC
13

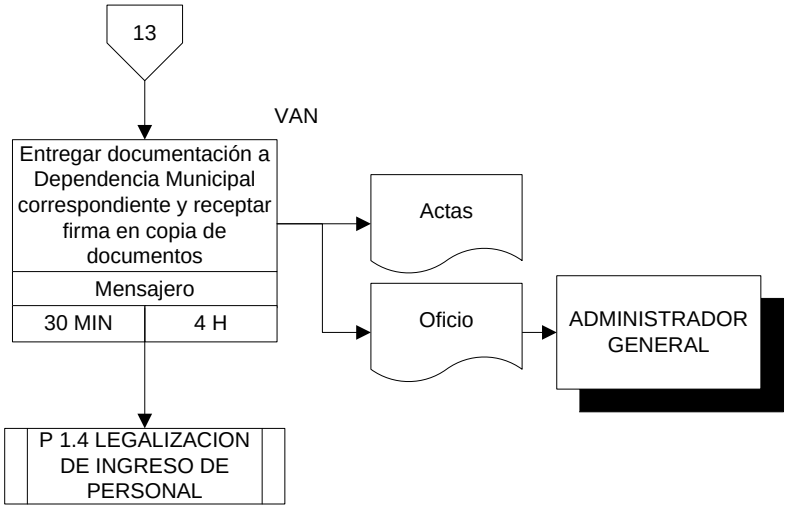
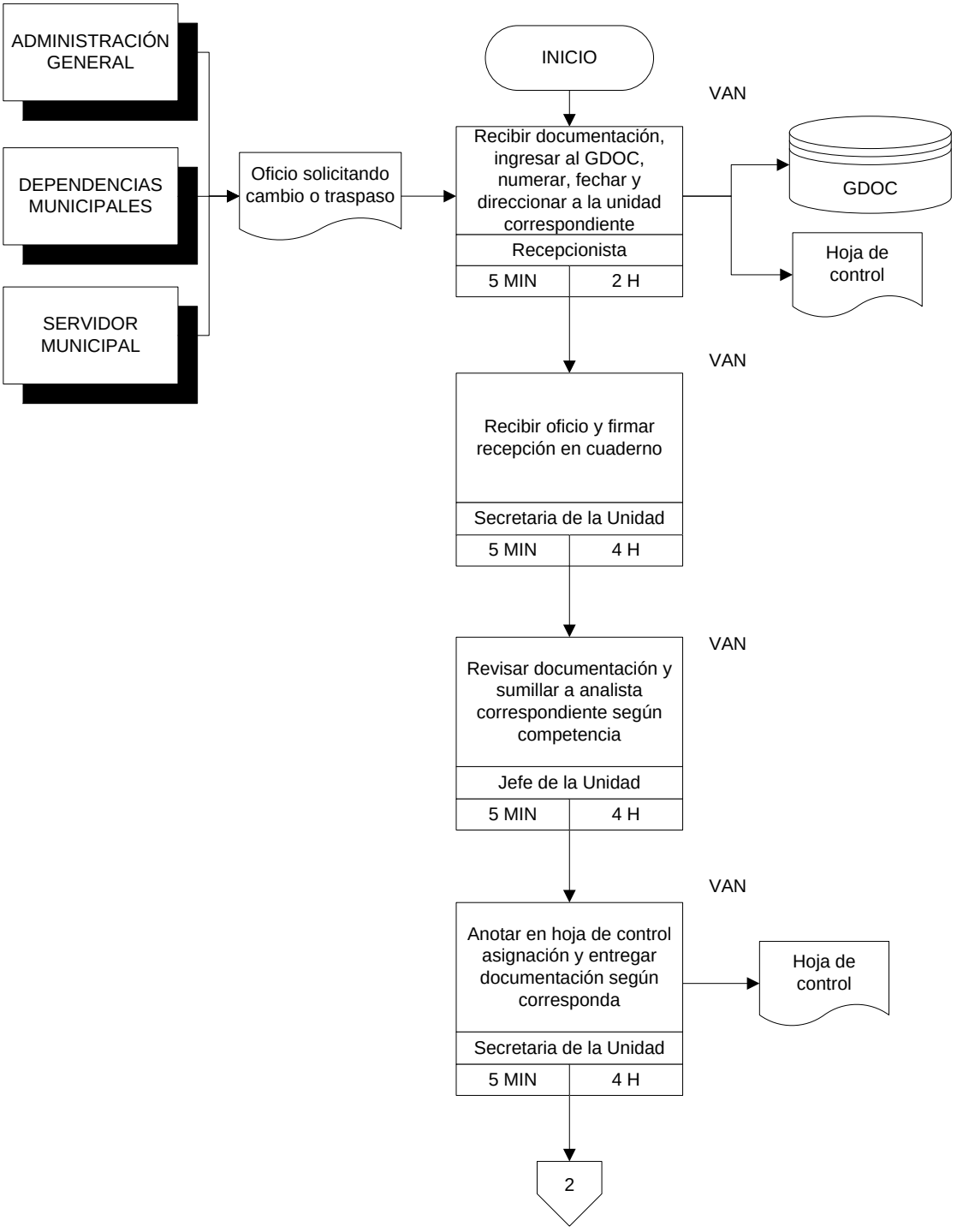
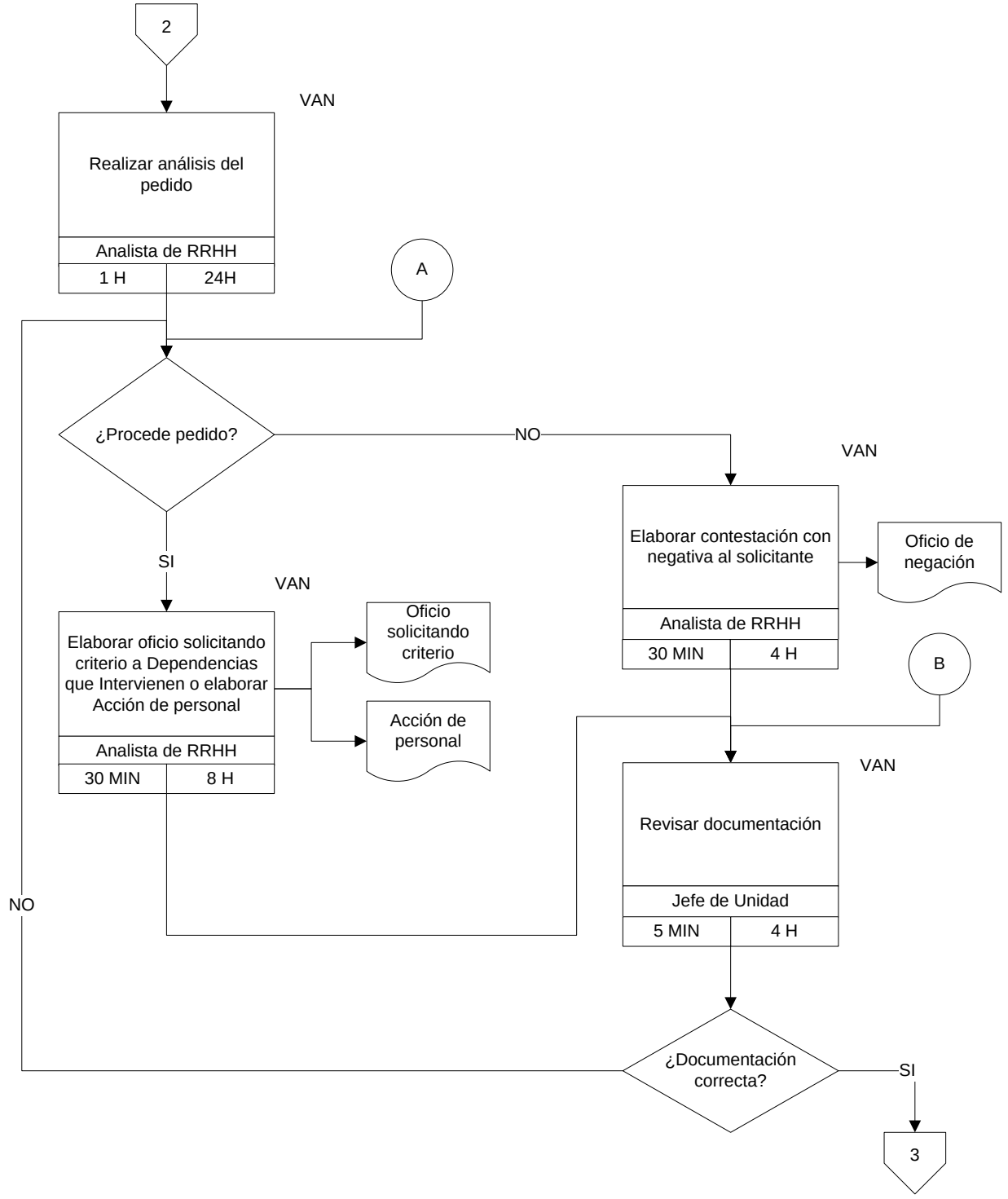
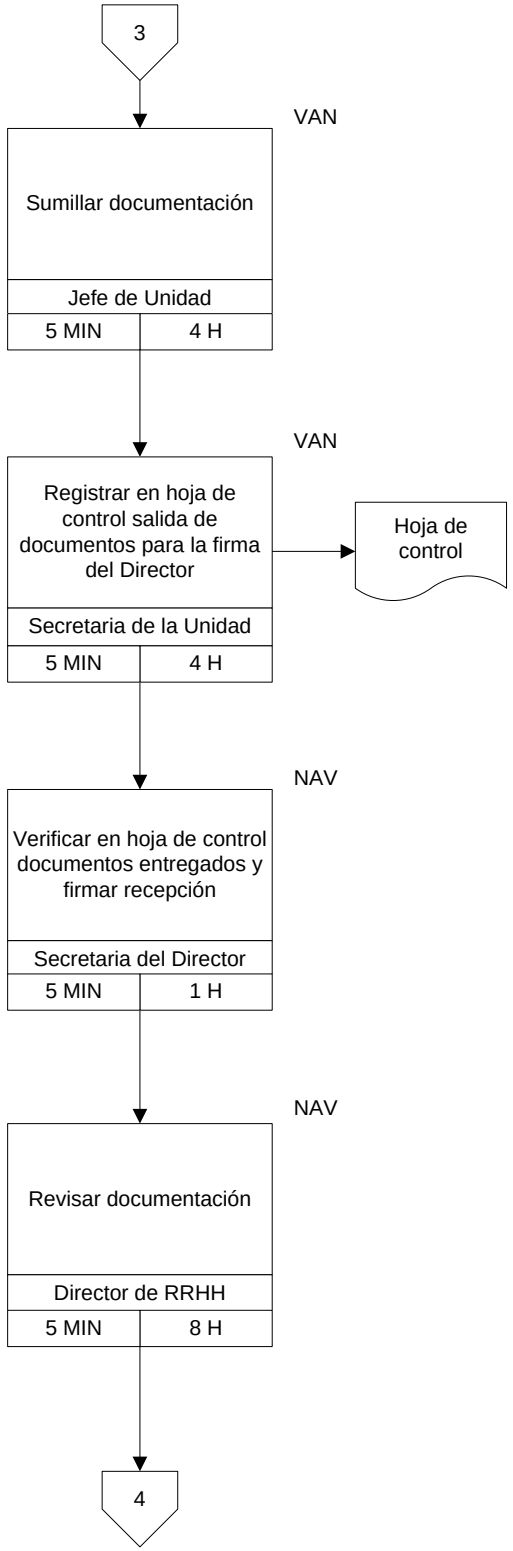
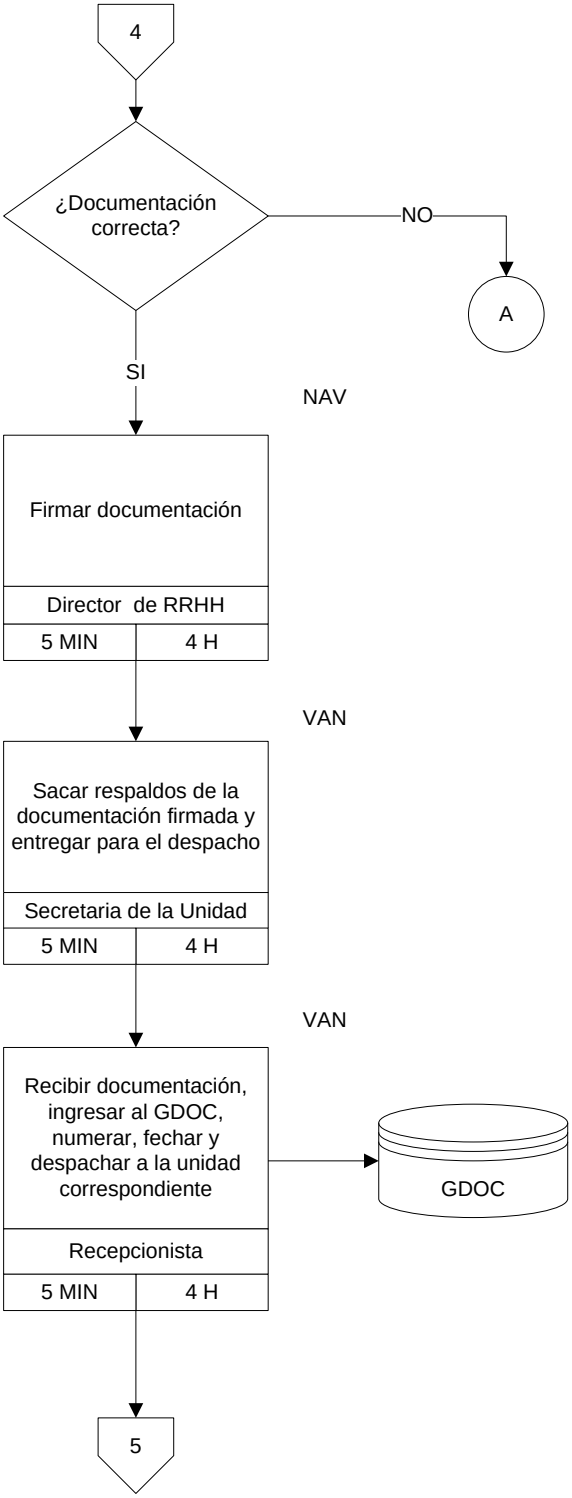

13
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
30 MIN
4 H
Actas
Oficio
ADMINISTRADOR GENERAL
P 1.4 LEGALIZACION DE INGRESO DE PERSONAL

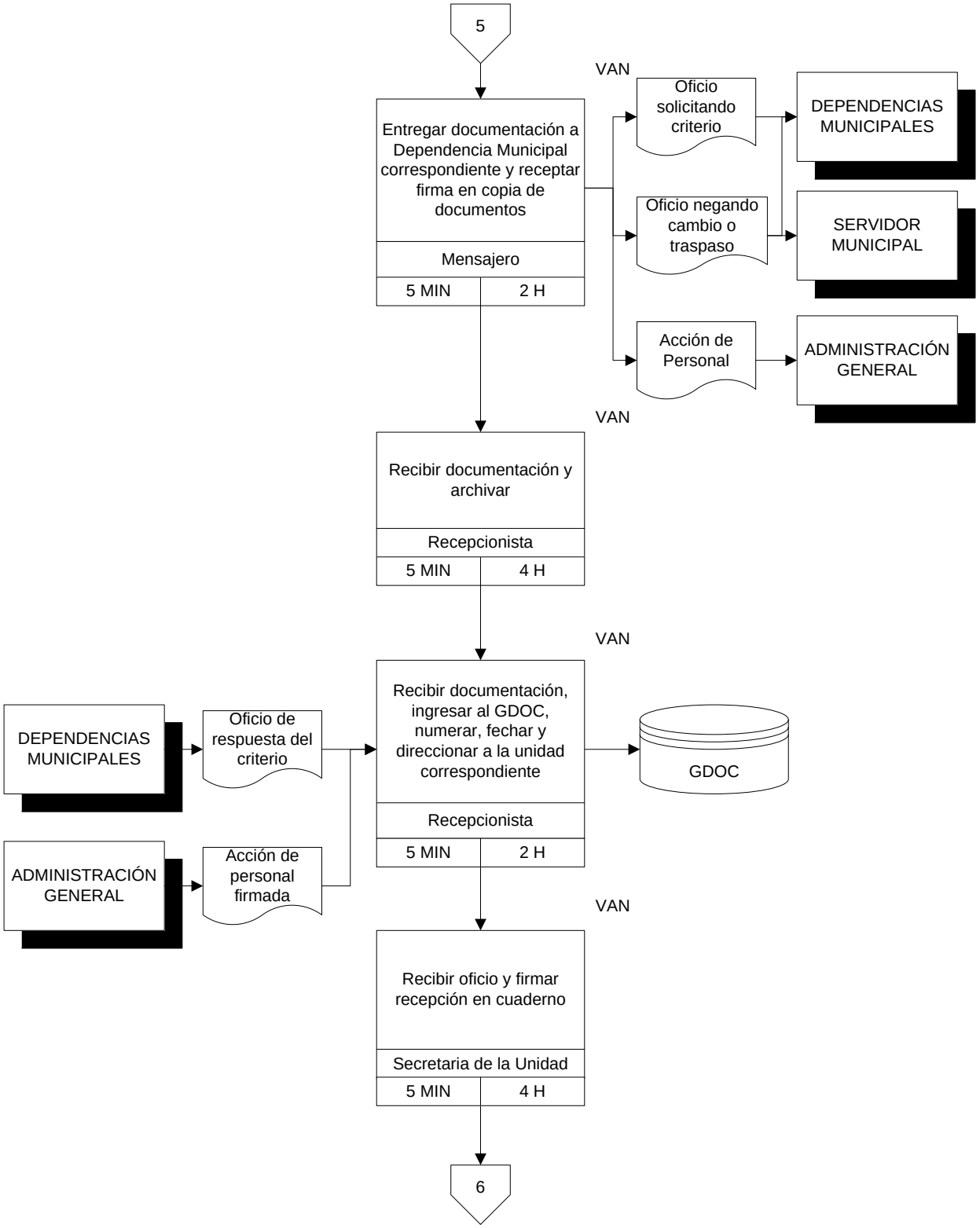
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

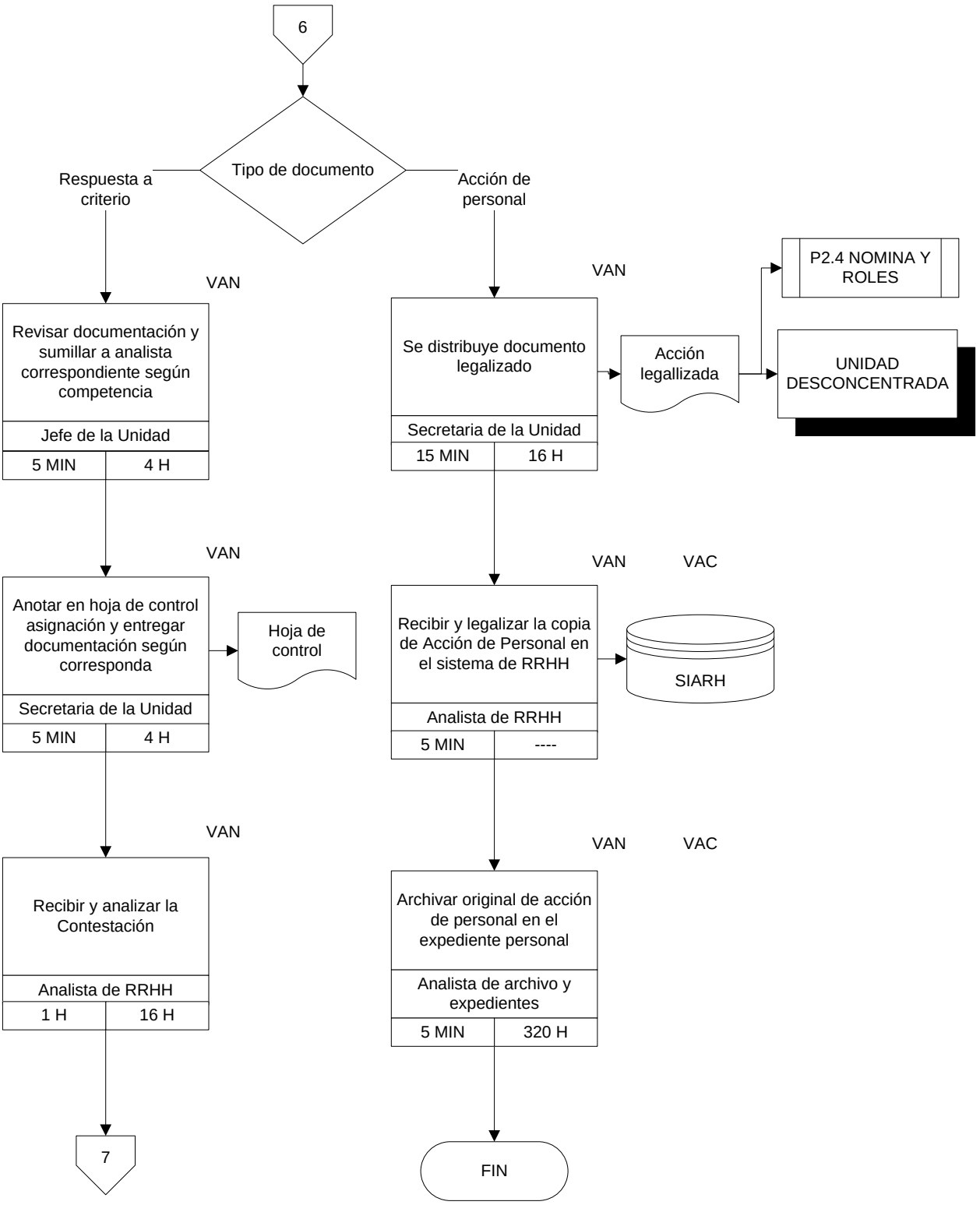



2
VAN
Realizar análisis del pedido
Analista de RRHH
1 H
24H
A
¿Procede pedido?
NO
VAN
Elaborar contestación con negativa al solicitante
Oficio de negación
Analista de RRHH
30 MIN
4 H
B
SI
VAN
Elaborar oficio solicitando criterio a Dependencias que Intervienen o elaborar Acción de personal
Oficio solicitando criterio
Acción de personal
Analista de RRHH
30 MIN
8 H
VAN
Revisar documentación
Jefe de Unidad
5 MIN
4 H
NO
¿Documentación correcta?
SI
3


3
VAN
Sumillar documentación
Jefe de Unidad
5 MIN
4 H
VAN
Registrar en hoja de control salida de documentos para la firma del Director
Hoja de control
Secretaria de la Unidad
5 MIN
4 H
NAV
Verificar en hoja de control documentos entregados y firmar recepción
Secretaria del Director
5 MIN
1 H
NAV
Revisar documentación
Director de RRHH
5 MIN
8 H
4


4
¿Documentación correcta?
NO
A
SI
NAV
Firmar documentación
Director de RRHH
5 MIN
4 H
VAN
Sacar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Secretaria de la Unidad
5 MIN
4 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
5 MIN
4 H
5


5
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
5 MIN
2 H
VAN
Oficio solicitando criterio
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
Oficio negando cambio o traspaso
SERVIDOR MUNICIPAL
Acción de Personal
ADMINISTRACIÓN GENERAL
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
4 H
VAN
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
Oficio de respuesta del criterio
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Acción de personal firmada
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y direccionar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
5 MIN
2 H
VAN
Recibir oficio y firmar recepción en cuaderno
Secretaria de la Unidad
5 MIN
4 H
6


6
Tipo de documento
Respuesta a criterio
Acción de personal
VAN
Revisar documentación y sumillar a analista correspondiente según competencia
Jefe de la Unidad
5 MIN
4 H
VAN
Se distribuye documento legalizado
Secretaria de la Unidad
15 MIN
16 H
Acción legallizada
P2.4 NOMINA Y ROLES
UNIDAD DESCONCENTRADA
VAN
Anotar en hoja de control asignación y entregar documentación según corresponda
Secretaria de la Unidad
5 MIN
4 H
Hoja de control
VAN
VAC
Recibir y legalizar la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH
Analista de RRHH
5 MIN

SIARH
VAN
Recibir y analizar la Contestación
Analista de RRHH
1 H
16 H
VAN
VAC
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
5 MIN
320 H
7
FIN

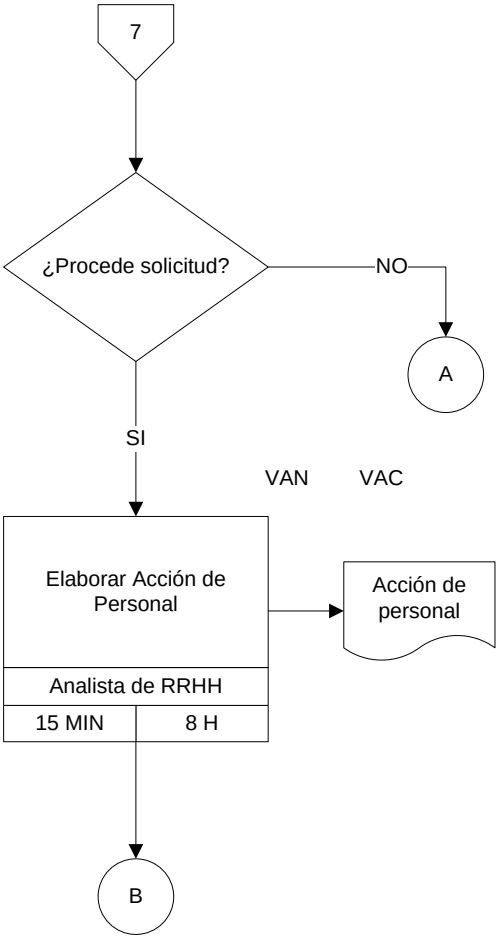
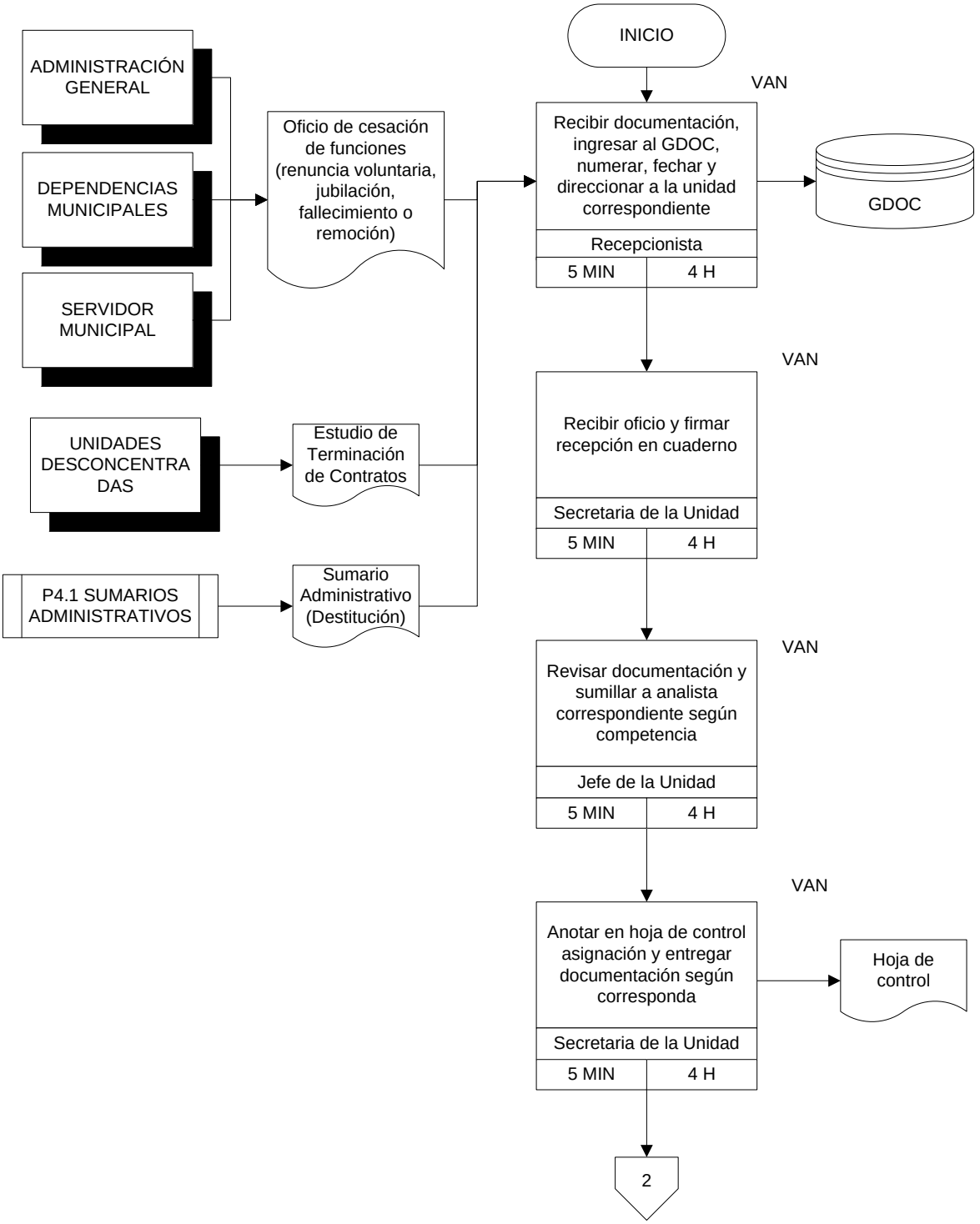
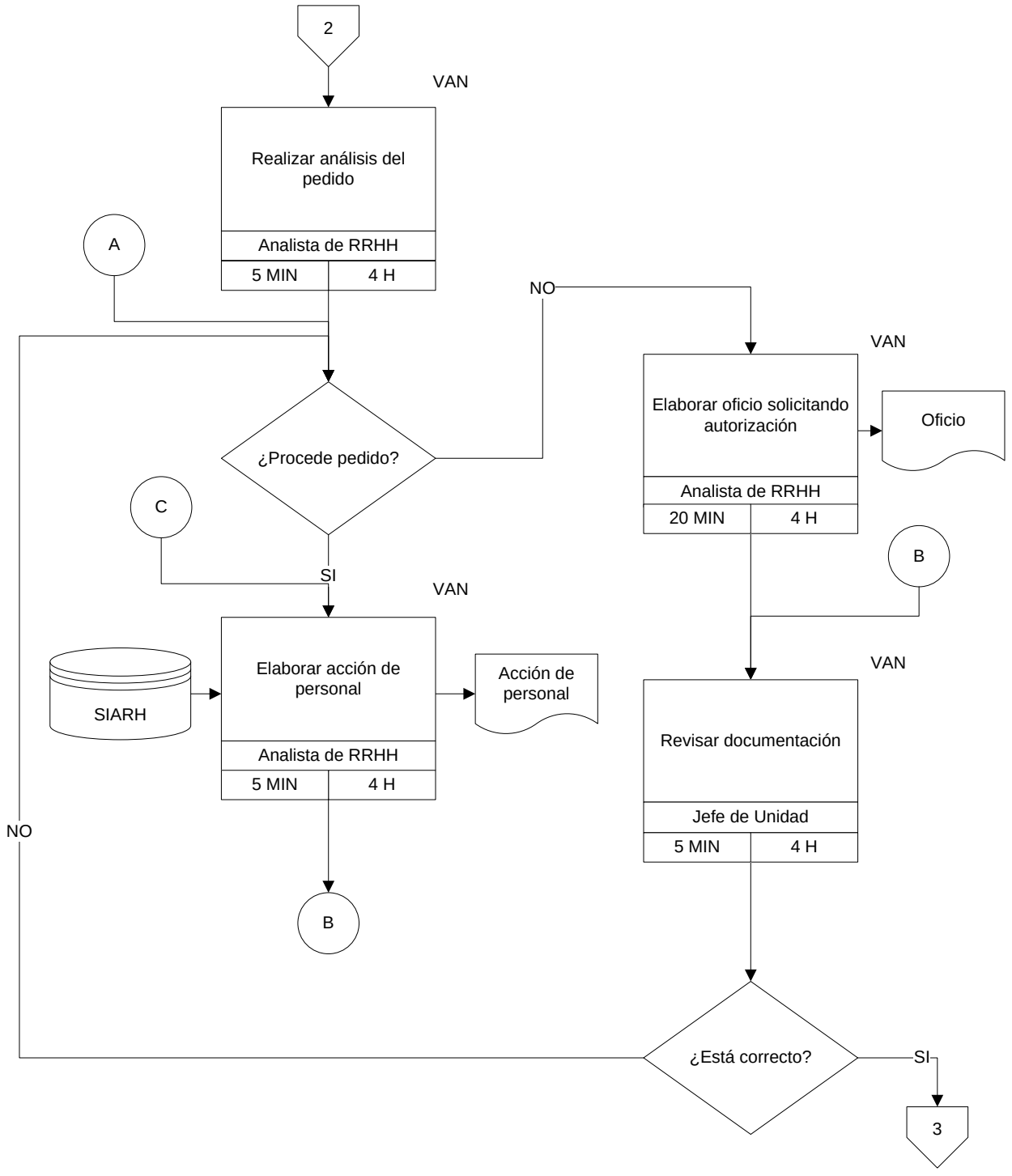
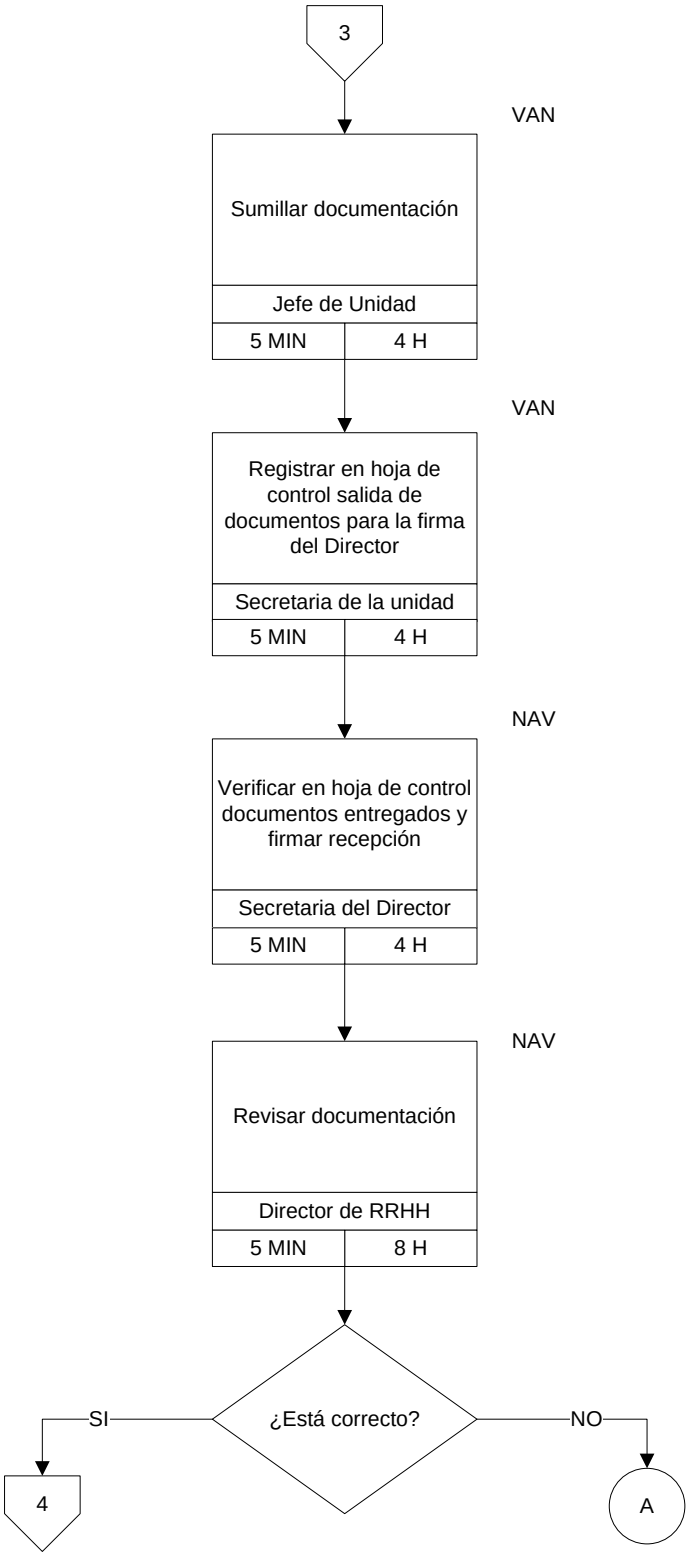
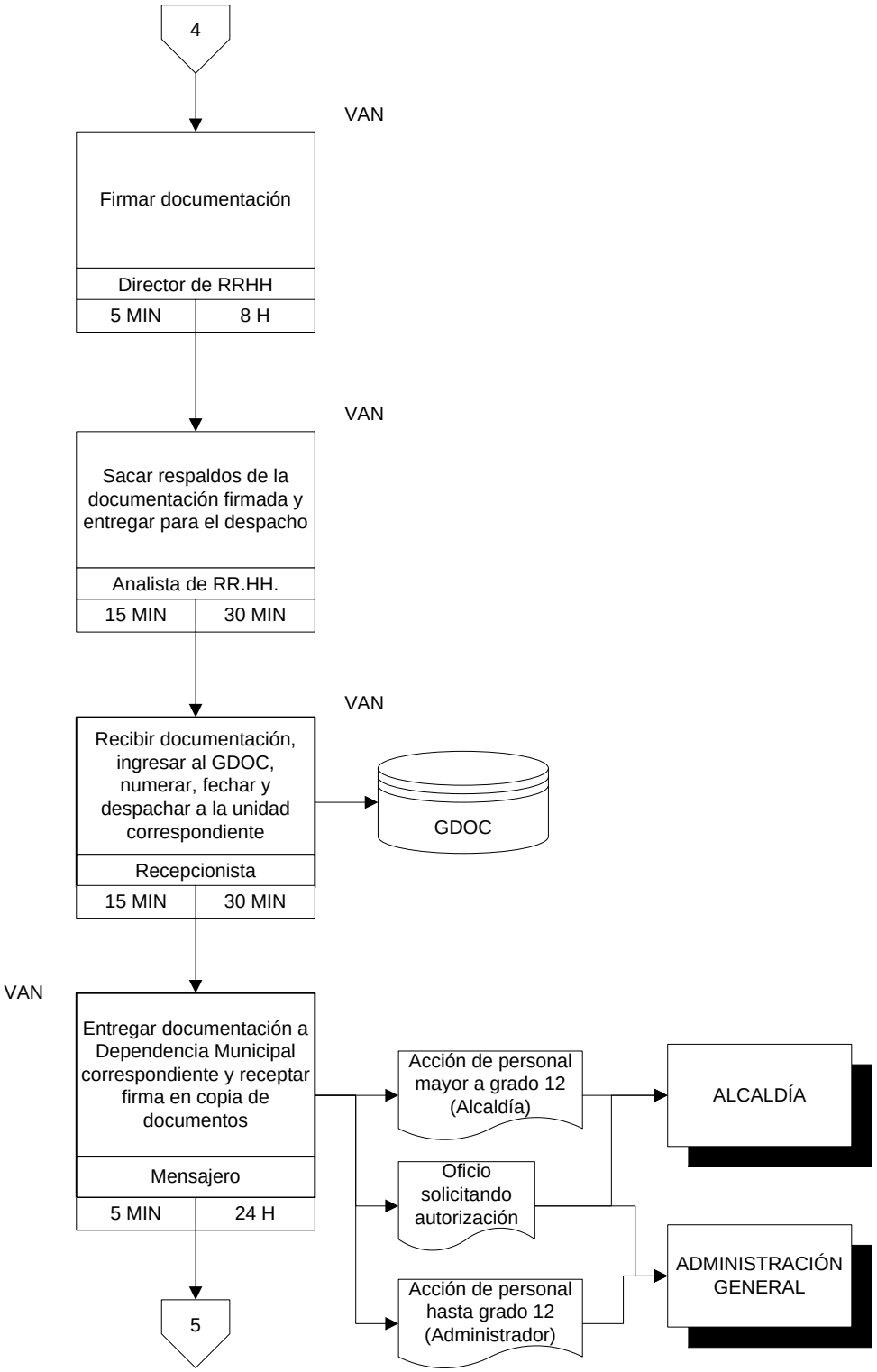

7
¿Procede solicitud?
NO
A
SI
VAN
VAC
Elaborar Acción de Personal
Acción de personal
Analista de RRHH
15 MIN
8 H
B

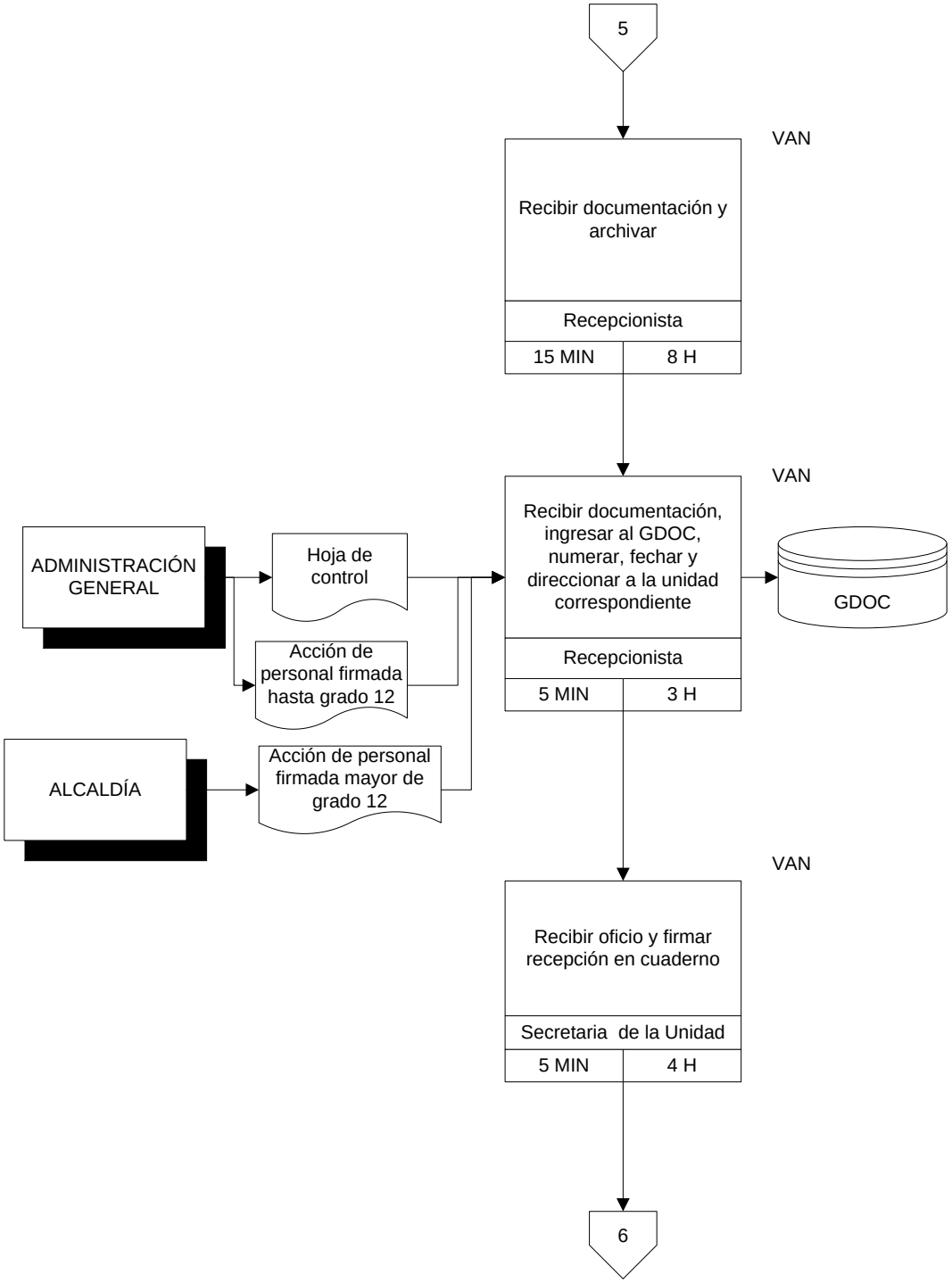
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL




2
VAN
Realizar análisis del pedido
Analista de RRHH
5 MIN
4 H
A
NO
¿Procede pedido?
VAN
Elaborar oficio solicitando autorización
Oficio
Analista de RRHH
20 MIN
4 H
C
B
SI
VAN
Elaborar acción de personal
Acción de personal
SIARH
Analista de RRHH
5 MIN
4 H
VAN
Revisar documentación
Jefe de Unidad
5 MIN
4 H
NO
B
¿Está correcto?
SI
3


3
VAN
Sumillar documentación
Jefe de Unidad
5 MIN
4 H
VAN
Registrar en hoja de control salida de documentos para la firma del Director
Secretaria de la unidad
5 MIN
4 H
NAV
Verificar en hoja de control documentos entregados y firmar recepción
Secretaria del Director
5 MIN
4 H
NAV
Revisar documentación
Director de RRHH
5 MIN
8 H
¿Está correcto?
SI
NO
4
A


4
VAN
Firmar documentación
Director de RRHH
5 MIN
8 H
VAN
Sacar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Analista de RR.HH.
15 MIN
30 MIN
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
15 MIN
30 MIN
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
5 MIN
24 H
5
Acción de personal mayor a grado 12 (Alcaldía)
Oficio solicitando autorización
Acción de personal hasta grado 12 (Administrador)
ALCALDÍA
ADMINISTRACIÓN GENERAL


5
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
15 MIN
8 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y direccionar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
5 MIN
3 H
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Hoja de control
Acción de personal firmada hasta grado 12
ALCALDÍA
Acción de personal firmada mayor de grado 12
VAN
Recibir oficio y firmar recepción en cuaderno
Secretaria de la Unidad
5 MIN
4 H
6

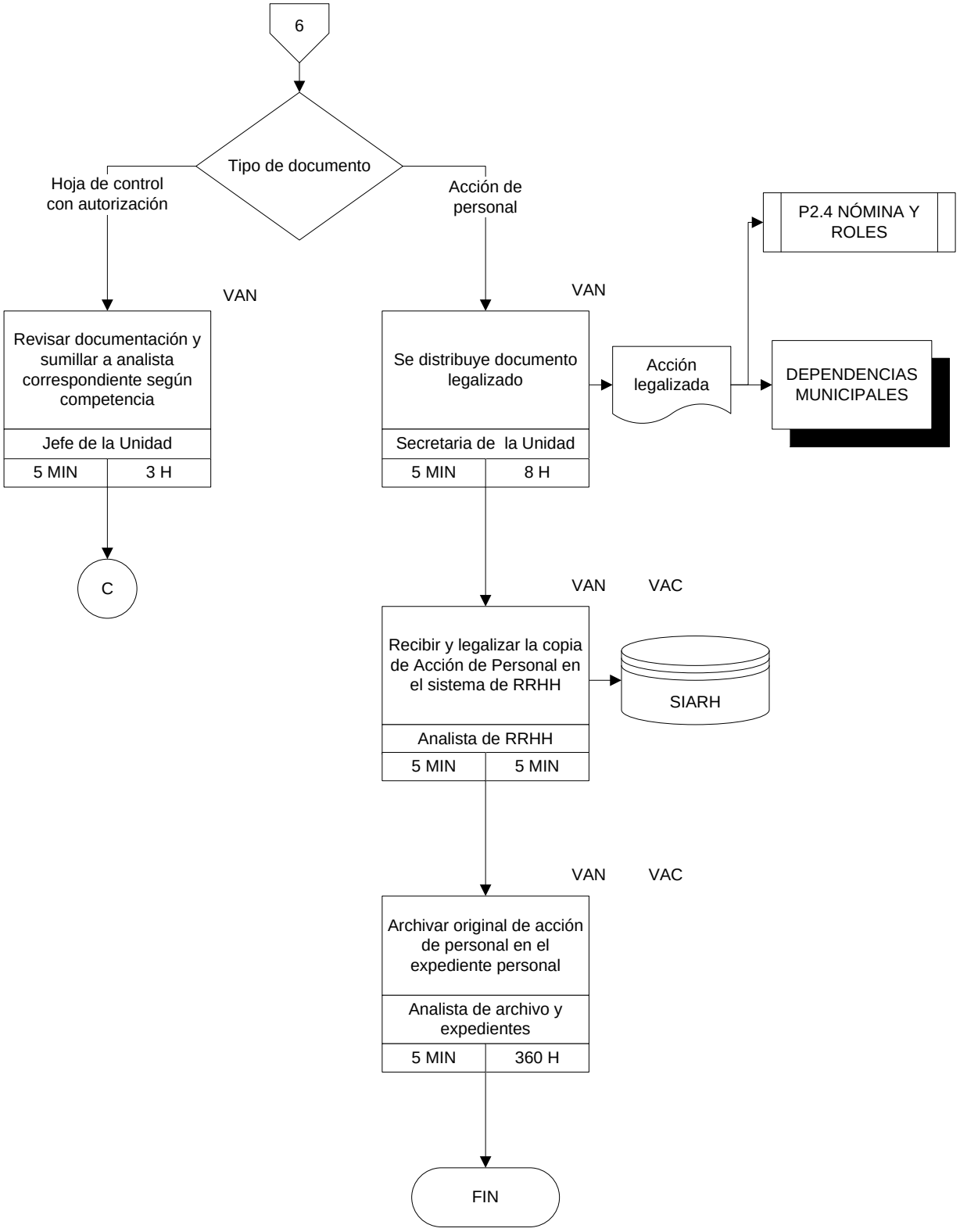
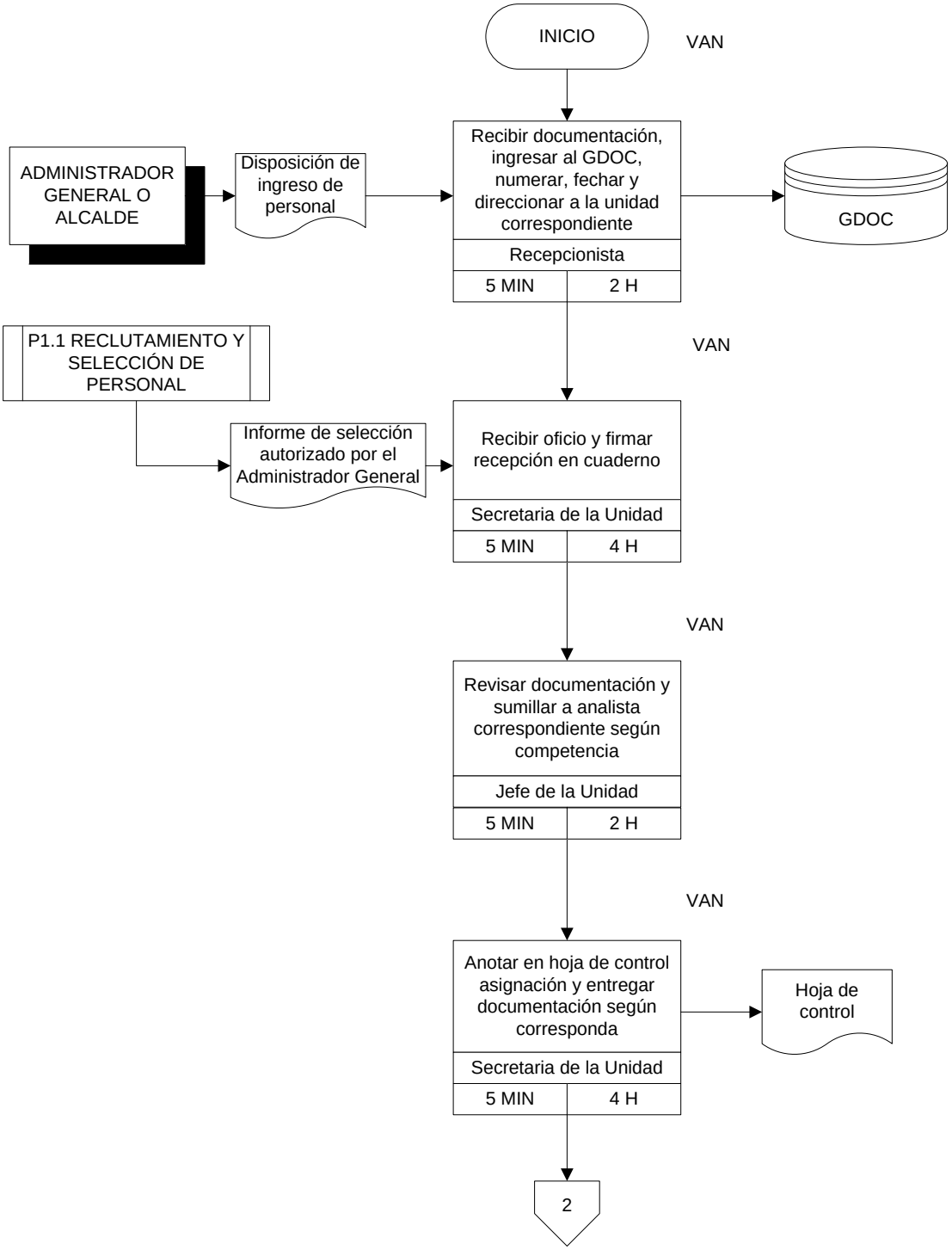
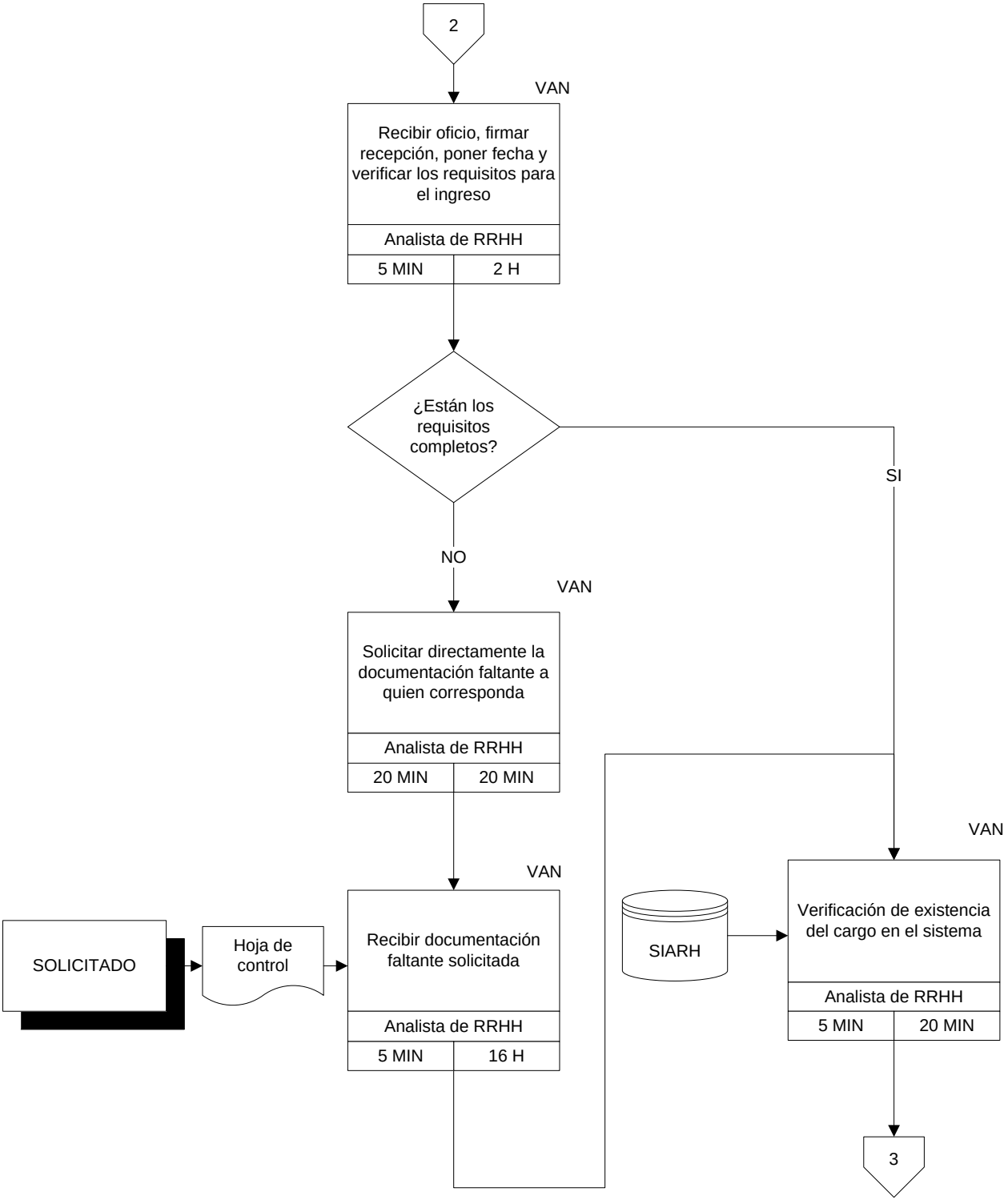
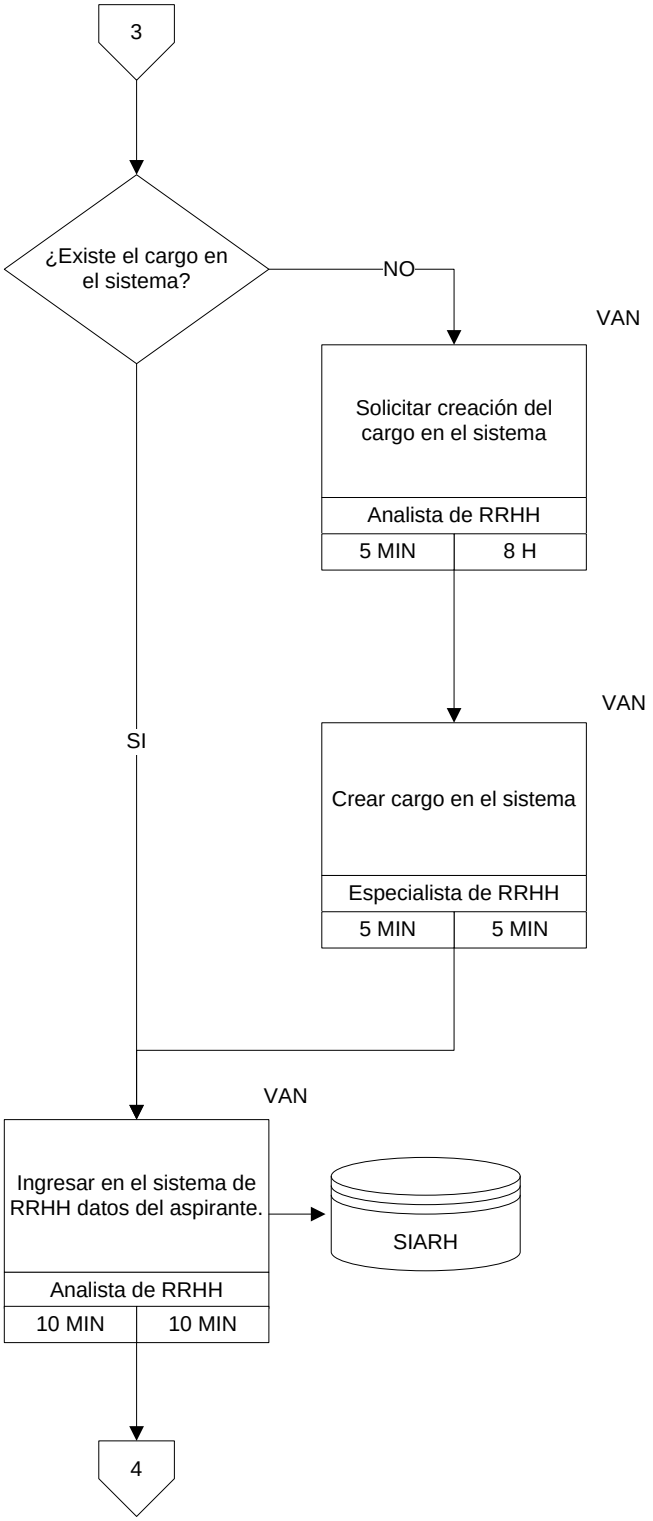
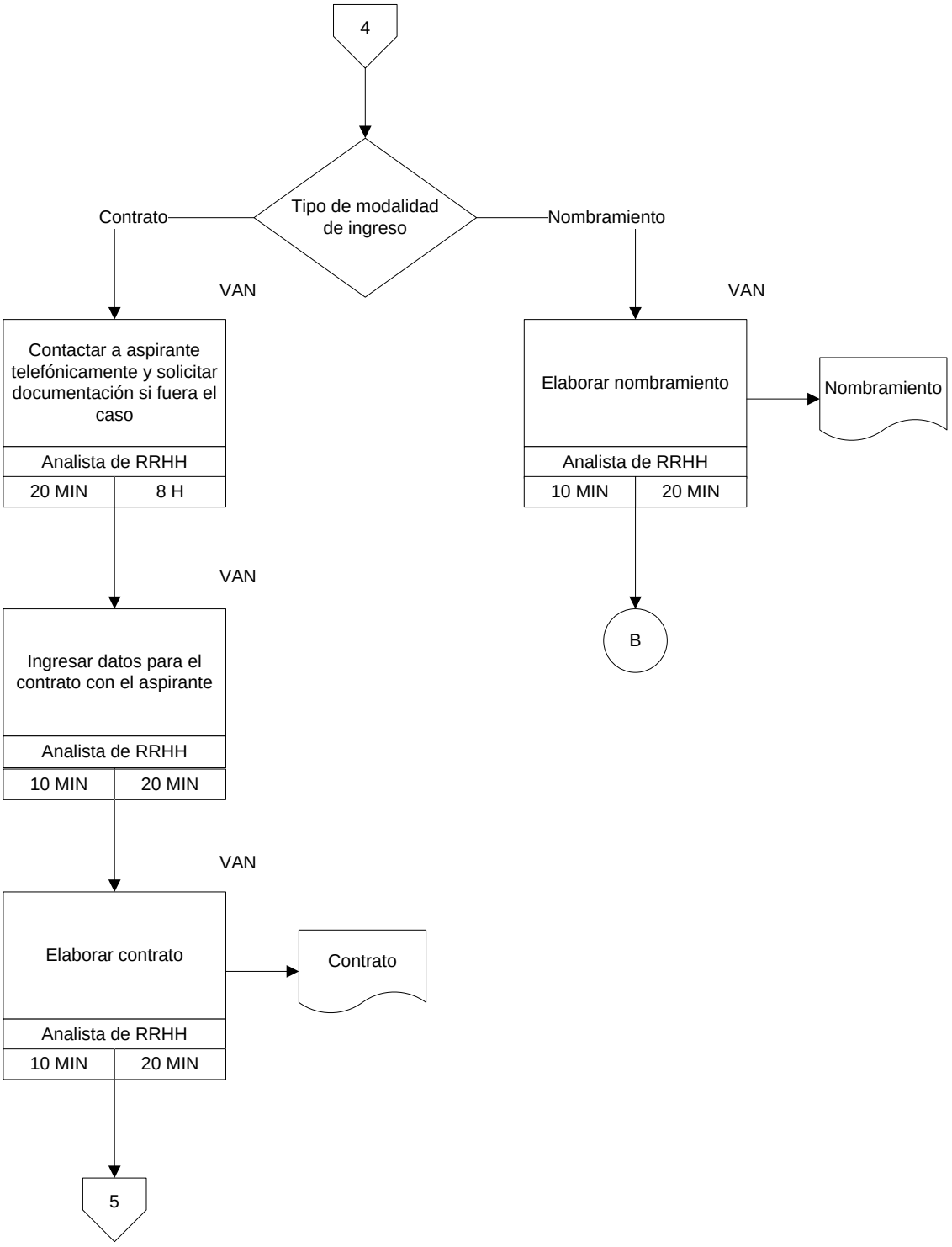

6
Tipo de documento
Hoja de control con autorización
Acción de personal
VAN
Revisar documentación y sumillar a analista correspondiente según competencia
Jefe de la Unidad
5 MIN
3 H
C
VAN
Se distribuye documento legalizado
Secretaria de la Unidad
5 MIN
8 H
Acción legalizada
P2.4 NÓMINA Y ROLES
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
VAN
VAC
Recibir y legalizar la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH
Analista de RRHH
5 MIN
5 MIN
SIARH
VAN
VAC
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
5 MIN
360 H
FIN

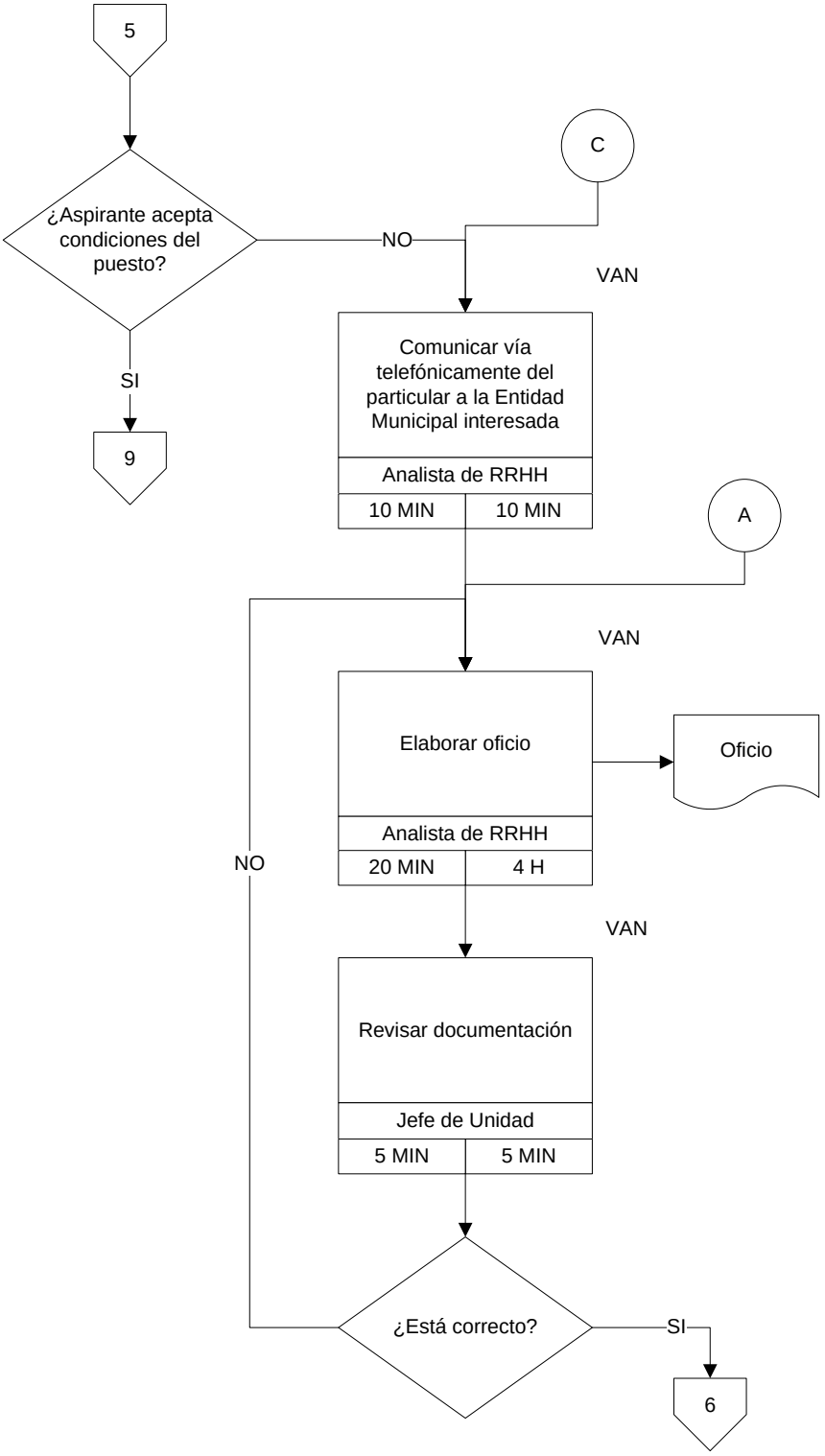
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

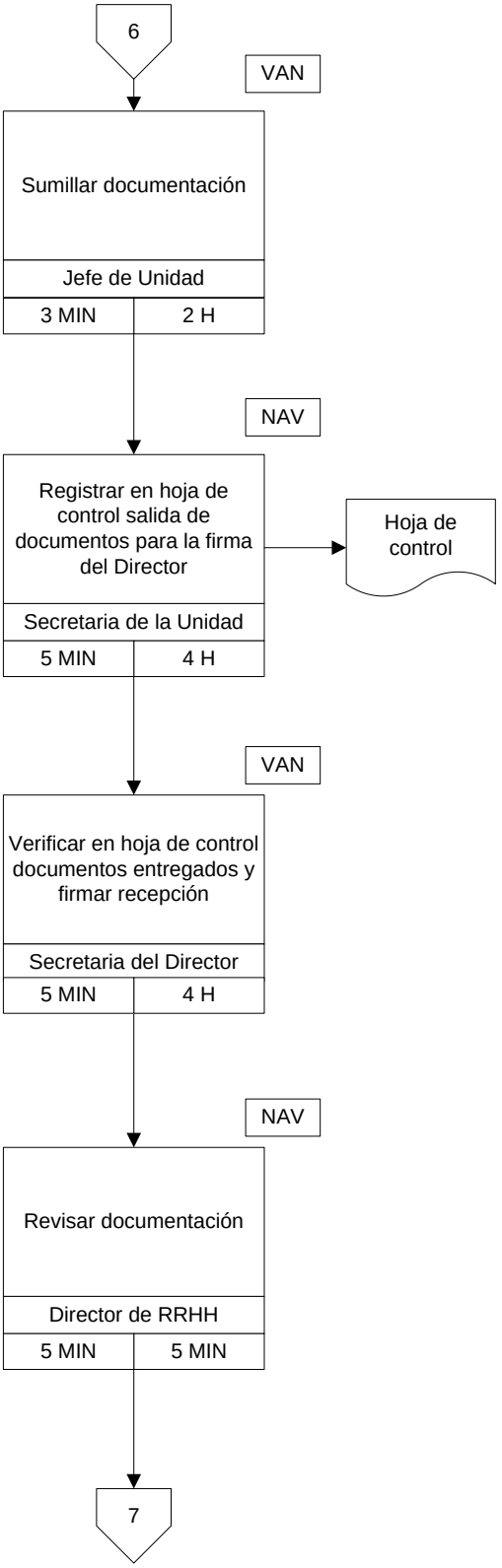


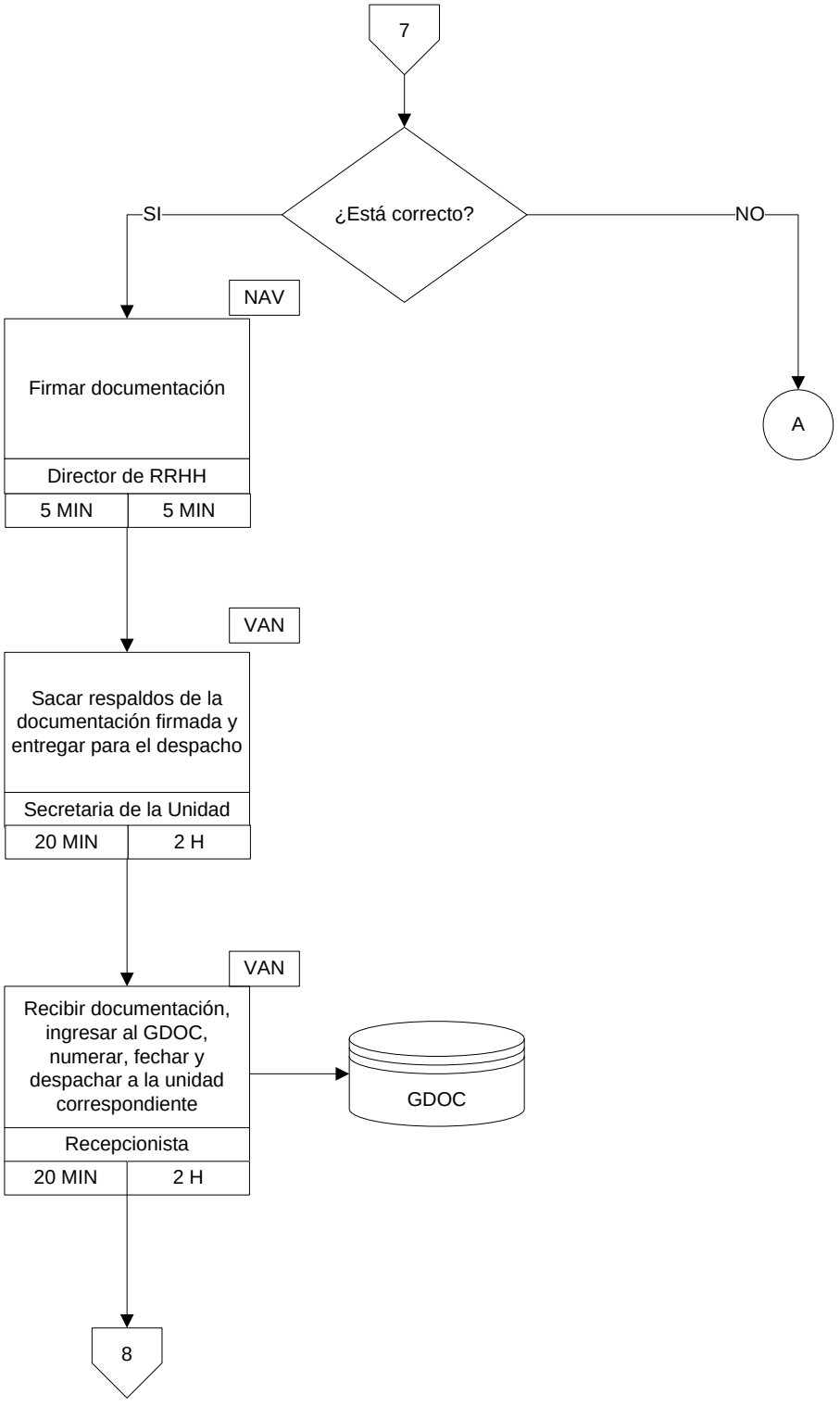

2
VAN
Recibir oficio, firmar recepción, poner fecha y verificar los requisitos para el ingreso
Analista de RRHH
5 MIN
2 H
¿Están los requisitos completos?
SI
NO
VAN
Solicitar directamente la documentación faltante a quien corresponda
Analista de RRHH
20 MIN
20 MIN
VAN
SOLICITADO
Hoja de control
Recibir documentación faltante solicitada
Analista de RRHH
5 MIN
16 H
SIARH
VAN
Verificación de existencia del cargo en el sistema
Analista de RRHH
5 MIN
20 MIN
3

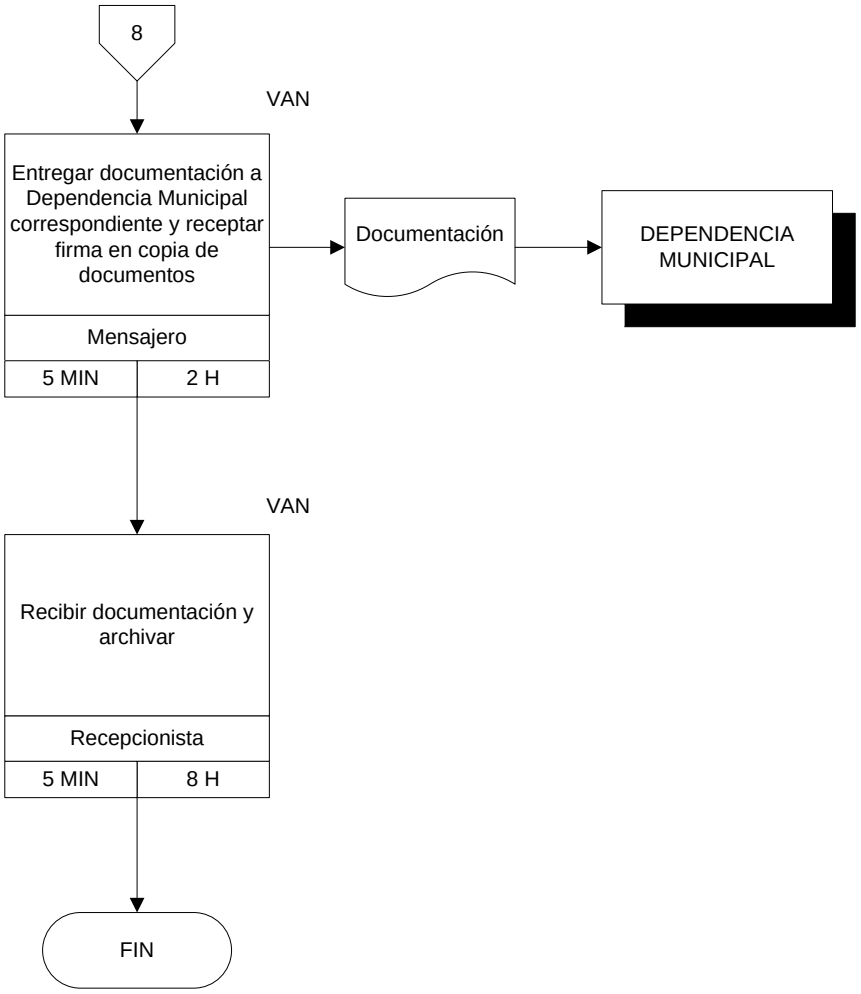

3
¿Existe el cargo en el sistema?
NO
VAN
Solicitar creación del cargo en el sistema
Analista de RRHH
5 MIN
8 H
SI
VAN
Crear cargo en el sistema
Especialista de RRHH
5 MIN
5 MIN
VAN
Ingresar en el sistema de RRHH datos del aspirante.
SIARH
Analista de RRHH
10 MIN
10 MIN
4

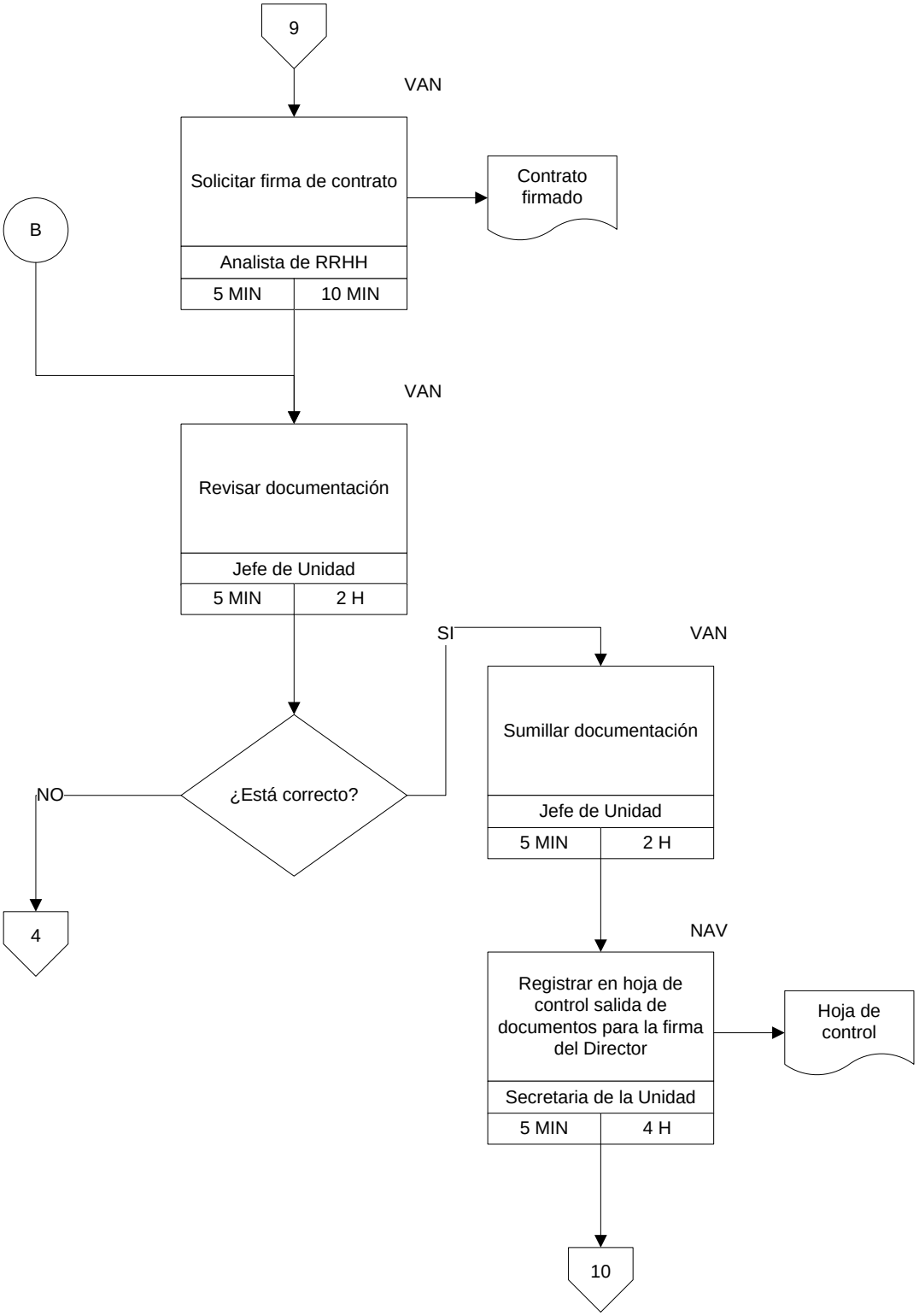

4
Tipo de modalidad de ingreso
Contrato
Nombramiento
VAN
Contactar a aspirante telefónicamente y solicitar documentación si fuera el caso
Analista de RRHH
20 MIN
8 H
VAN
Elaborar nombramiento
Nombramiento
Analista de RRHH
10 MIN
20 MIN
B
VAN
Ingresar datos para el contrato con el aspirante
Analista de RRHH
10 MIN
20 MIN
VAN
Elaborar contrato
Contrato
Analista de RRHH
10 MIN
20 MIN
5

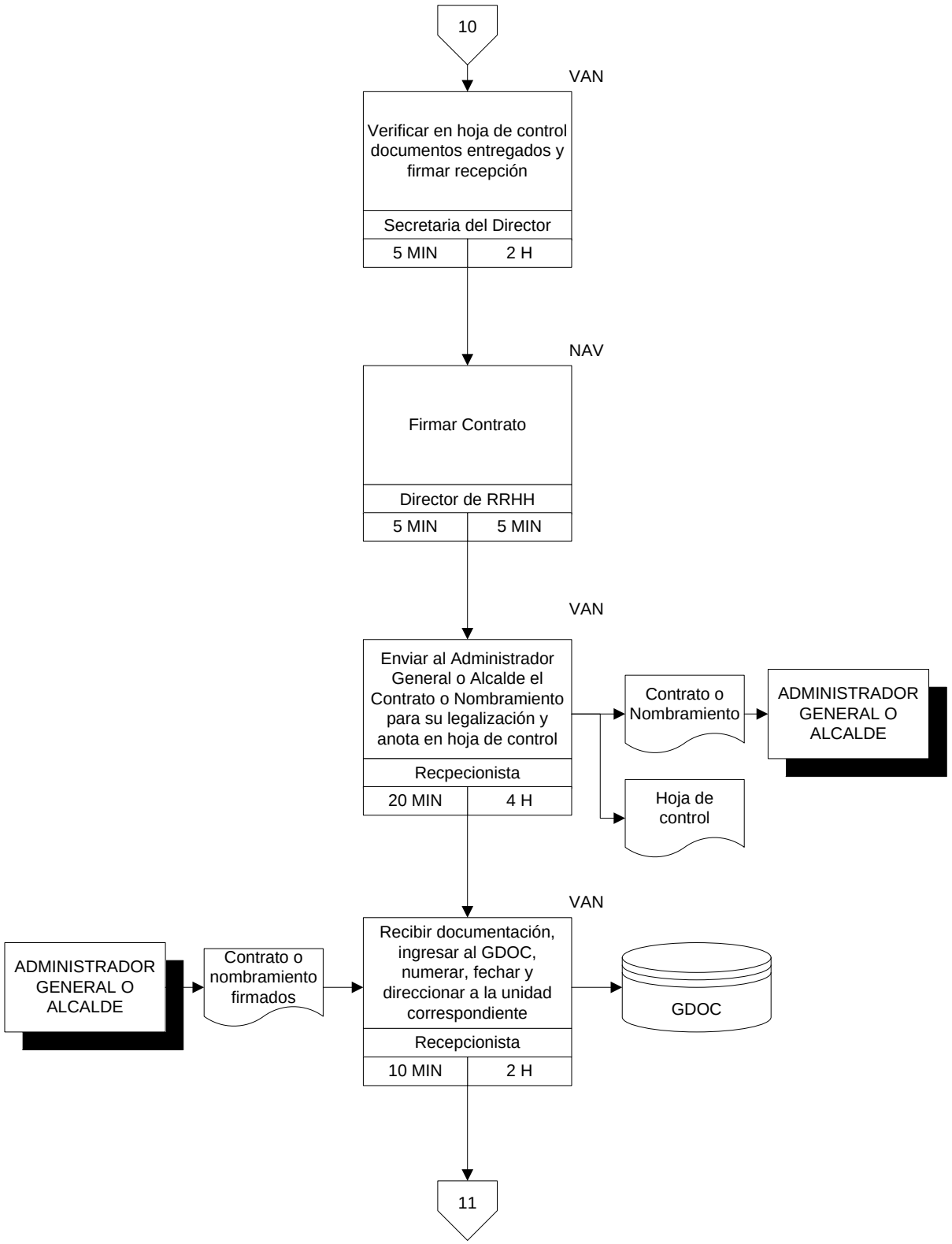

5
¿Aspirante acepta condiciones del puesto?
NO
SI
9
C
VAN
Comunicar vía telefónicamente del particular a la Entidad Municipal interesada
Analista de RRHH
10 MIN
10 MIN
A
VAN
Elaborar oficio
Oficio
Analista de RRHH
20 MIN
4 H
NO
VAN
Revisar documentación
Jefe de Unidad
5 MIN
5 MIN
¿Está correcto?
SI
6

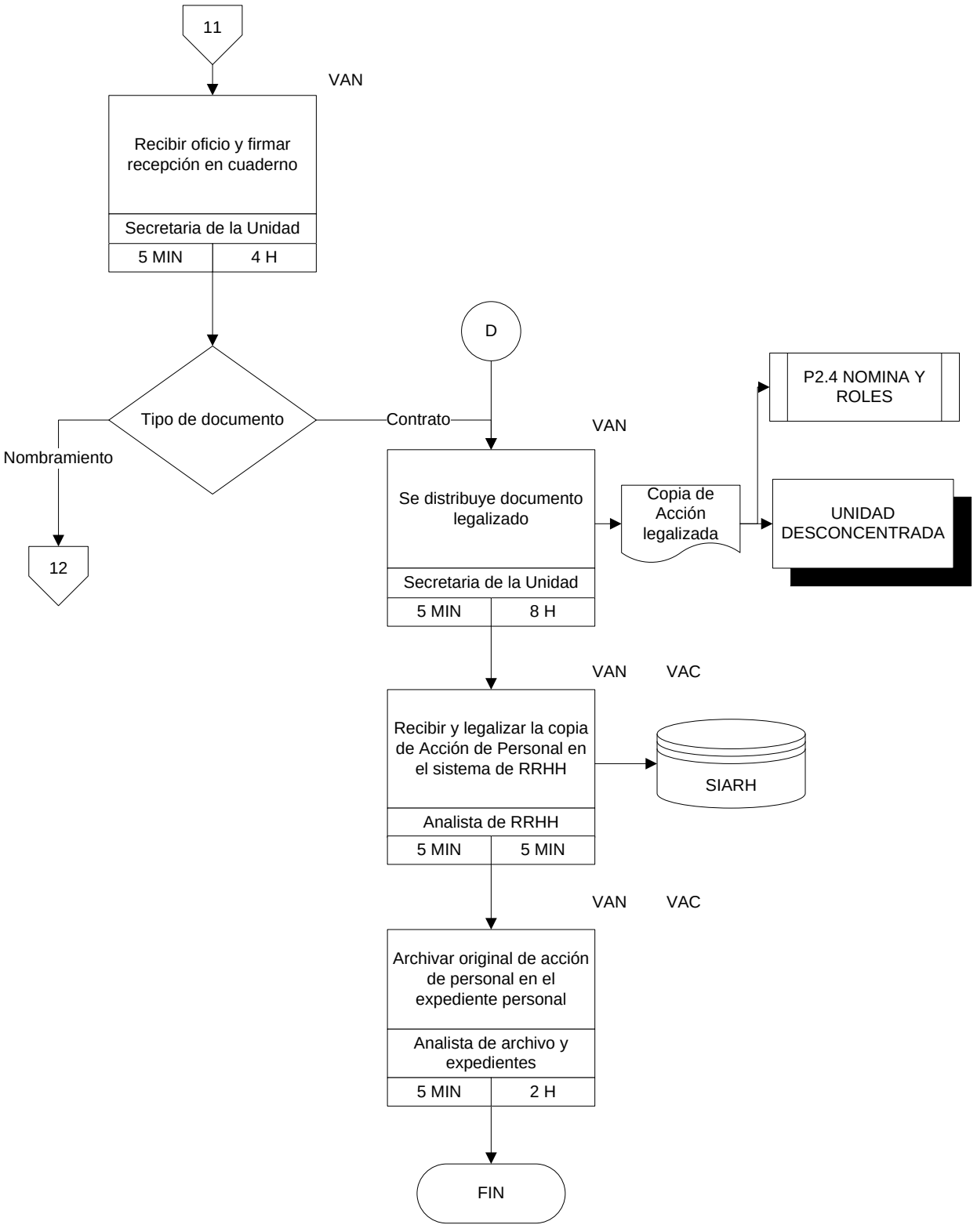

6
VAN
Sumillar documentación
Jefe de Unidad
3 MIN
2 H
NAV
Registrar en hoja de control salida de documentos para la firma del Director
Hoja de control
Secretaria de la Unidad
5 MIN
4 H
VAN
Verificar en hoja de control documentos entregados y firmar recepción
Secretaria del Director
5 MIN
4 H
NAV
Revisar documentación
Director de RRHH
5 MIN
5 MIN
7


7
¿Está correcto?
SI
NO
NAV
Firmar documentación
Director de RRHH
5 MIN
5 MIN
A
VAN
Sacar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Secretaria de la Unidad
20 MIN
2 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
20 MIN
2 H
8


8
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
5 MIN
2 H
Documentación
DEPENDENCIA MUNICIPAL
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
8 H
FIN


9
VAN
Solicitar firma de contrato
Contrato firmado
Analista de RRHH
5 MIN
10 MIN
B
VAN
Revisar documentación
Jefe de Unidad
5 MIN
2 H
SI
VAN
Sumillar documentación
Jefe de Unidad
5 MIN
2 H
¿Está correcto?
NO
4
NAV
Registrar en hoja de control salida de documentos para la firma del Director
Hoja de control
Secretaria de la Unidad
5 MIN
4 H
10


10
VAN
Verificar en hoja de control documentos entregados y firmar recepción
Secretaria del Director
5 MIN
2 H
NAV
Firmar Contrato
Director de RRHH
5 MIN
5 MIN
VAN
Enviar al Administrador General o Alcalde el Contrato o Nombramiento para su legalización y anota en hoja de control
Recpecionista
20 MIN
4 H
Contrato o Nombramiento
ADMINISTRADOR GENERAL O ALCALDE
Hoja de control
VAN
ADMINISTRADOR GENERAL O ALCALDE
Contrato o nombramiento firmados
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y direccionar a la unidad correspondiente
Recepcionista
10 MIN
2 H
GDOC
11


11
VAN
Recibir oficio y firmar recepción en cuaderno
Secretaria de la Unidad
5 MIN
4 H
Tipo de documento
Nombramiento
12
D
Contrato
VAN
Se distribuye documento legalizado
Secretaria de la Unidad
5 MIN
8 H
Copia de Acción legalizada
P2.4 NOMINA Y ROLES
UNIDAD DESCONCENTRADA
VAN
VAC
Recibir y legalizar la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH
Analista de RRHH
5 MIN
5 MIN
SIARH
VAN
VAC
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
5 MIN
2 H
FIN

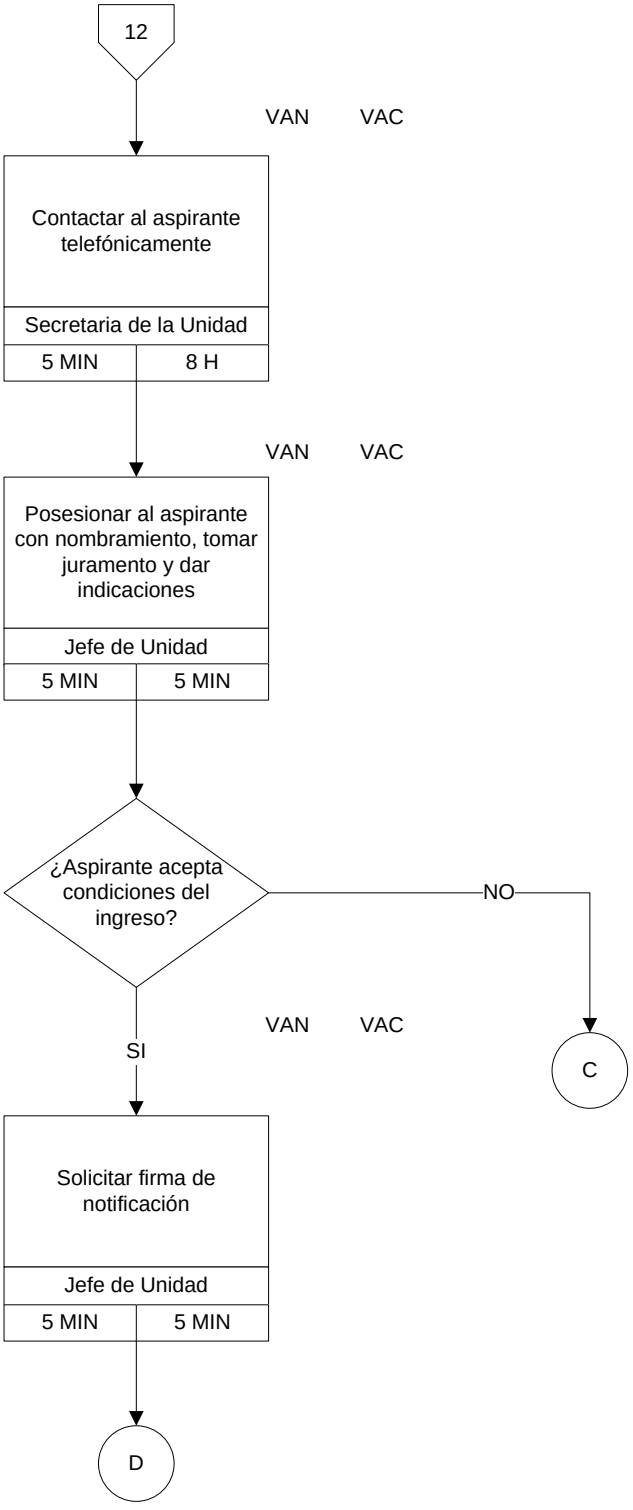
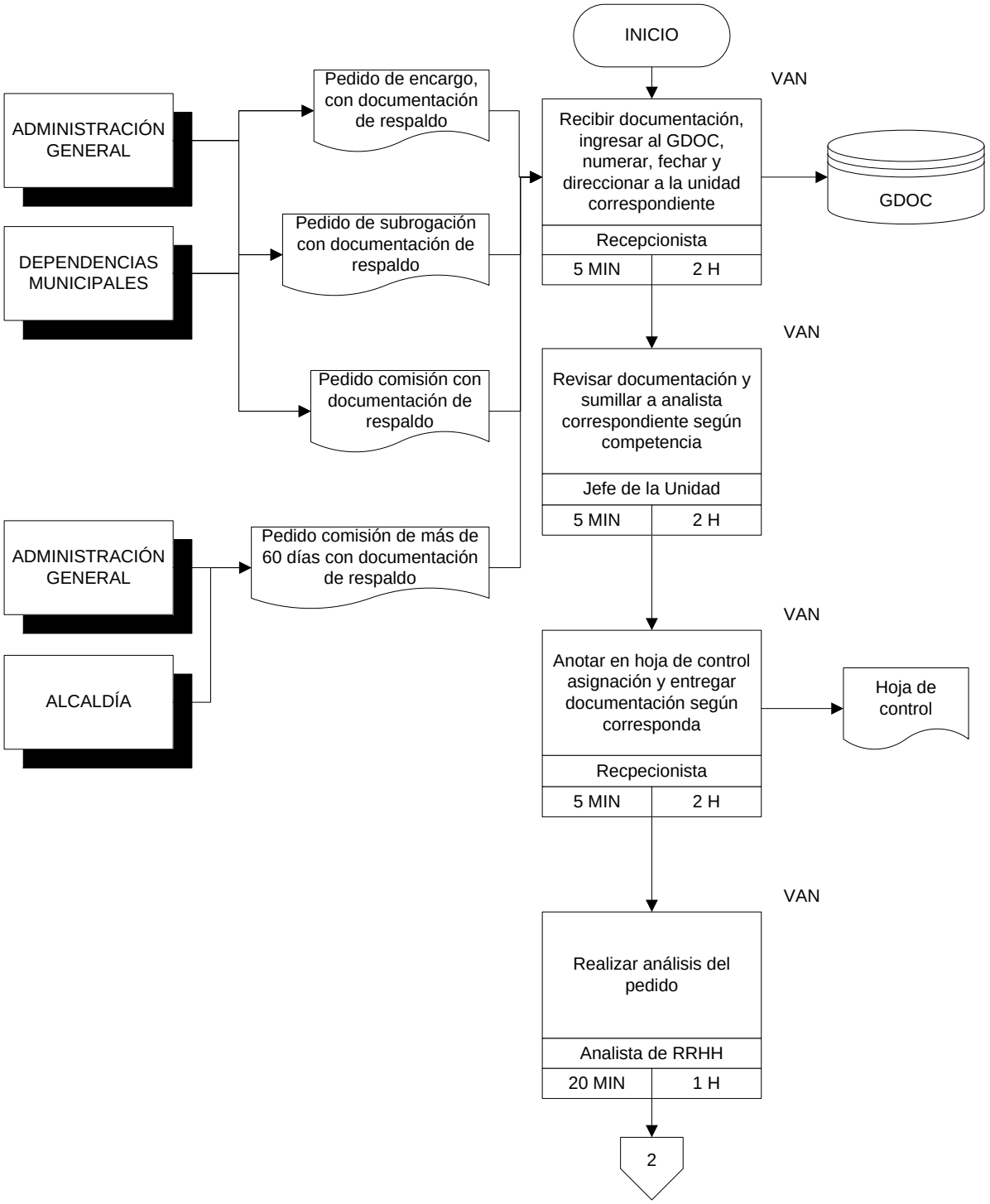
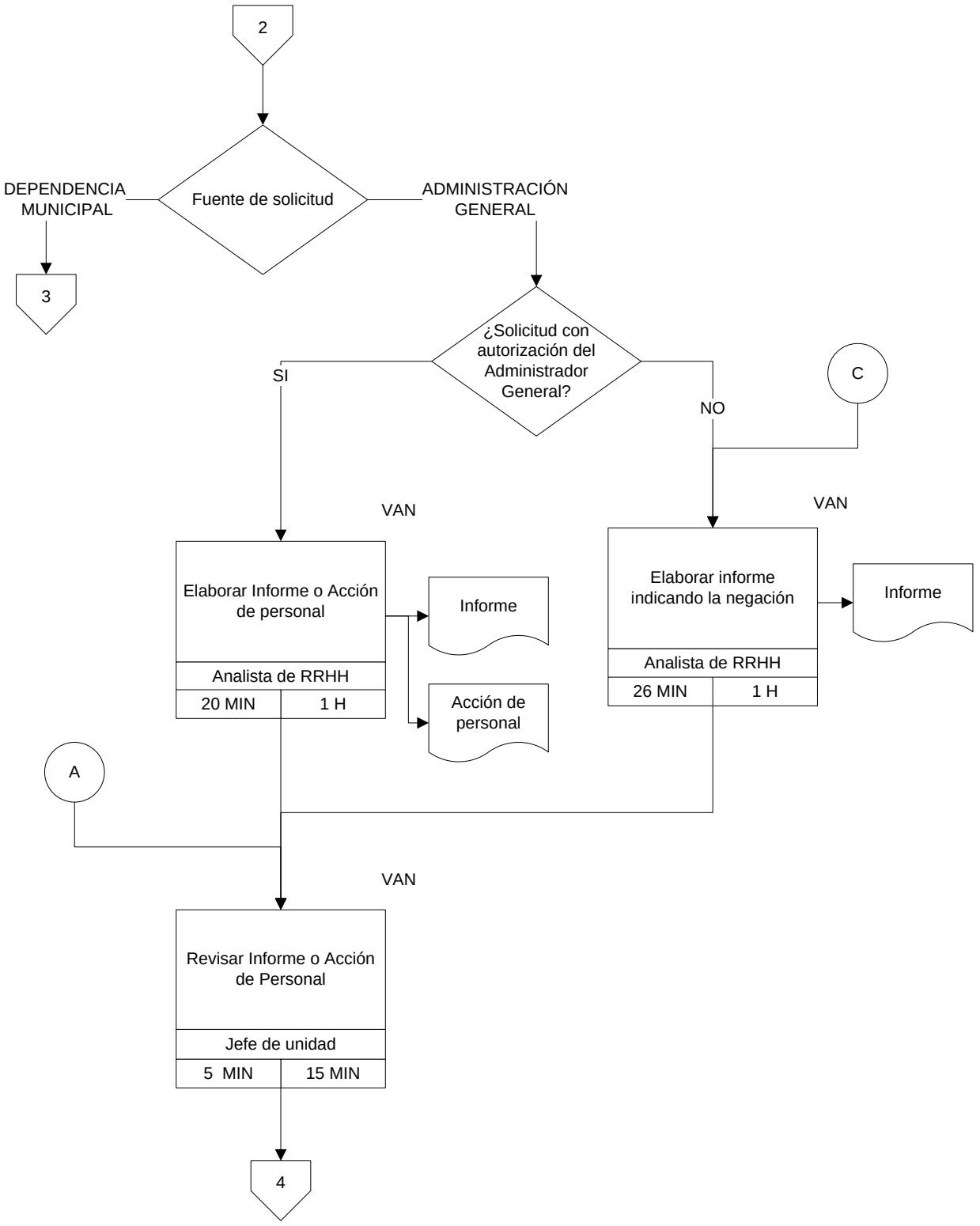
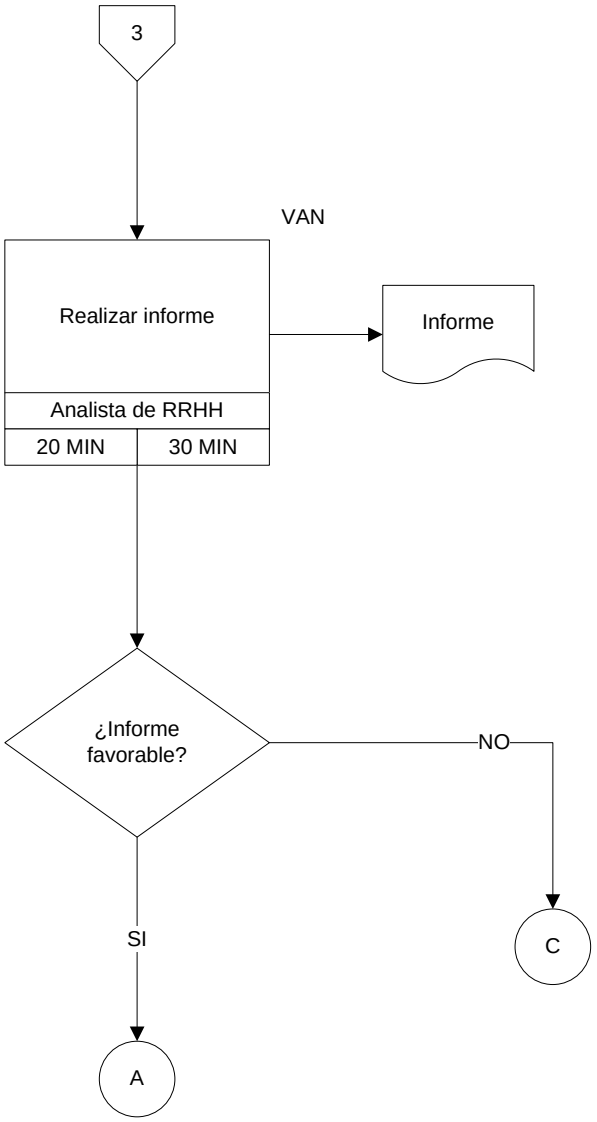
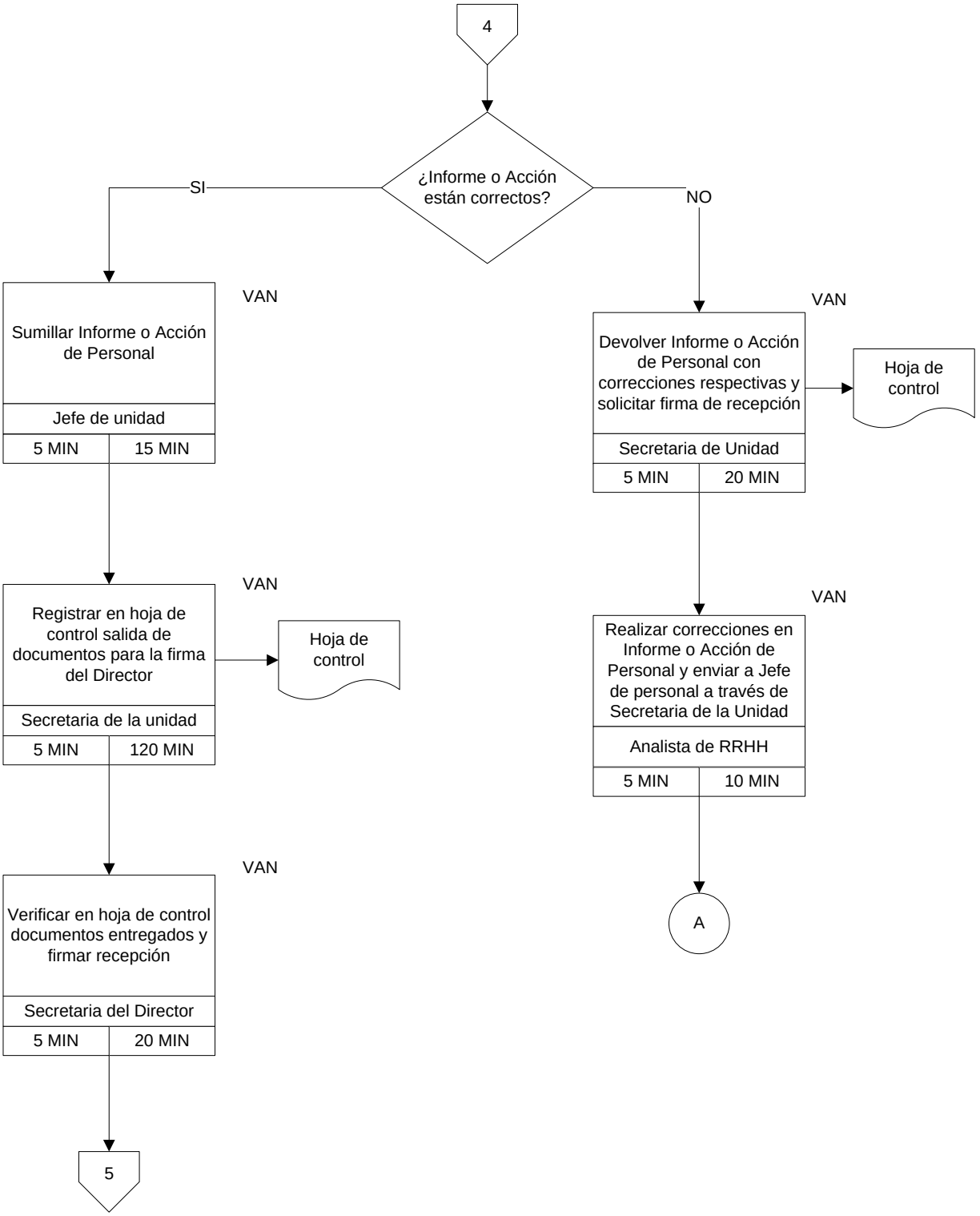

12
VAN
VAC
Contactar al aspirante telefónicamente
Secretaria de la Unidad
5 MIN
8 H
VAN
VAC
Posesionar al aspirante con nombramiento, tomar juramento y dar indicaciones
Jefe de Unidad
5 MIN
5 MIN
¿Aspirante acepta condiciones del ingreso?
NO
VAN
VAC
C
SI
Solicitar firma de notificación
Jefe de Unidad
5 MIN
5 MIN
D

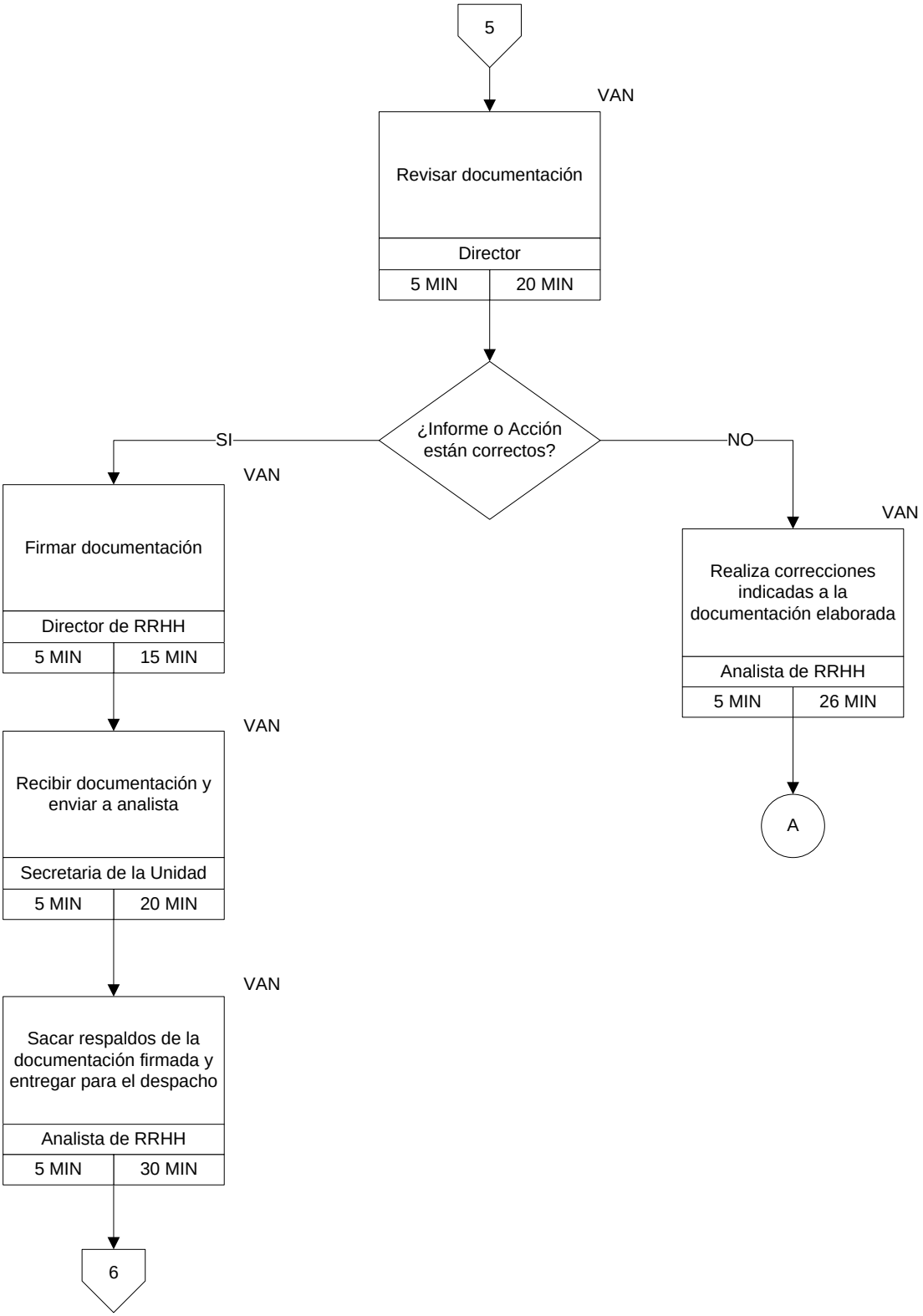
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

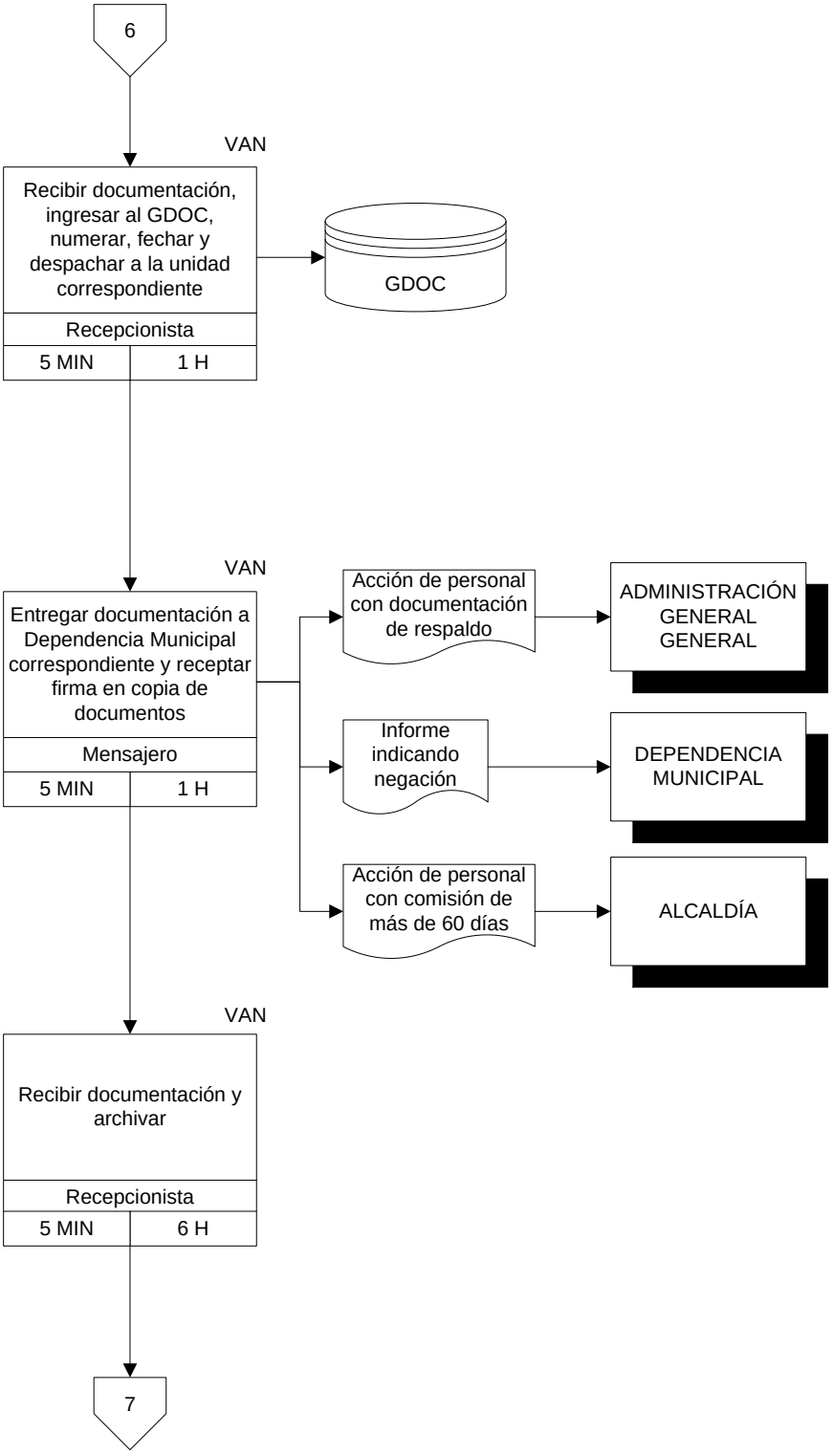


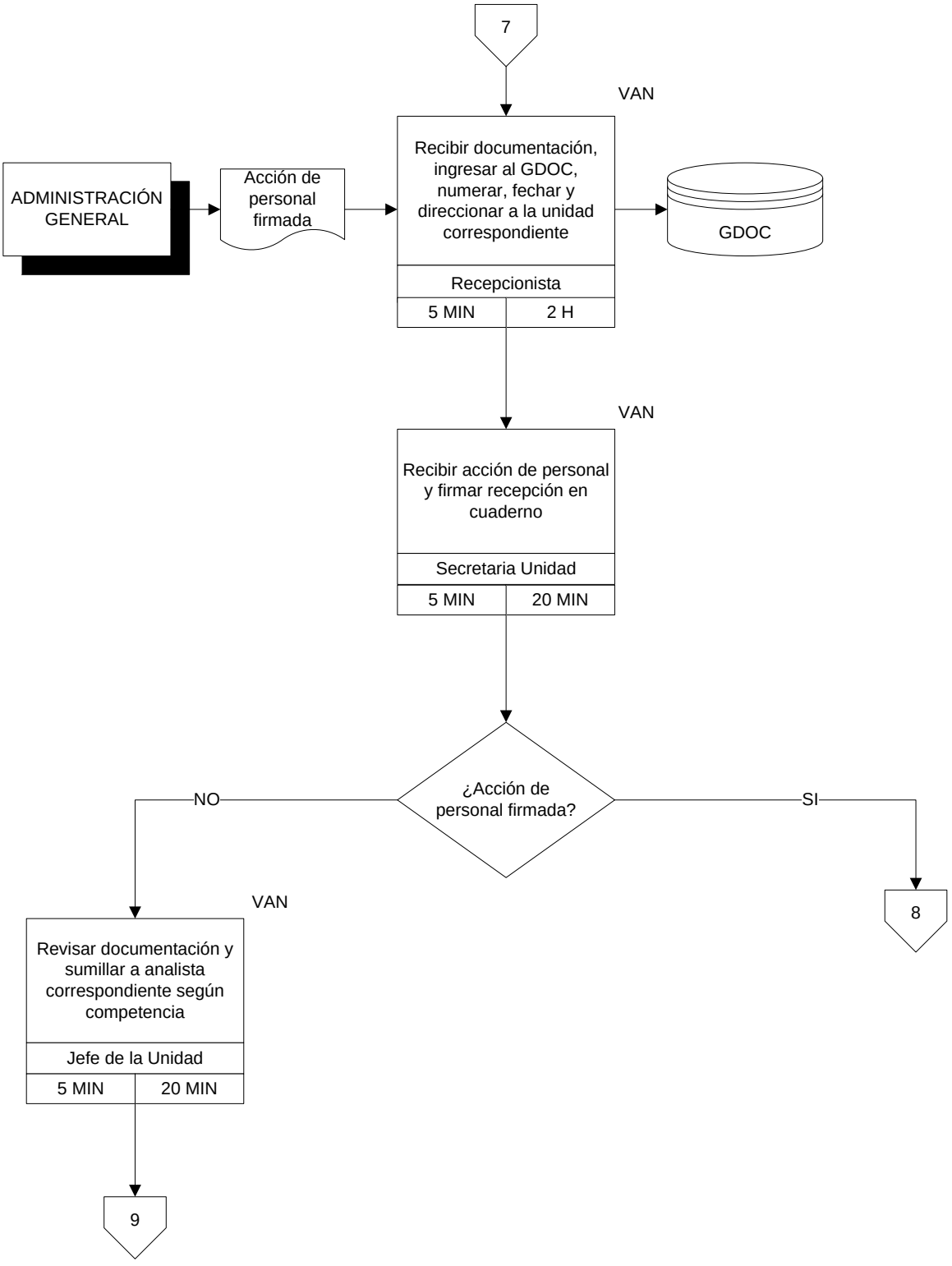

2
Fuente de solicitud
DEPENDENCIA MUNICIPAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL
3
¿Solicitud con autorización del Administrador General?
SI
NO
C
VAN
Elaborar Informe o Acción de personal
Informe
Acción de personal
Analista de RRHH
20 MIN
1 H
VAN
Elaborar informe indicando la negación
Informe
Analista de RRHH
26 MIN
1 H
A
VAN
Revisar Informe o Acción de Personal
Jefe de unidad
5 MIN
15 MIN
4

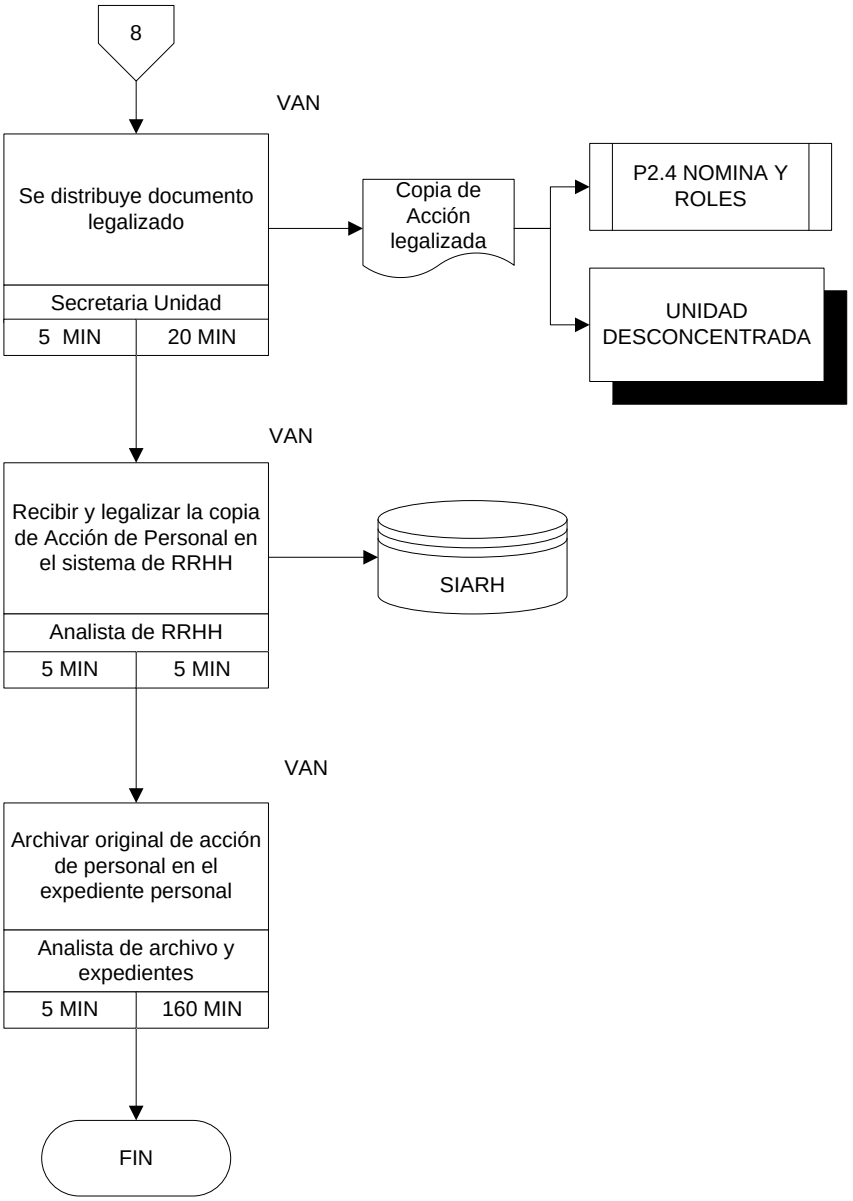

3
VAN
Realizar informe
Informe
Analista de RRHH
20 MIN
30 MIN
¿Informe favorable?
NO
SI
C
A


4
¿Informe o Acción están correctos?
SI
NO
VAN
Sumillar Informe o Acción de Personal
Jefe de unidad
5 MIN
15 MIN
VAN
Devolver Informe o Acción de Personal con correcciones respectivas y solicitar firma de recepción
Secretaria de Unidad
5 MIN
20 MIN
Hoja de control
VAN
Registrar en hoja de control salida de documentos para la firma del Director
Secretaria de la unidad
5 MIN
120 MIN
Hoja de control
VAN
Realizar correcciones en Informe o Acción de Personal y enviar a Jefe de personal a través de Secretaria de la Unidad
Analista de RRHH
5 MIN
10 MIN
A
VAN
Verificar en hoja de control documentos entregados y firmar recepción
Secretaria del Director
5 MIN
20 MIN
5


5
VAN
Revisar documentación
Director
5 MIN
20 MIN
¿Informe o Acción están correctos?
SI
NO
VAN
Firmar documentación
Director de RRHH
5 MIN
15 MIN
VAN
Recibir documentación y enviar a analista
Secretaria de la Unidad
5 MIN
20 MIN
VAN
Sacar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Analista de RRHH
5 MIN
30 MIN
6
VAN
Realiza correcciones indicadas a la documentación elaborada
Analista de RRHH
5 MIN
26 MIN
A


6
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
5 MIN
1 H
GDOC
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
5 MIN
1 H
Acción de personal con documentación de respaldo
ADMINISTRACIÓN GENERAL GENERAL
Informe indicando negación
DEPENDENCIA MUNICIPAL
Acción de personal con comisión de más de 60 días
ALCALDÍA
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
6 H
7


7
VAN
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Acción de personal firmada
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y direccionar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
5 MIN
2 H
VAN
Recibir acción de personal y firmar recepción en cuaderno
Secretaria Unidad
5 MIN
20 MIN
¿Acción de personal firmada?
NO
SI
VAN
Revisar documentación y sumillar a analista correspondiente según competencia
Jefe de la Unidad
5 MIN
20 MIN
8
9


8
VAN
Se distribuye documento legalizado
Secretaria Unidad
5 MIN
20 MIN
Copia de Acción legalizada
P2.4 NOMINA Y ROLES
UNIDAD DESCONCENTRADA
VAN
Recibir y legalizar la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH
Analista de RRHH
5 MIN
5 MIN
SIARH
VAN
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
5 MIN
160 MIN
FIN

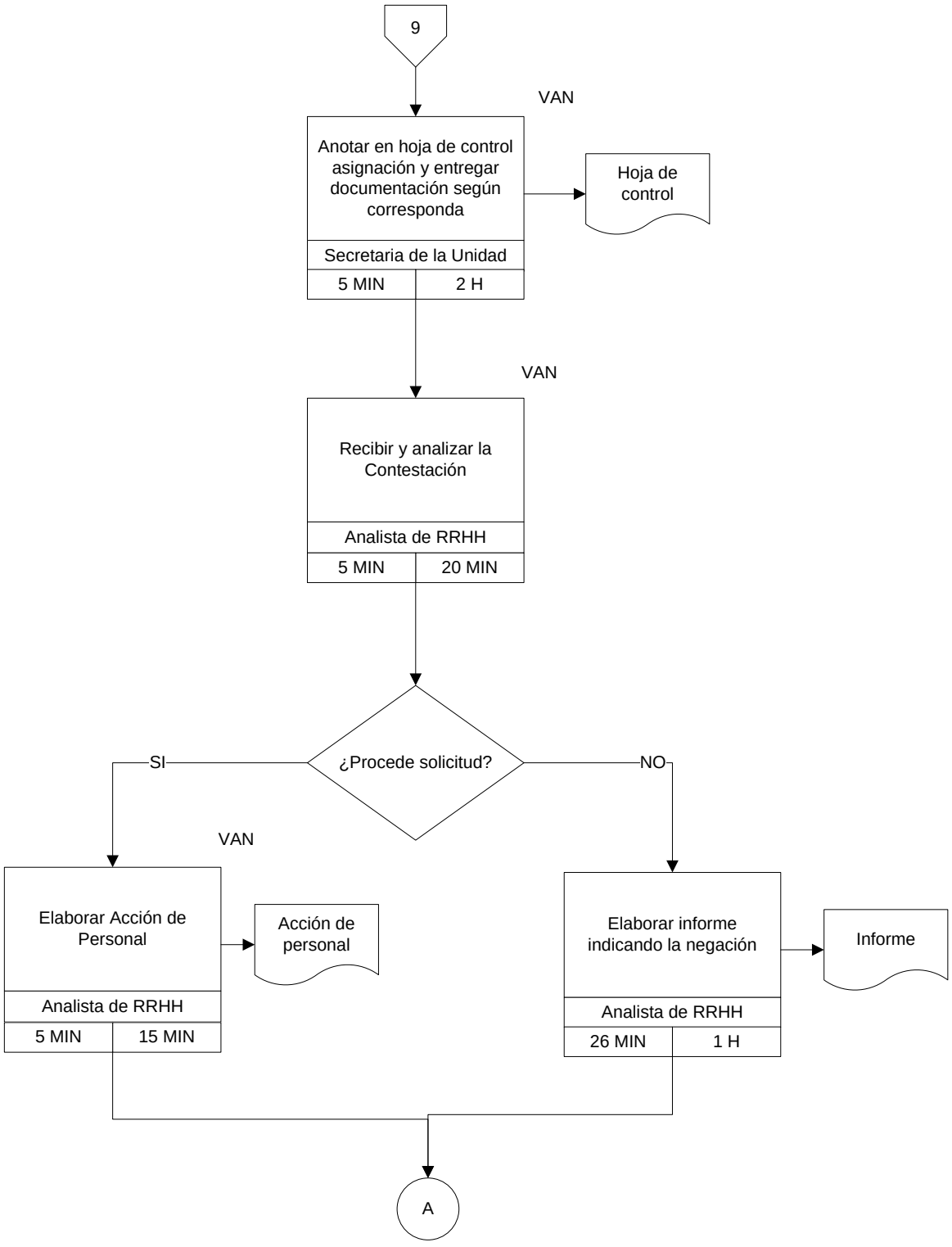
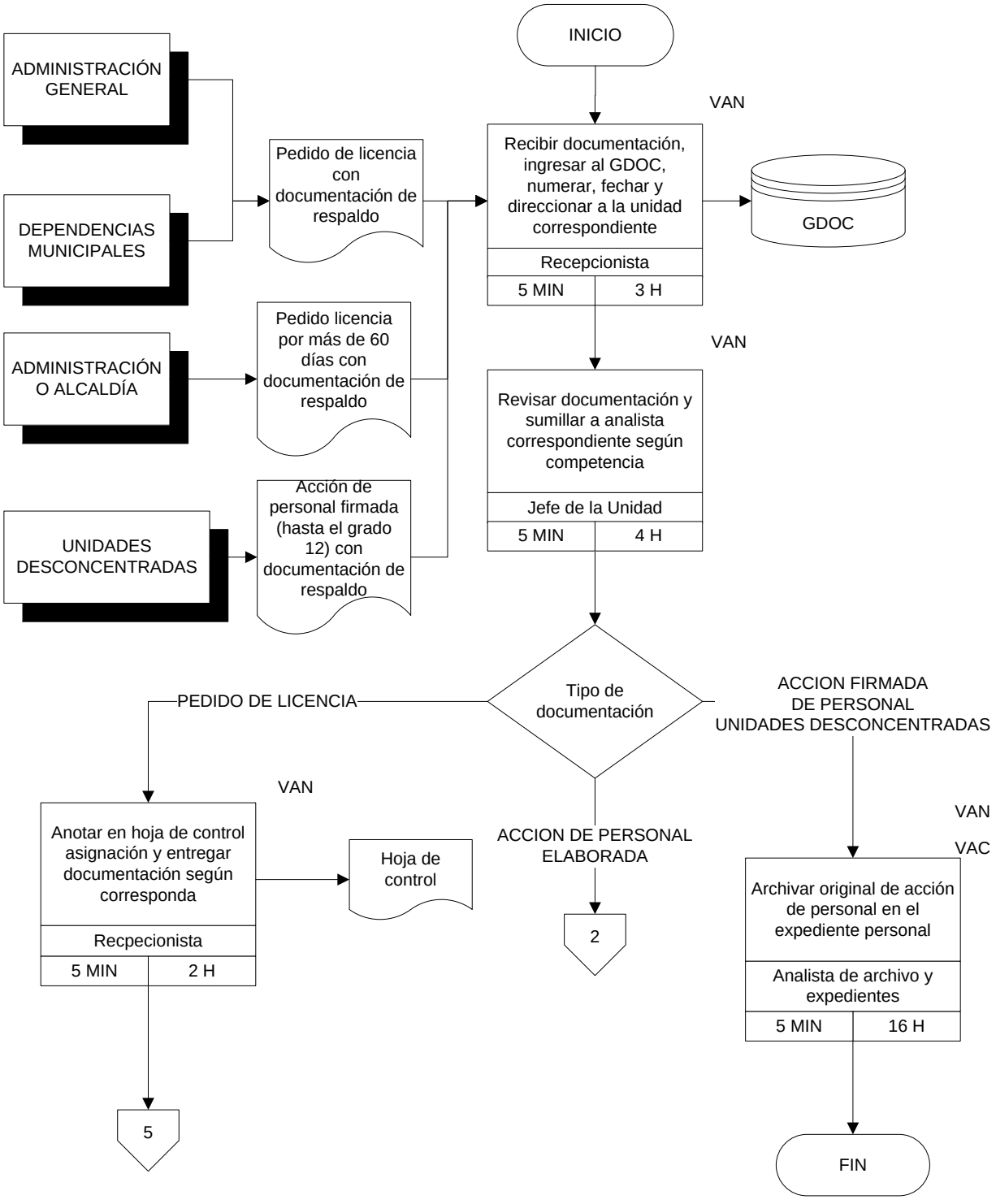
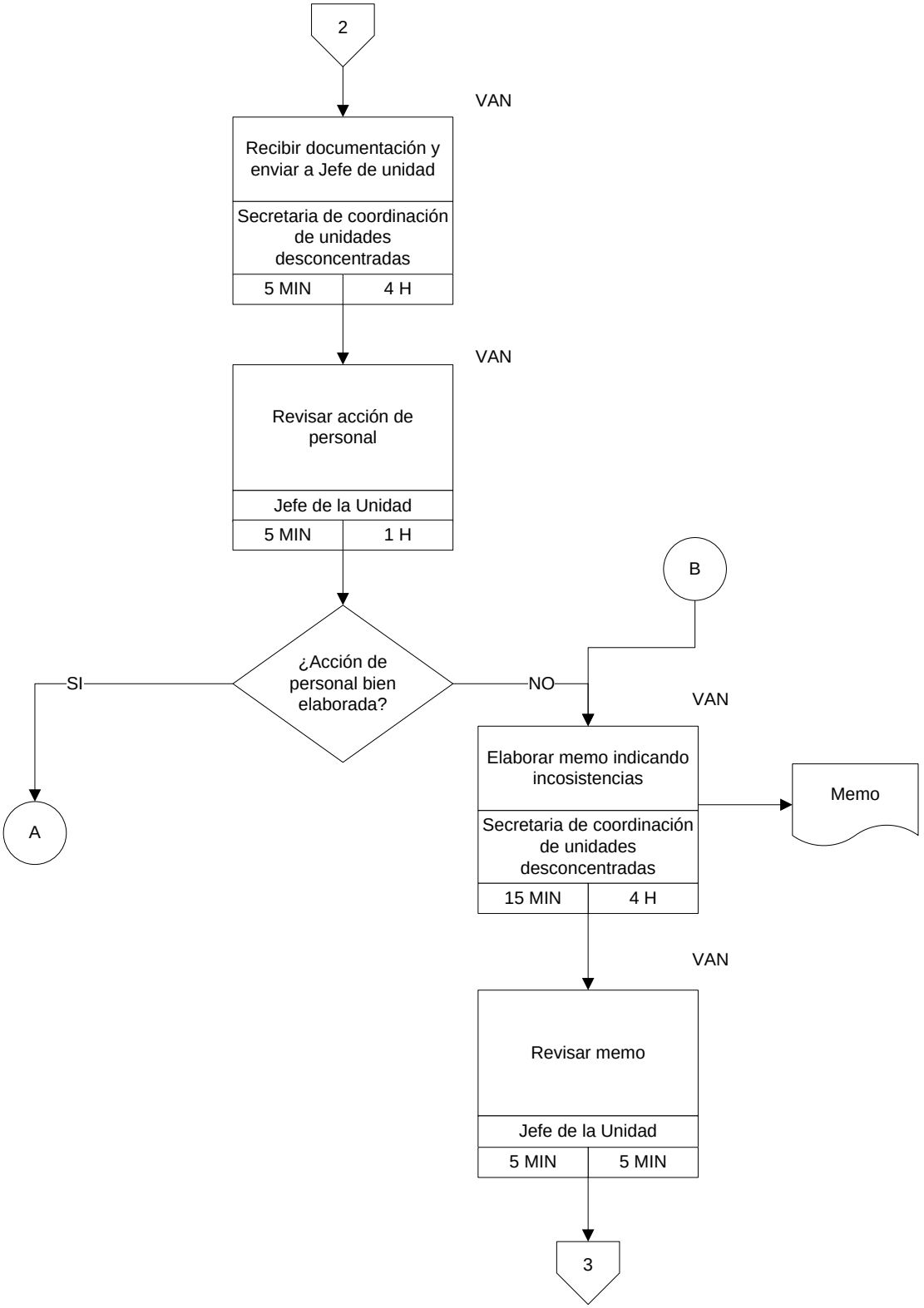
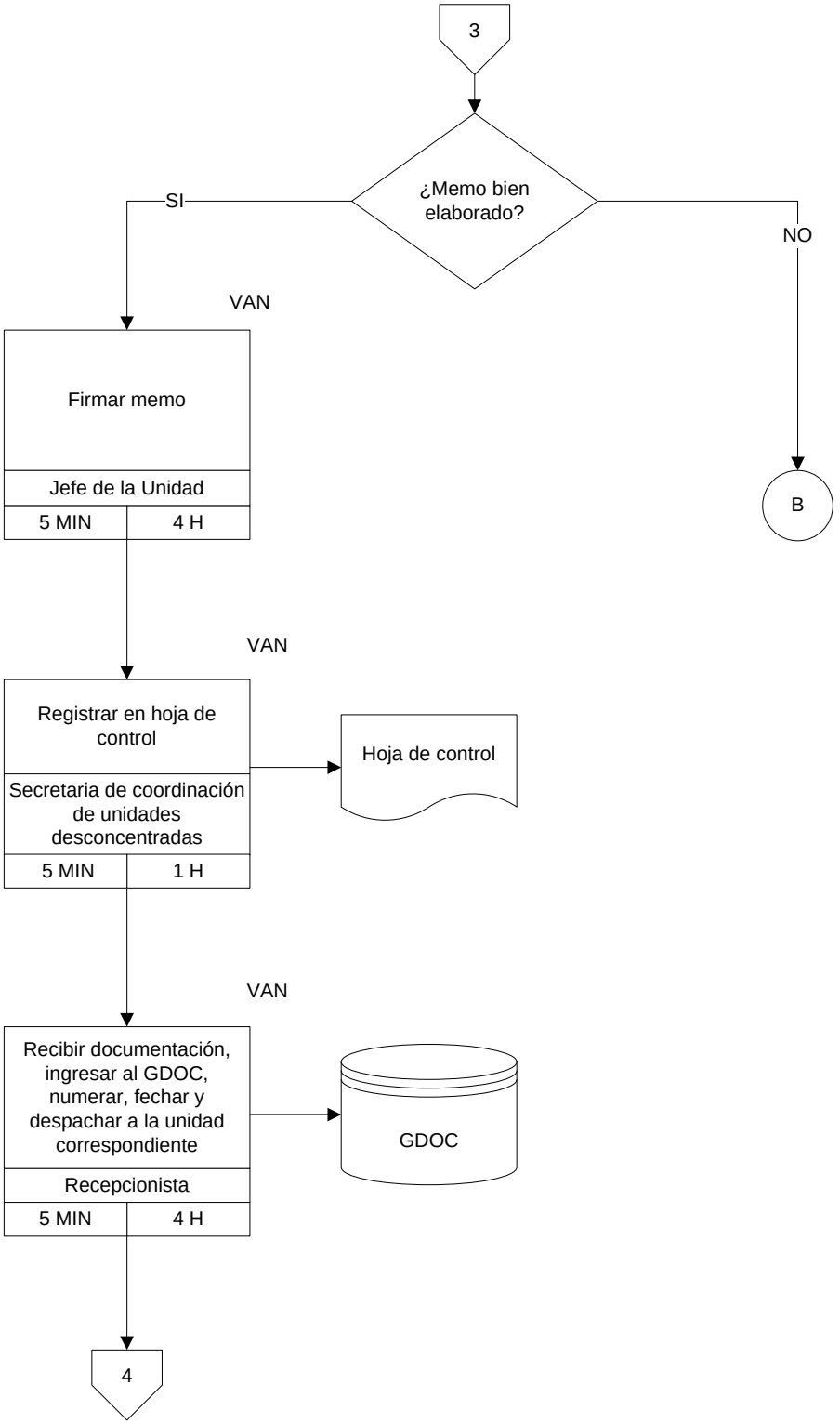
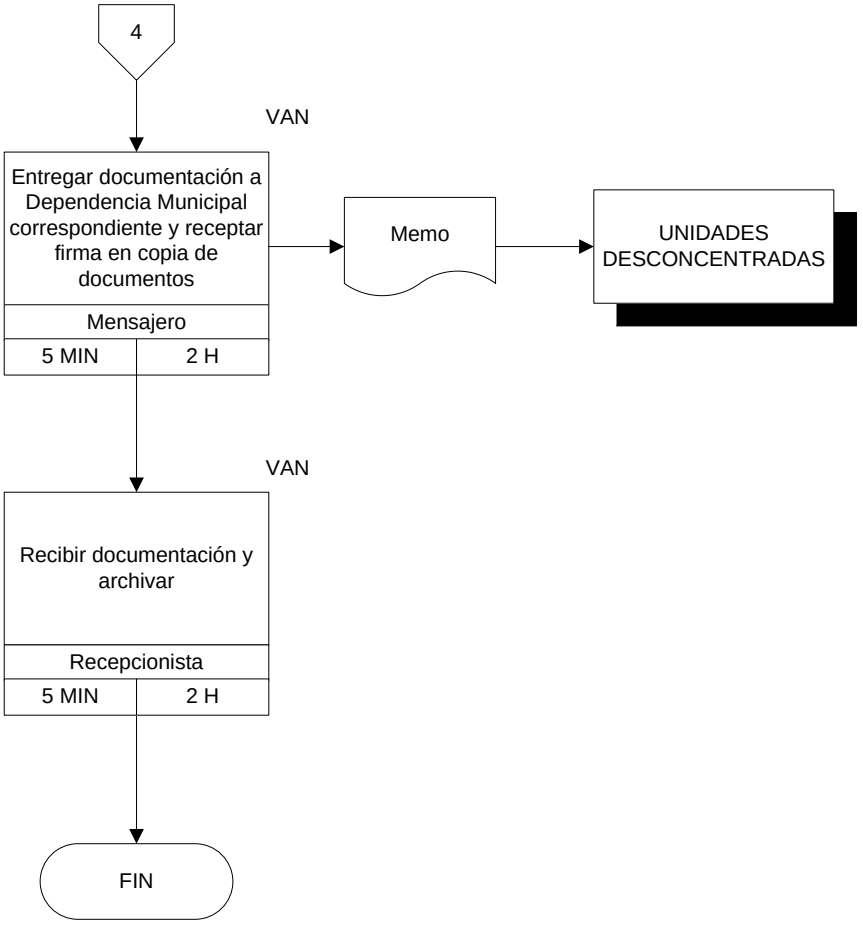

9
VAN
Anotar en hoja de control asignación y entregar documentación según corresponda
Hoja de control
Secretaria de la Unidad
5 MIN
2 H
VAN
Recibir y analizar la Contestación
Analista de RRHH
5 MIN
20 MIN
¿Procede solicitud?
SI
NO
VAN
Elaborar Acción de Personal
Acción de personal
Analista de RRHH
5 MIN
15 MIN
Elaborar informe indicando la negación
Informe
Analista de RRHH
26 MIN
1 H
A

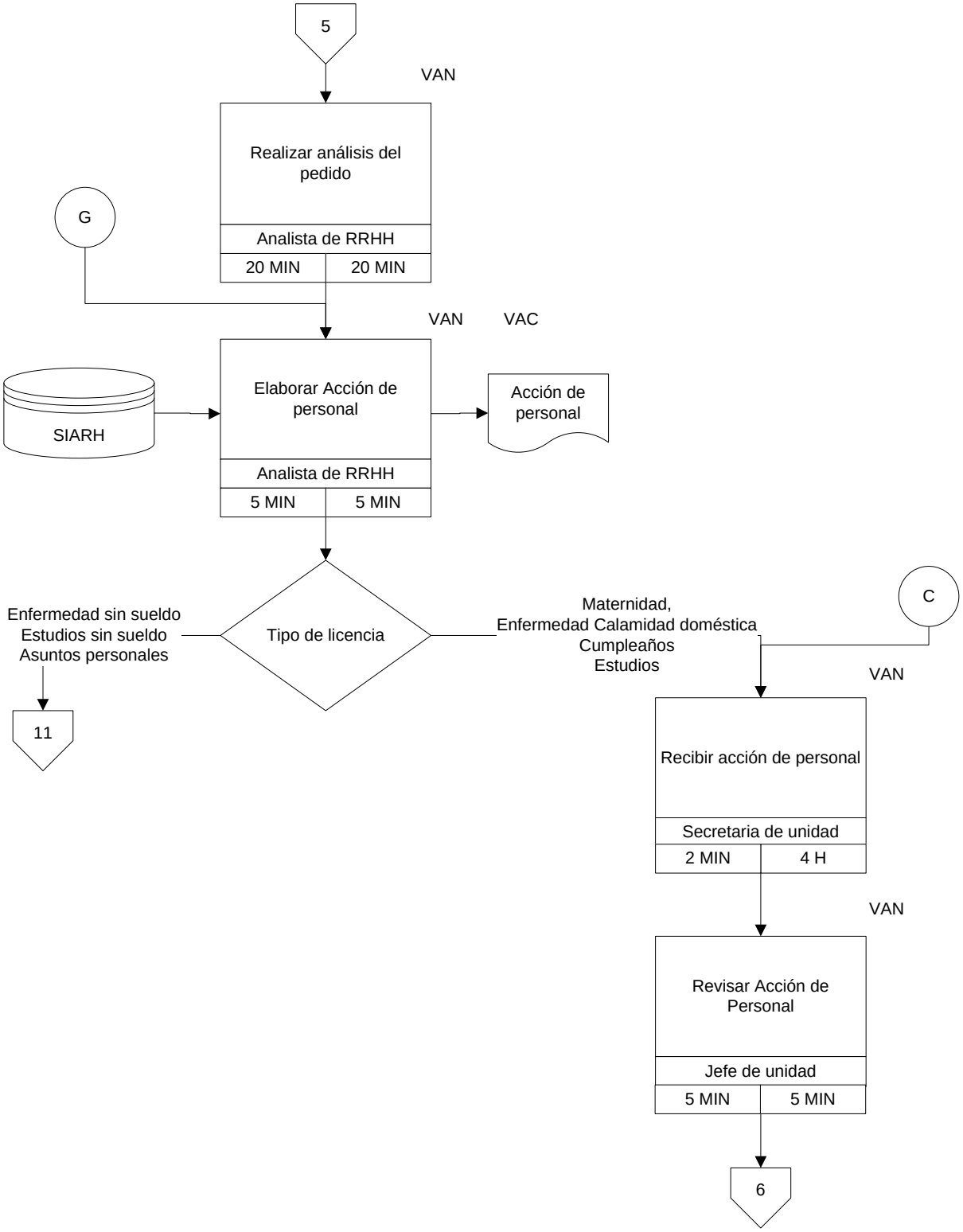
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

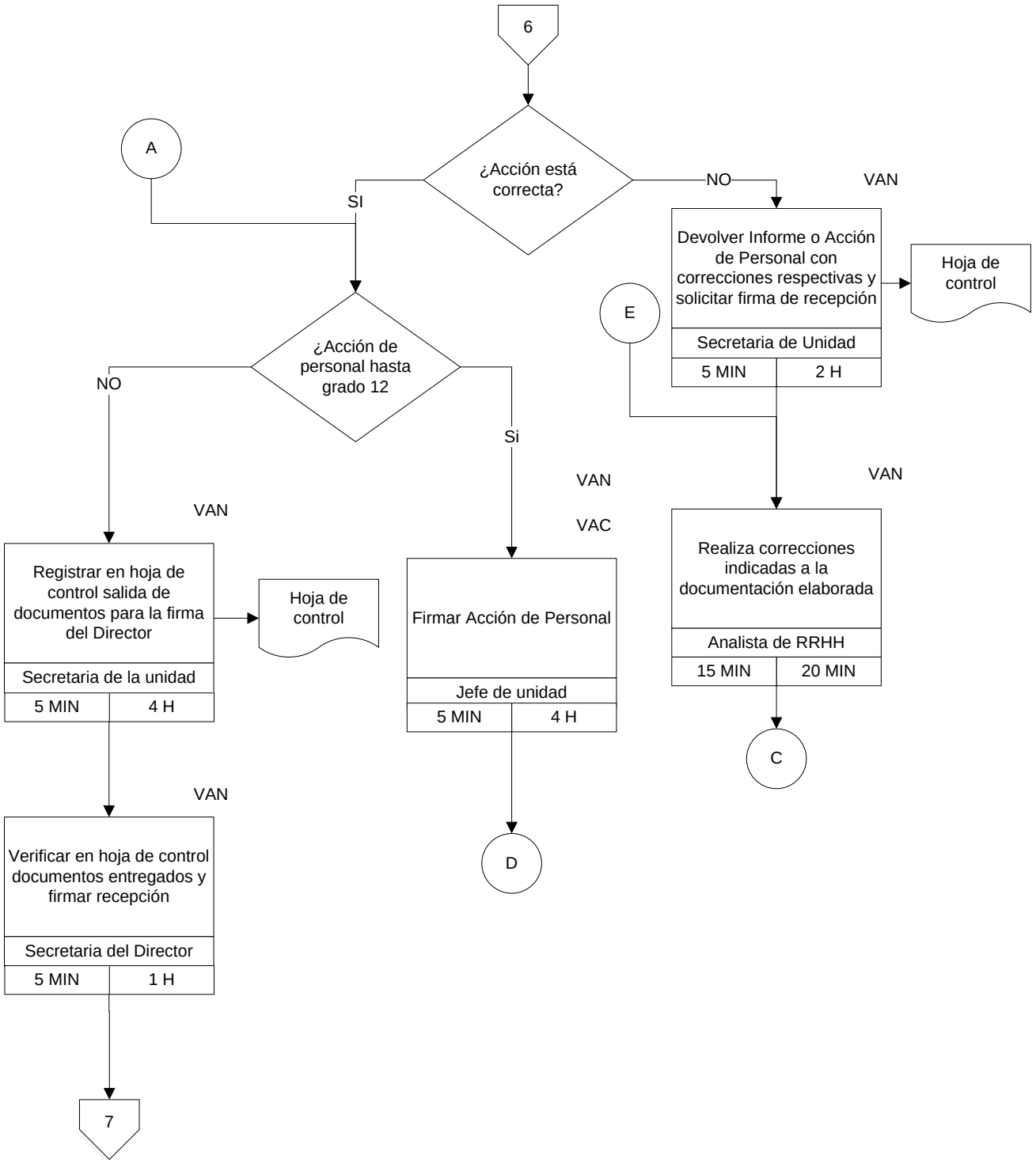


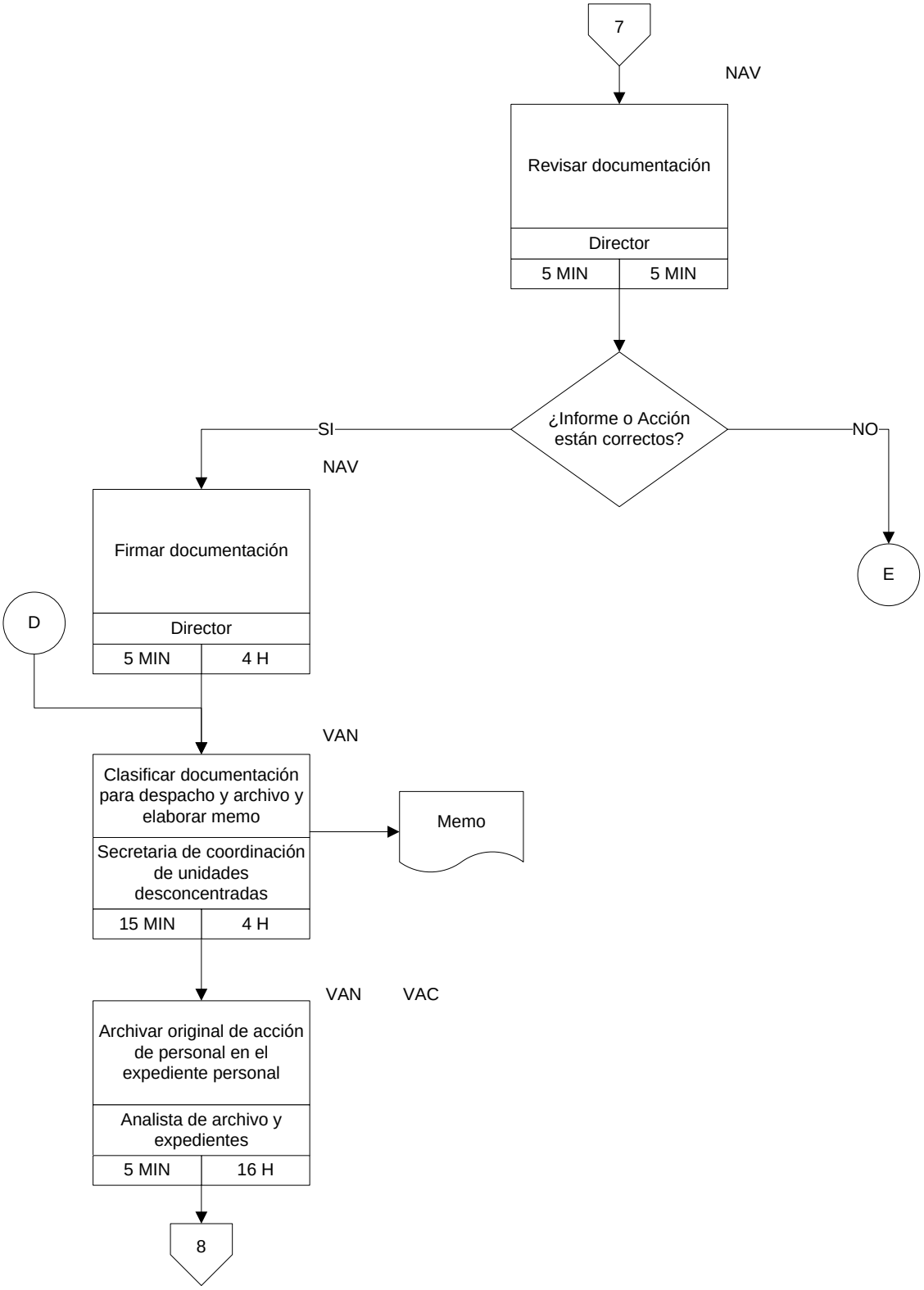

2
VAN
Recibir documentación y enviar a Jefe de unidad
Secretaria de coordinación de unidades desconcentradas
5 MIN
4 H
VAN
Revisar acción de personal
Jefe de la Unidad
5 MIN
1 H
B
¿Acción de personal bien elaborada?
SI
NO
A
VAN
Elaborar memo indicando incosistencias
Secretaria de coordinación de unidades desconcentradas
15 MIN
4 H
Memo
VAN
Revisar memo
Jefe de la Unidad
5 MIN
5 MIN
3

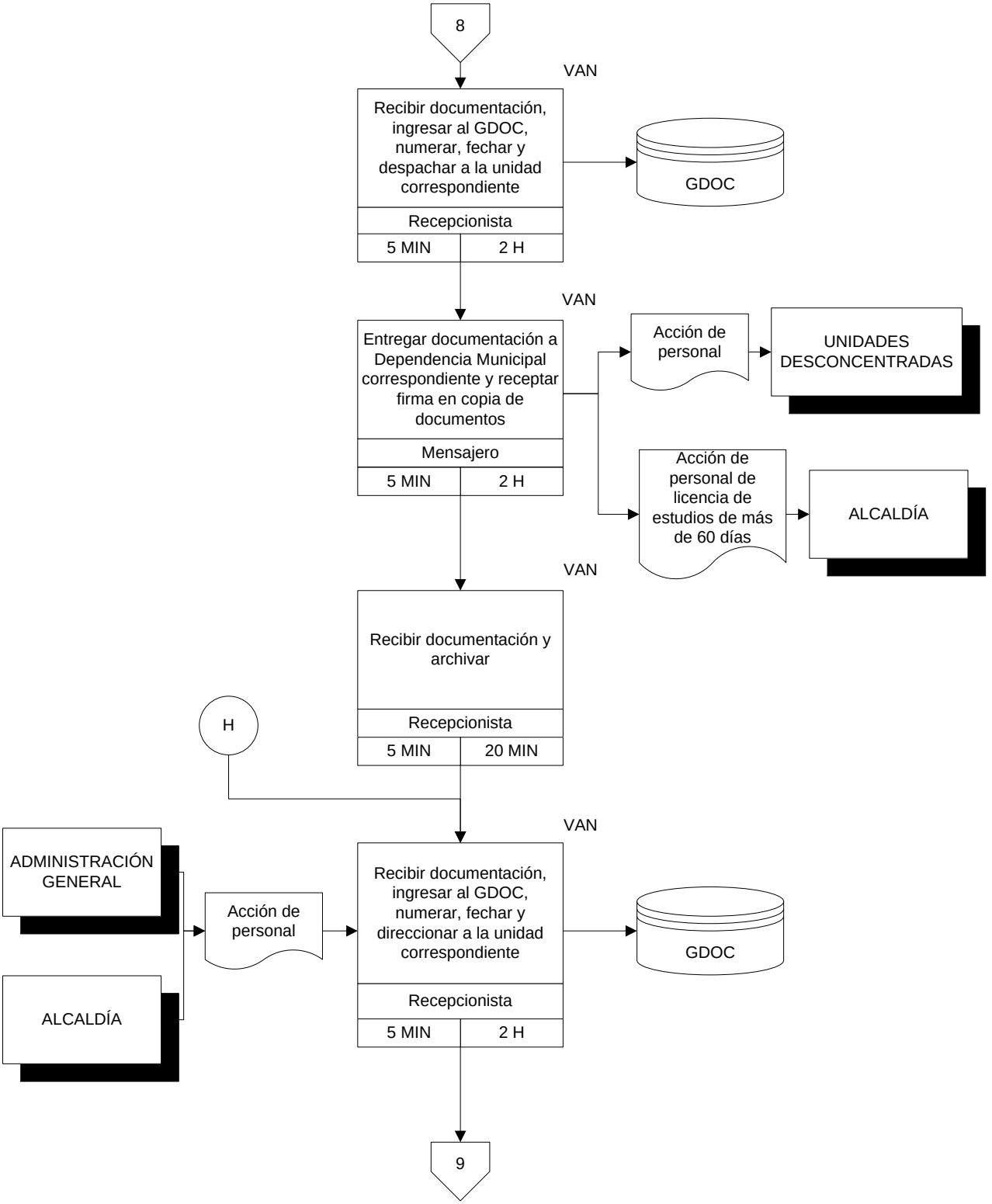

3
¿Memo bien elaborado?
SI
NO
VAN
Firmar memo
Jefe de la Unidad
5 MIN
4 H
B
VAN
Registrar en hoja de control
Secretaria de coordinación de unidades desconcentradas
5 MIN
1 H
Hoja de control
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
5 MIN
4 H
GDOC
4

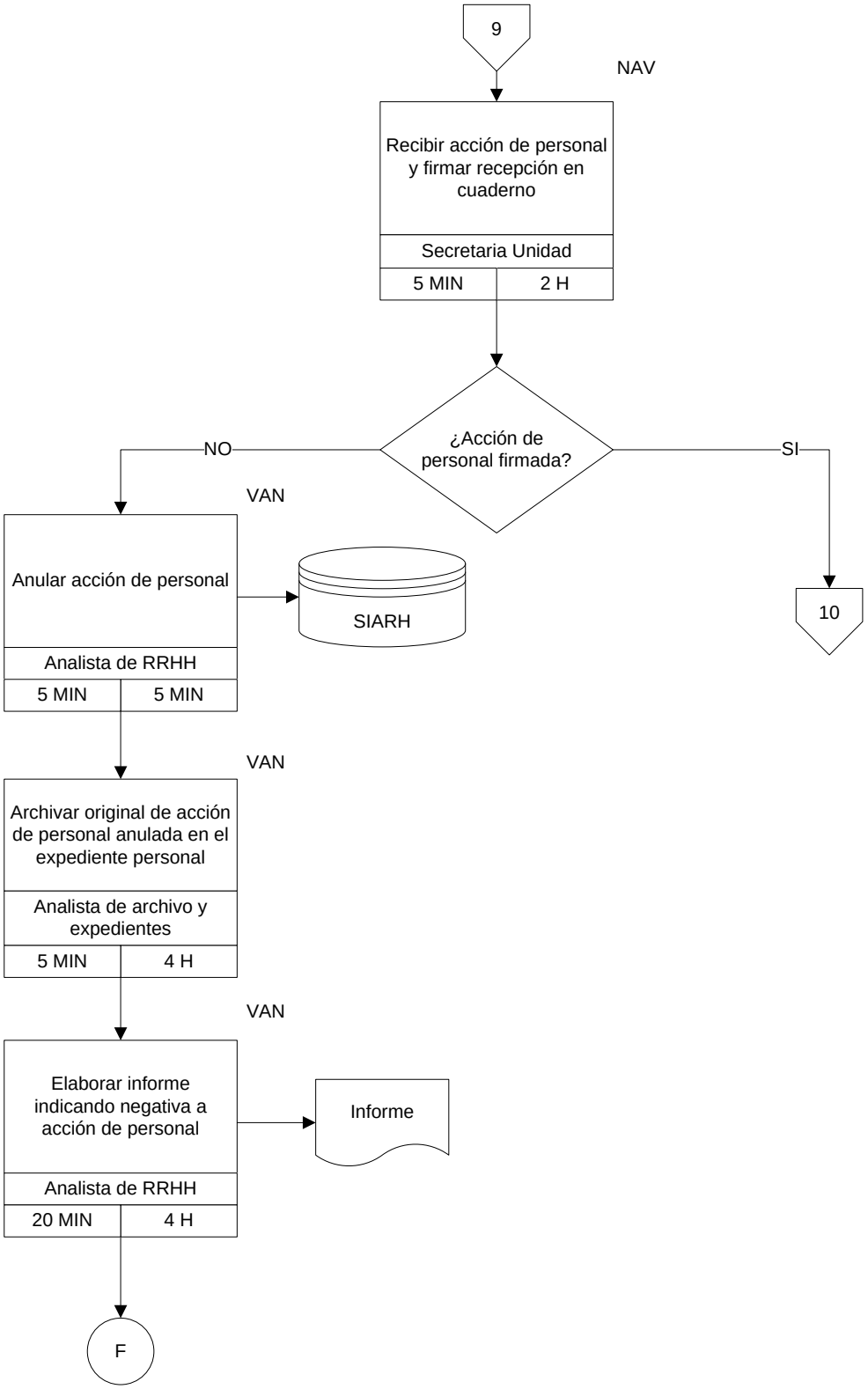

4
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
5 MIN
2 H
Memo
UNIDADES DESCONCENTRADAS
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
2 H
FIN

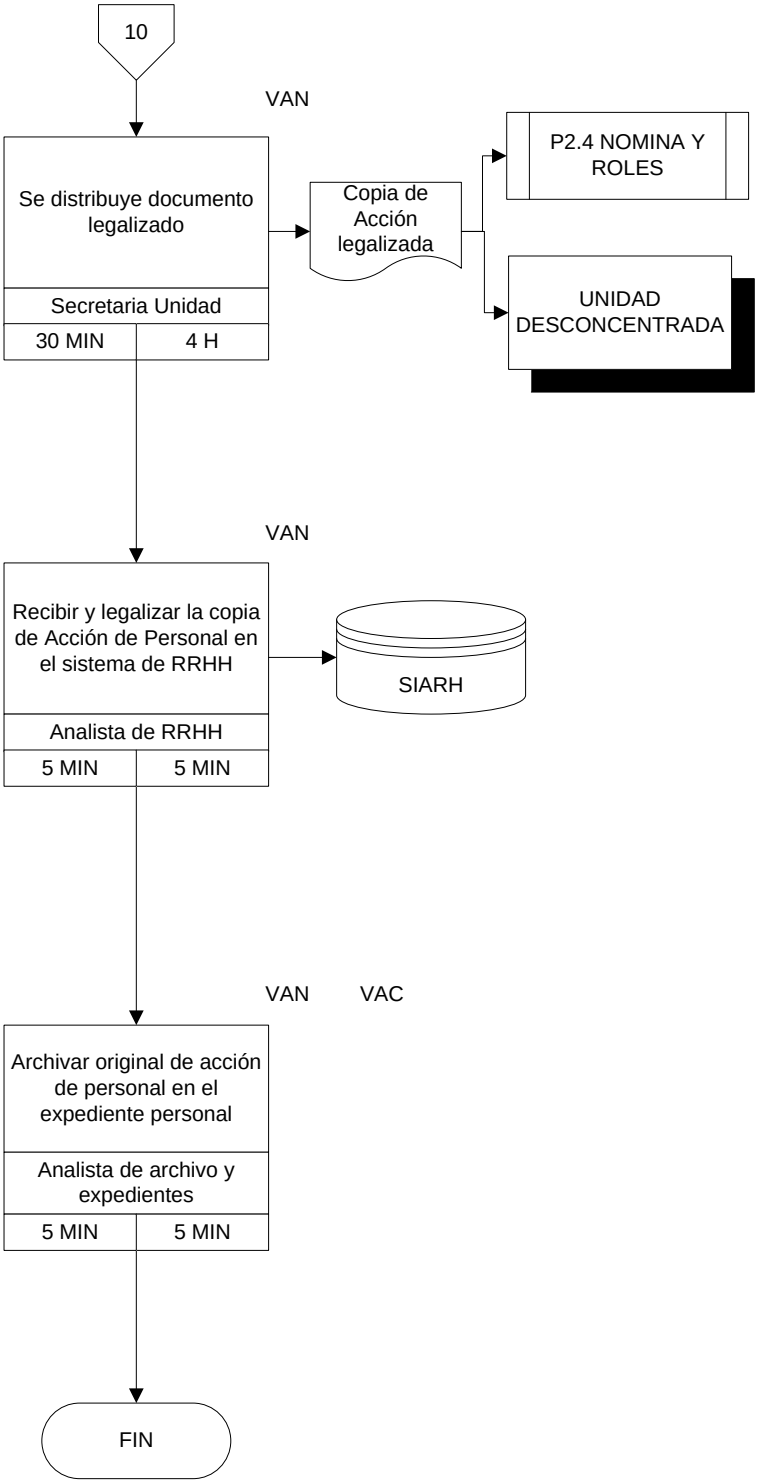

5
VAN
Realizar análisis del pedido
Analista de RRHH
20 MIN
20 MIN
G
VAN
VAC
Elaborar Acción de personal
Analista de RRHH
5 MIN
5 MIN
SIARH
Acción de personal
Tipo de licencia
Enfermedad sin sueldo
Estudios sin sueldo
Asuntos personales
11
Maternidad,
Enfermedad Calamidad doméstica
Cumpleaños
Estudios
C
VAN
Recibir acción de personal
Secretaria de unidad
2 MIN
4 H
VAN
Revisar Acción de Personal
Jefe de unidad
5 MIN
5 MIN
6

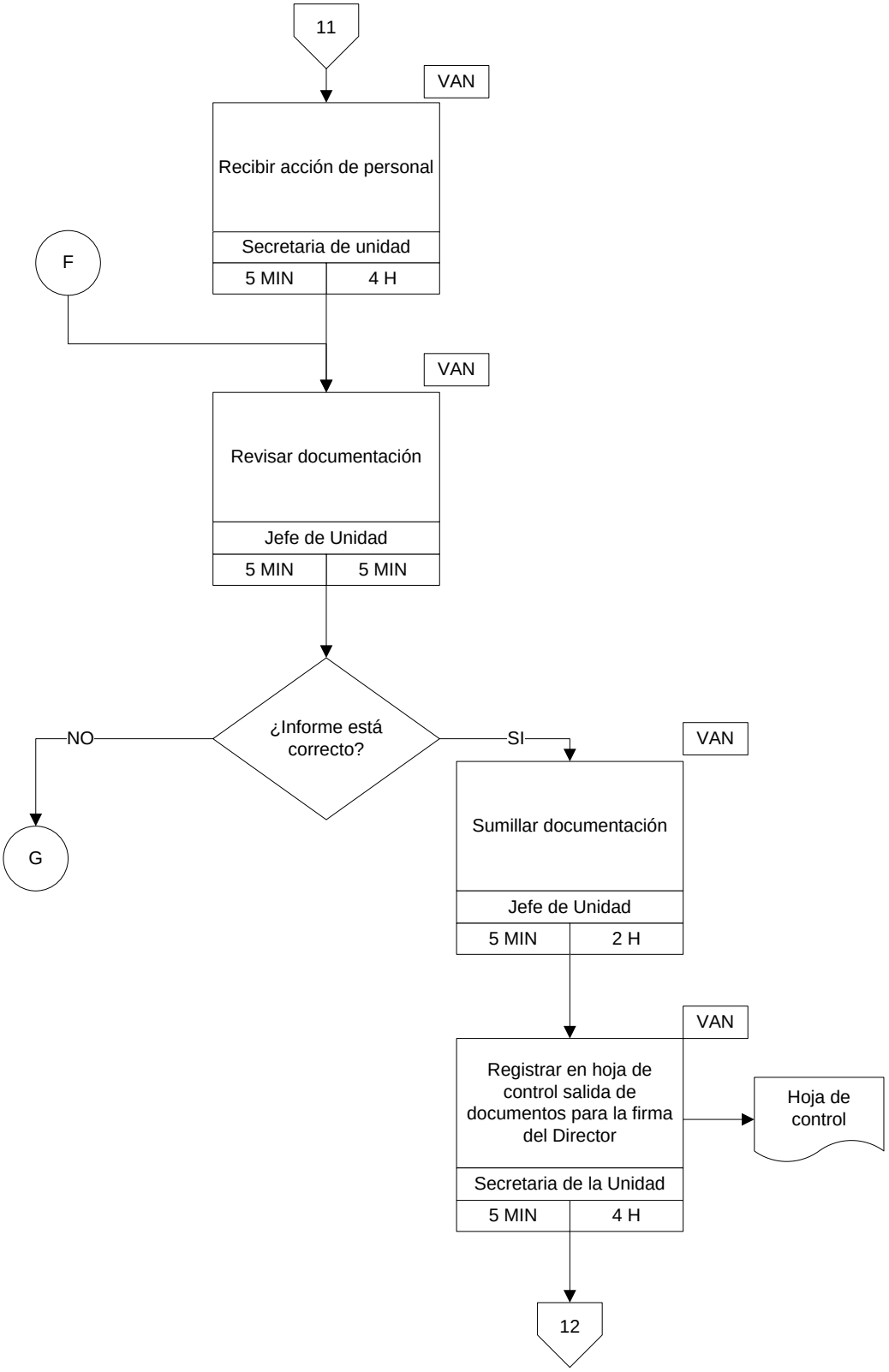

6
A
¿Acción está correcta?
SI
NO
VAN
Devolver Informe o Acción de Personal con correcciones respectivas y solicitar firma de recepción
Secretaria de Unidad
5 MIN
2 H
Hoja de control
E
¿Acción de personal hasta grado 12
NO
Si
VAN
VAN
Registrar en hoja de control salida de documentos para la firma del Director
Secretaria de la unidad
5 MIN
4 H
Hoja de control
VAN
VAC
Firmar Acción de Personal
Jefe de unidad
5 MIN
4 H
VAN
Realiza correcciones indicadas a la documentación elaborada
Analista de RRHH
15 MIN
20 MIN
C
D
VAN
Verificar en hoja de control documentos entregados y firmar recepción
Secretaria del Director
5 MIN
1 H
7

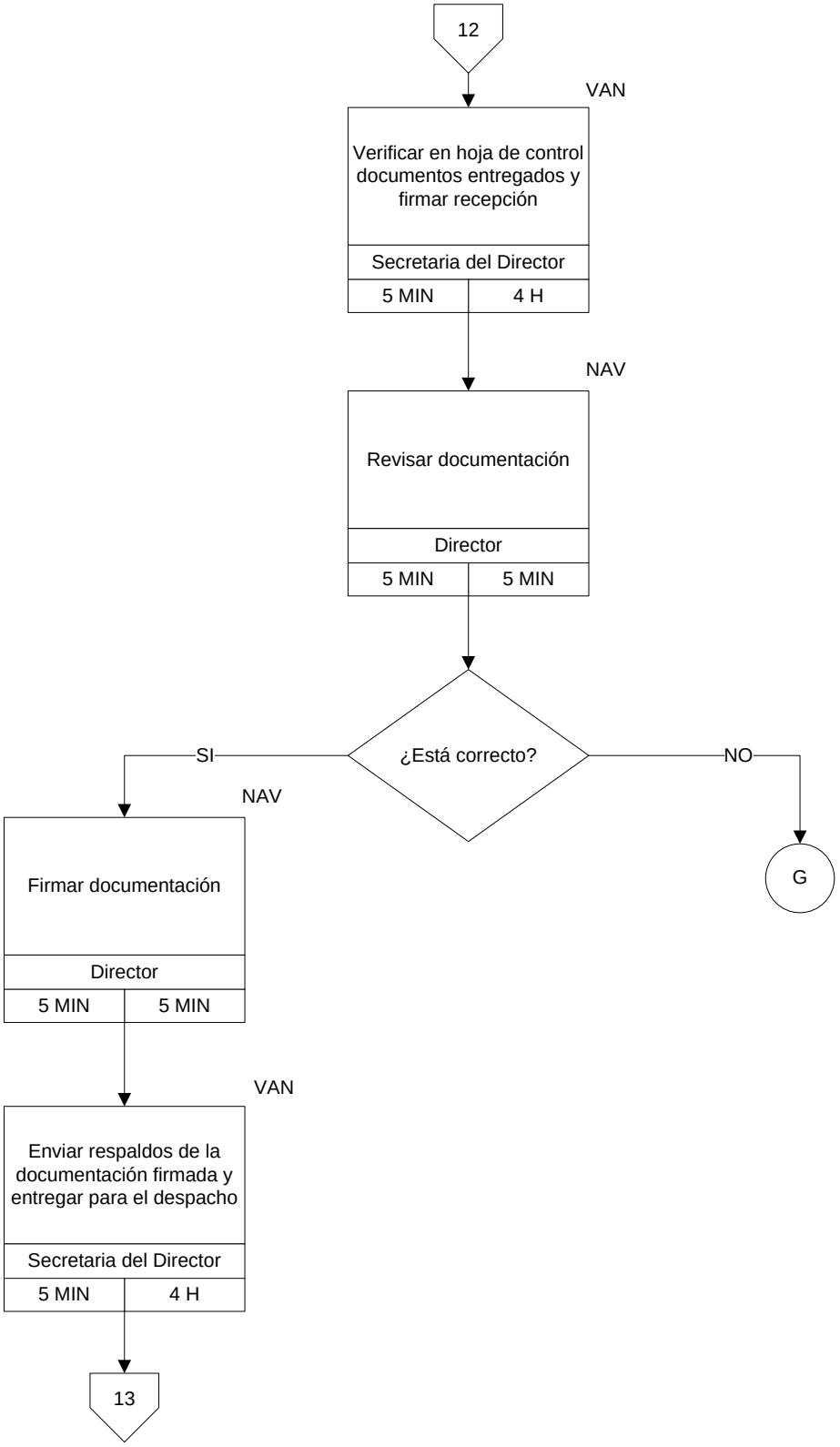

7
NAV
Revisar documentación
Director
5 MIN
5 MIN
¿Informe o Acción están correctos?
SI
NO
NAV
Firmar documentación
Director
5 MIN
4 H
E
D
VAN
Clasificar documentación para despacho y archivo y elaborar memo
Secretaria de coordinación de unidades desconcentradas
15 MIN
4 H
Memo
VAN
VAC
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
5 MIN
16 H
8


8
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
5 MIN
2 H
GDOC
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
5 MIN
2 H
Acción de personal
UNIDADES DESCONCENTRADAS
Acción de personal de licencia de estudios de más de 60 días
ALCALDÍA
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
H
VAN
ADMINISTRACIÓN GENERAL
ALCALDÍA
Acción de personal
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y direccionar a la unidad correspondiente
Recepcionista
5 MIN
2 H
GDOC
9


9
NAV
Recibir acción de personal y firmar recepción en cuaderno
Secretaria Unidad
5 MIN
2 H
¿Acción de personal firmada?
NO
SI
VAN
Anular acción de personal
Analista de RRHH
5 MIN
5 MIN
SIARH
10
VAN
Archivar original de acción de personal anulada en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
5 MIN
4 H
VAN
Elaborar informe indicando negativa a acción de personal
Analista de RRHH
20 MIN
4 H
Informe
F


10
VAN
Se distribuye documento legalizado
Secretaria Unidad
30 MIN
4 H
Copia de Acción legalizada
P2.4 NOMINA Y ROLES
UNIDAD DESCONCENTRADA
VAN
Recibir y legalizar la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH
Analista de RRHH
5 MIN
5 MIN
SIARH
VAN
VAC
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
5 MIN
5 MIN
FIN


11
VAN
Recibir acción de personal
Secretaria de unidad
5 MIN
4 H
F
VAN
Revisar documentación
Jefe de Unidad
5 MIN
5 MIN
¿Informe está correcto?
NO
SI
G
VAN
Sumillar documentación
Jefe de Unidad
5 MIN
2 H
VAN
Registrar en hoja de control salida de documentos para la firma del Director
Hoja de control
Secretaria de la Unidad
5 MIN
4 H
12


12
VAN
Verificar en hoja de control documentos entregados y firmar recepción
Secretaria del Director
5 MIN
4 H
NAV
Revisar documentación
Director
5 MIN
5 MIN
¿Está correcto?
SI
NO
NAV
Firmar documentación
Director
5 MIN
5 MIN
G
VAN
Enviar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Secretaria del Director
5 MIN
4 H
13

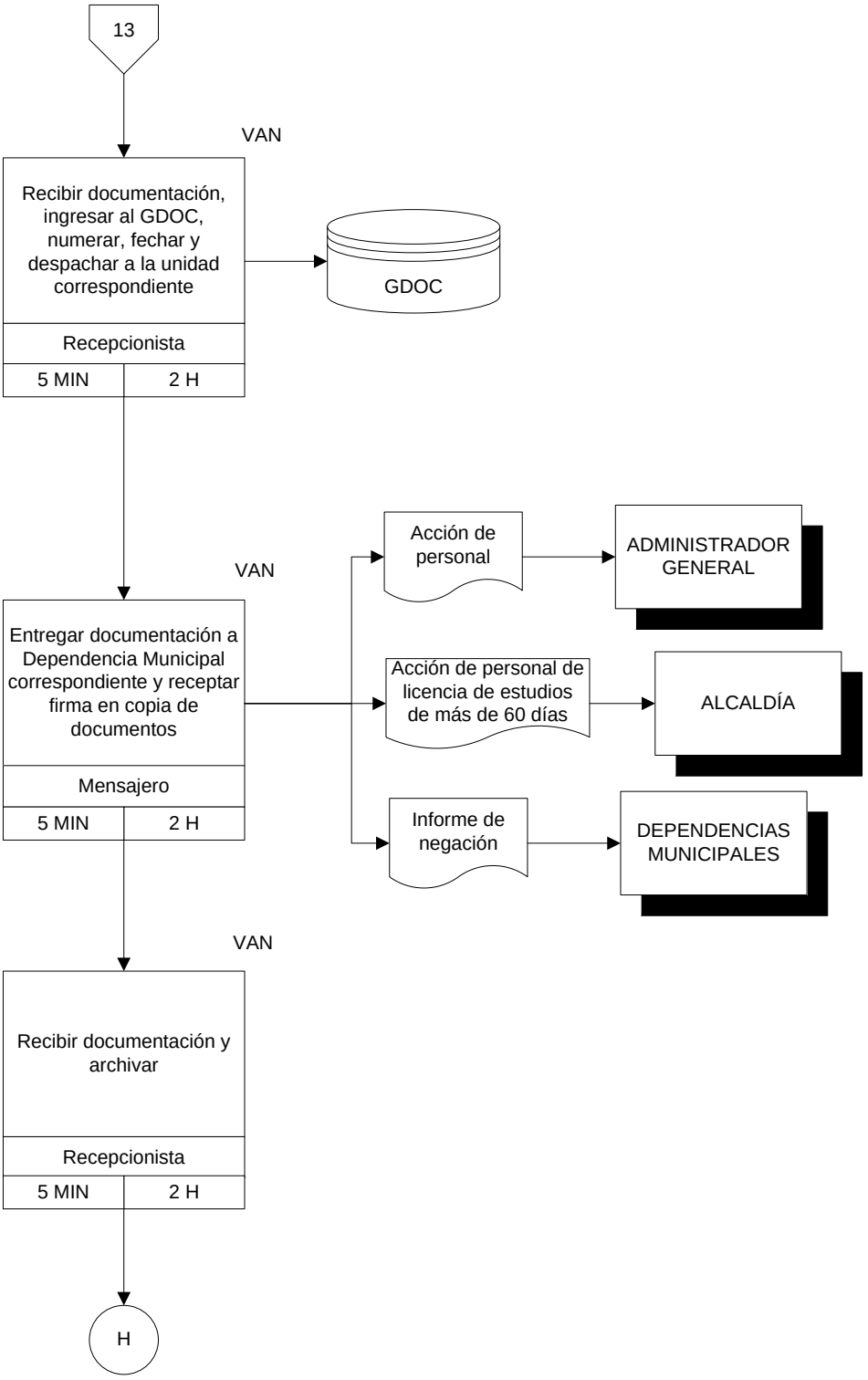
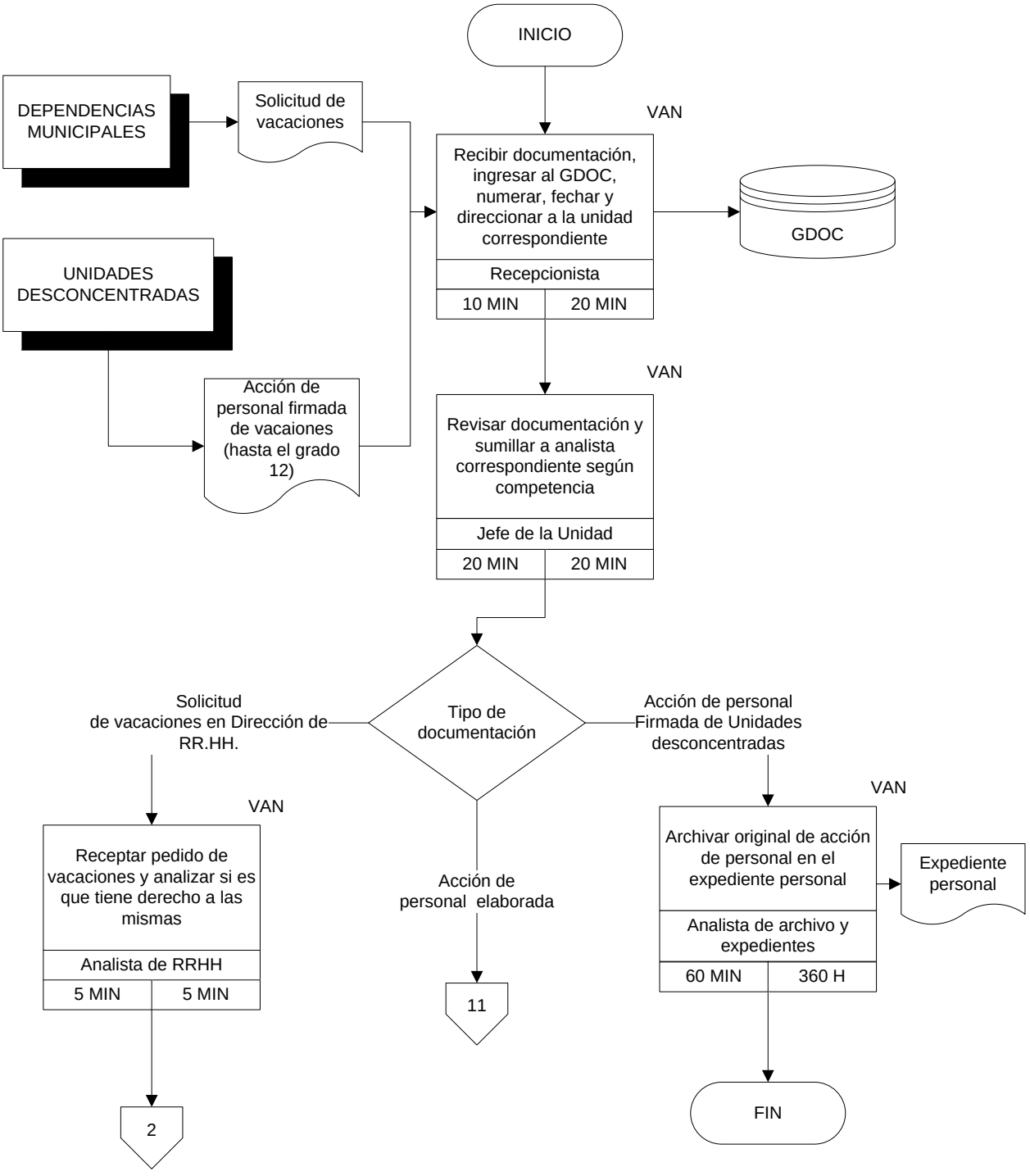
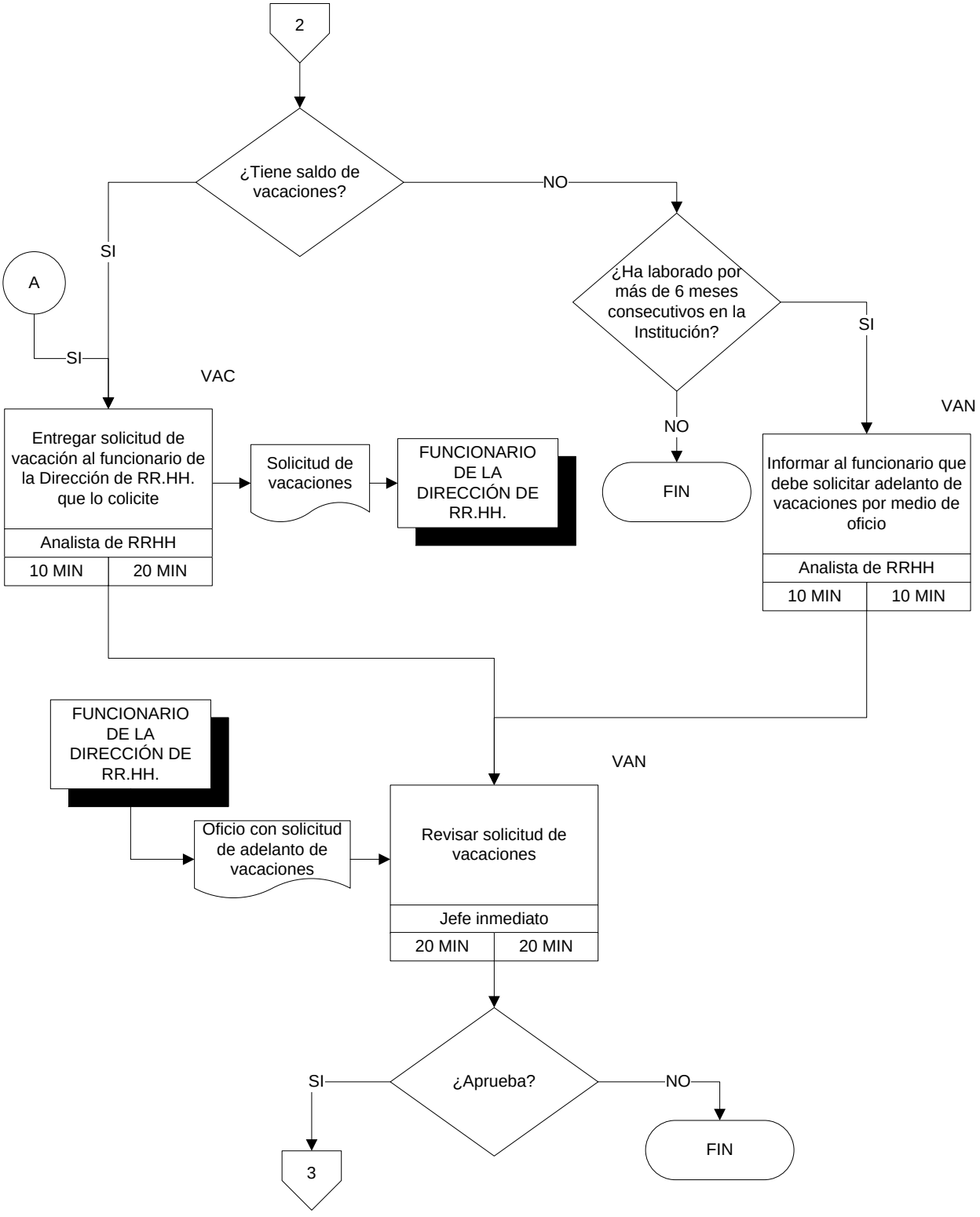
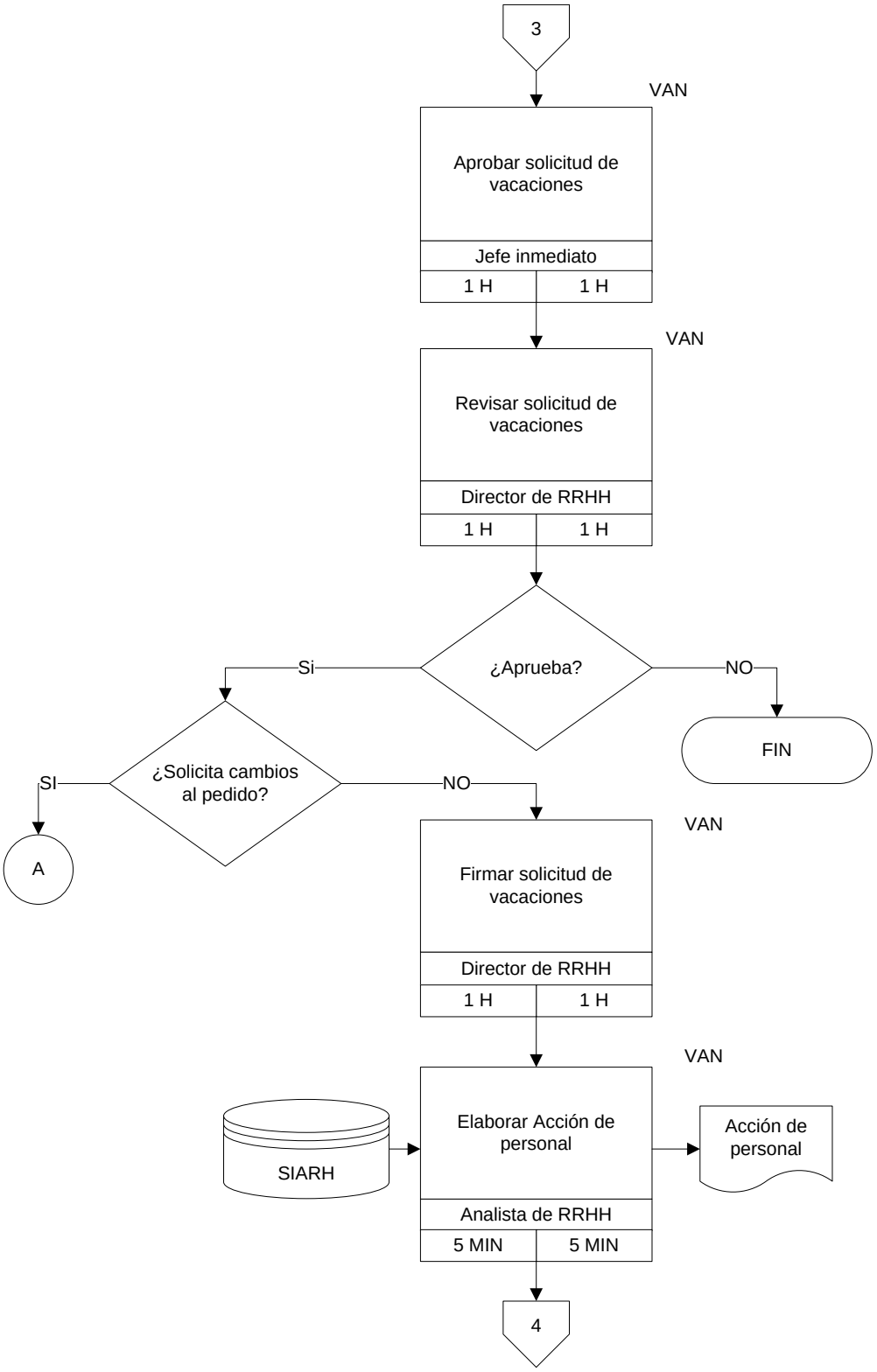
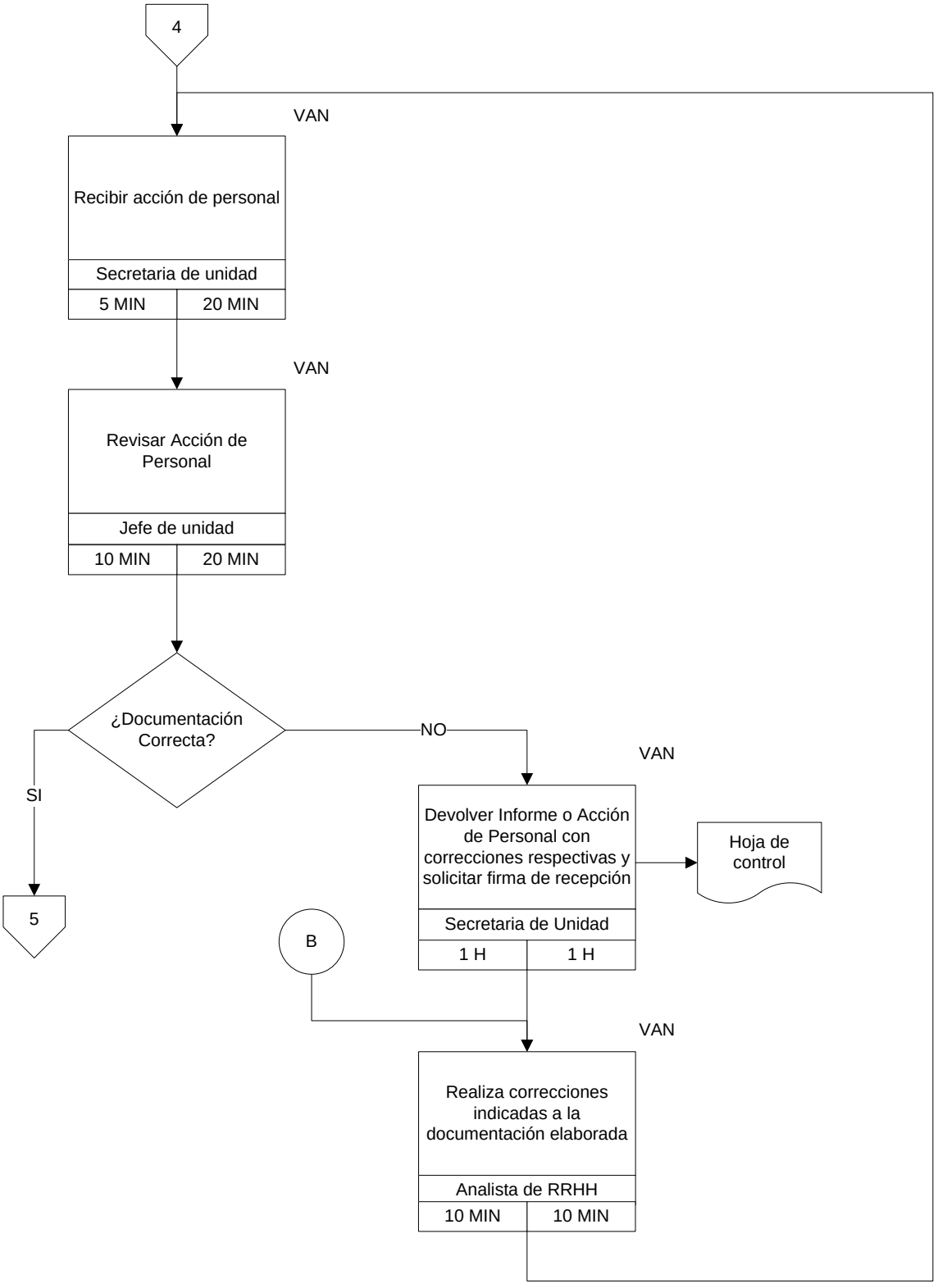

13
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
5 MIN
2 H
GDOC
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
5 MIN
2 H
Acción de personal
ADMINISTRADOR GENERAL
Acción de personal de licencia de estudios de más de 60 días
ALCALDÍA
Informe de negación
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
2 H
H

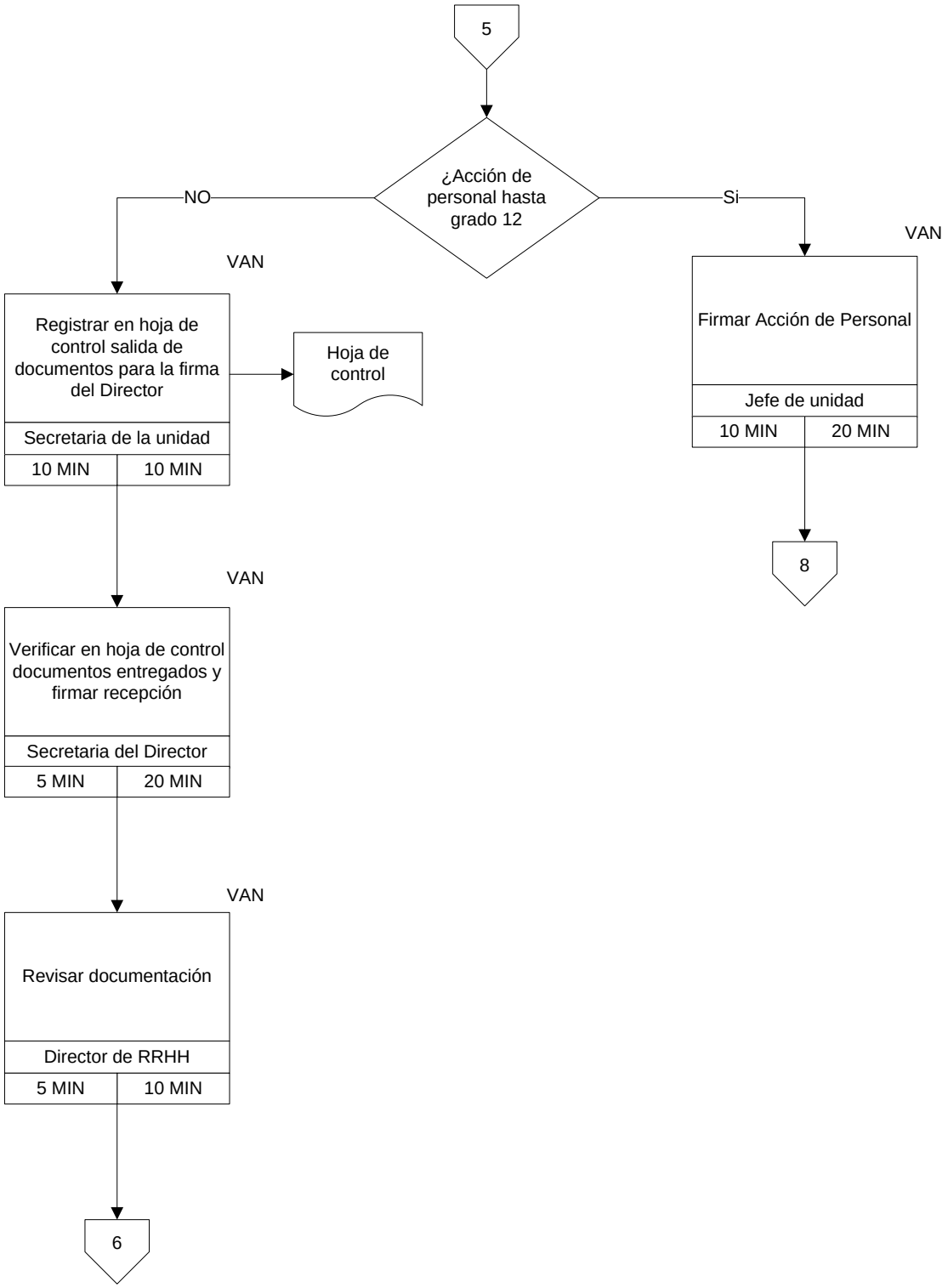
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

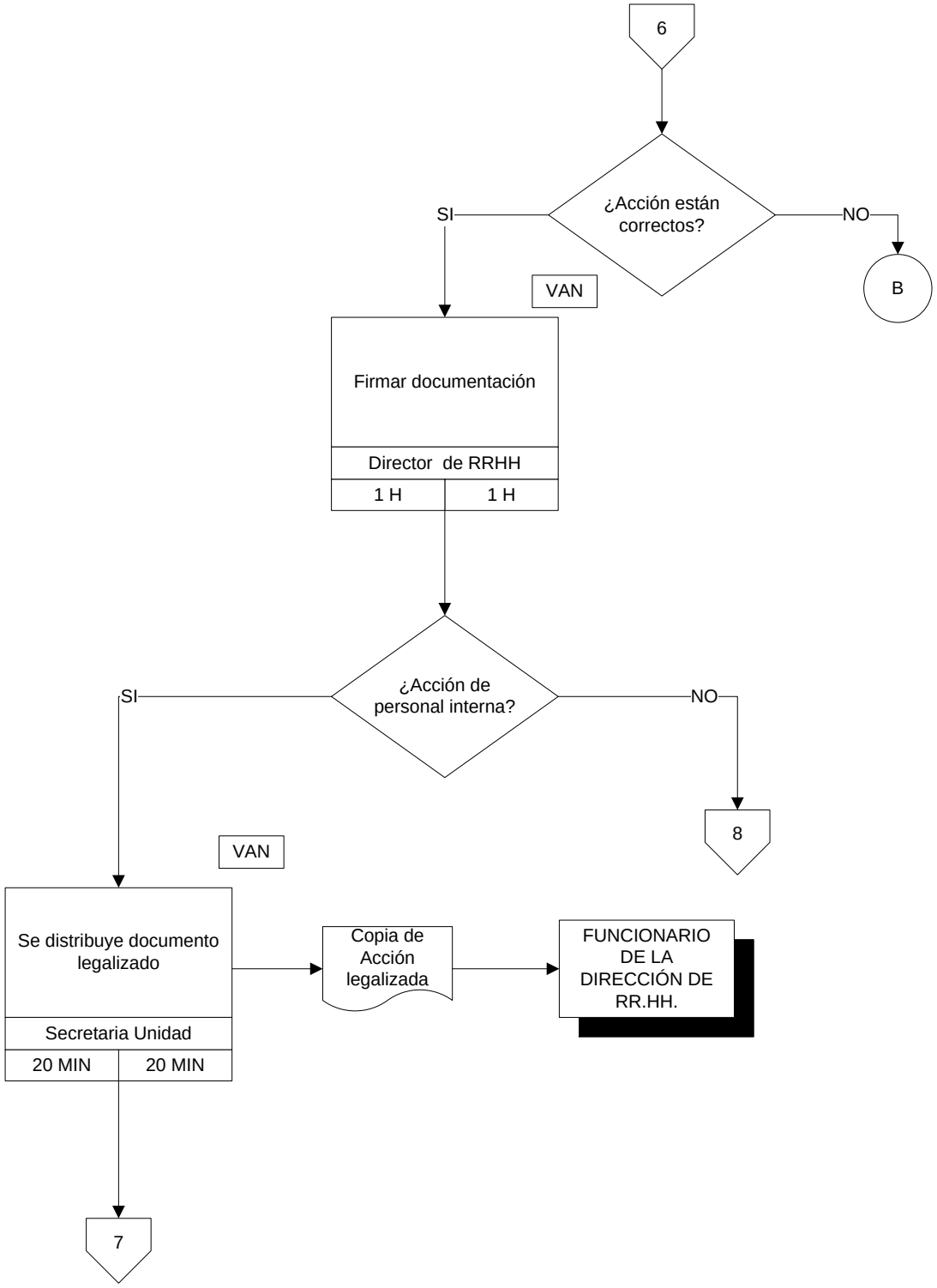


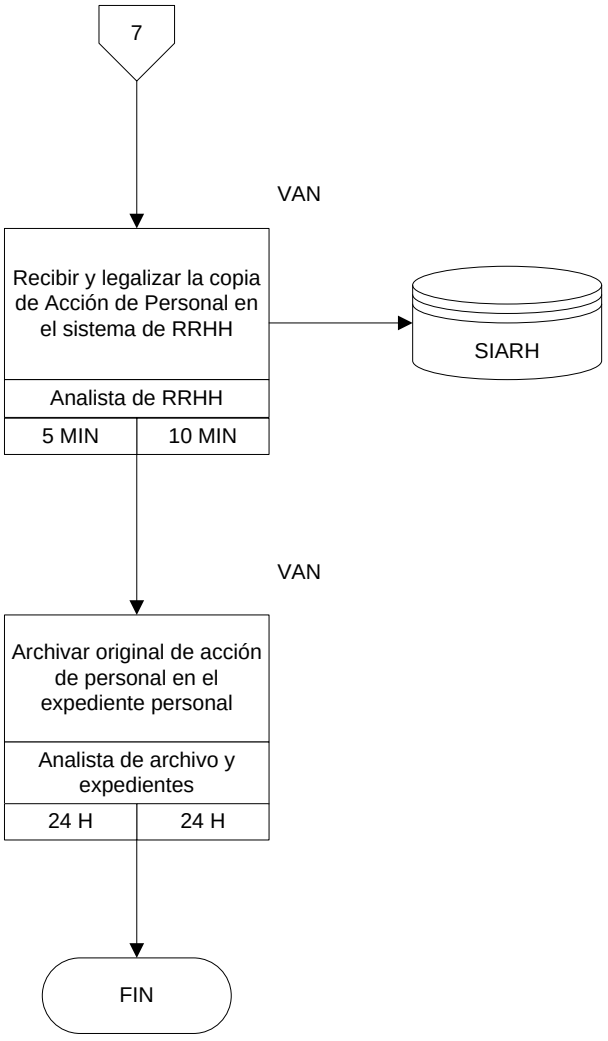

2
¿Tiene saldo de vacaciones?
NO
SI
A
SI
¿Ha laborado por más de 6 meses consecutivos en la Institución?
SI
NO
VAC
VAN
Entregar solicitud de vacación al funcionario de la Dirección de RR.HH. que lo colicite
Analista de RRHH
10 MIN
20 MIN
Solicitud de vacaciones
FUNCIONARIO DE LA DIRECCIÓN DE RR.HH.
FIN
Informar al funcionario que debe solicitar adelanto de vacaciones por medio de oficio
Analista de RRHH
10 MIN
10 MIN
FUNCIONARIO DE LA DIRECCIÓN DE RR.HH.
VAN
Oficio con solicitud de adelanto de vacaciones
Revisar solicitud de vacaciones
Jefe inmediato
20 MIN
20 MIN
¿Aprueba?
SI
NO
FIN
3

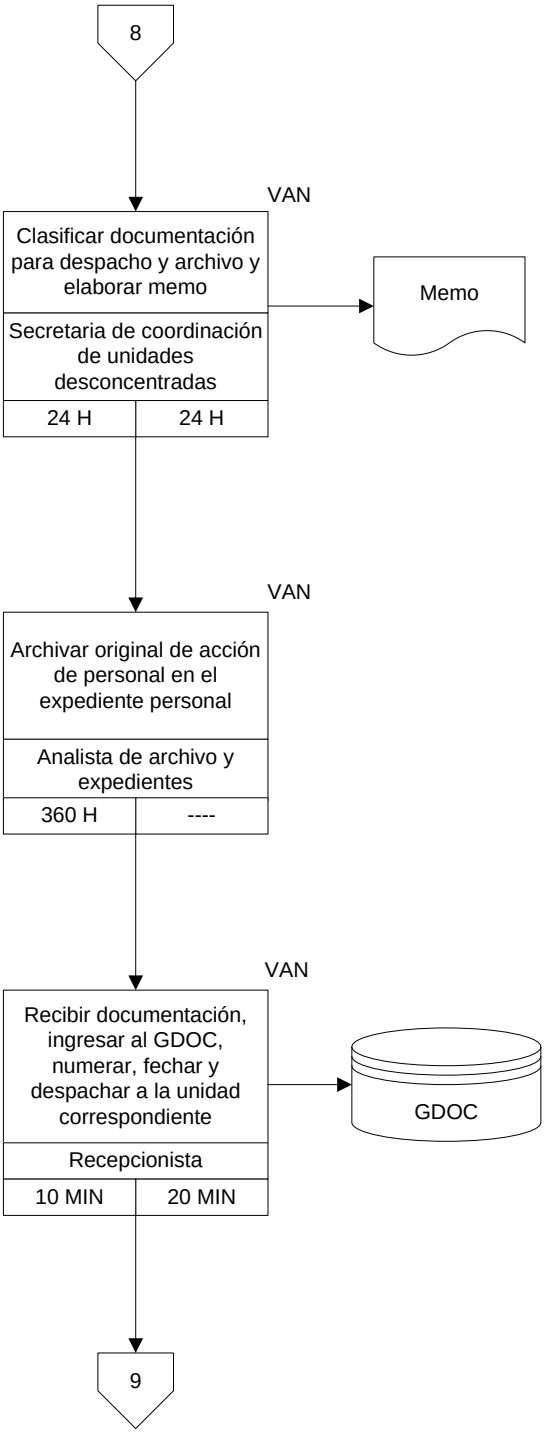

3
VAN
Aprobar solicitud de vacaciones
Jefe inmediato
1 H
1 H
VAN
Revisar solicitud de vacaciones
Director de RRHH
1 H
1 H
¿Aprueba?
Si
NO
FIN
¿Solicita cambios al pedido?
SI
NO
A
VAN
Firmar solicitud de vacaciones
Director de RRHH
1 H
1 H
VAN
SIARH
Elaborar Acción de personal
Acción de personal
Analista de RRHH
5 MIN
5 MIN
4


4
VAN
Recibir acción de personal
Secretaria de unidad
5 MIN
20 MIN
VAN
Revisar Acción de Personal
Jefe de unidad
10 MIN
20 MIN
¿Documentación Correcta?
NO
SI
VAN
Devolver Informe o Acción de Personal con correcciones respectivas y solicitar firma de recepción
Secretaria de Unidad
1 H
1 H
Hoja de control
5
B
VAN
Realiza correcciones indicadas a la documentación elaborada
Analista de RRHH
10 MIN
10 MIN

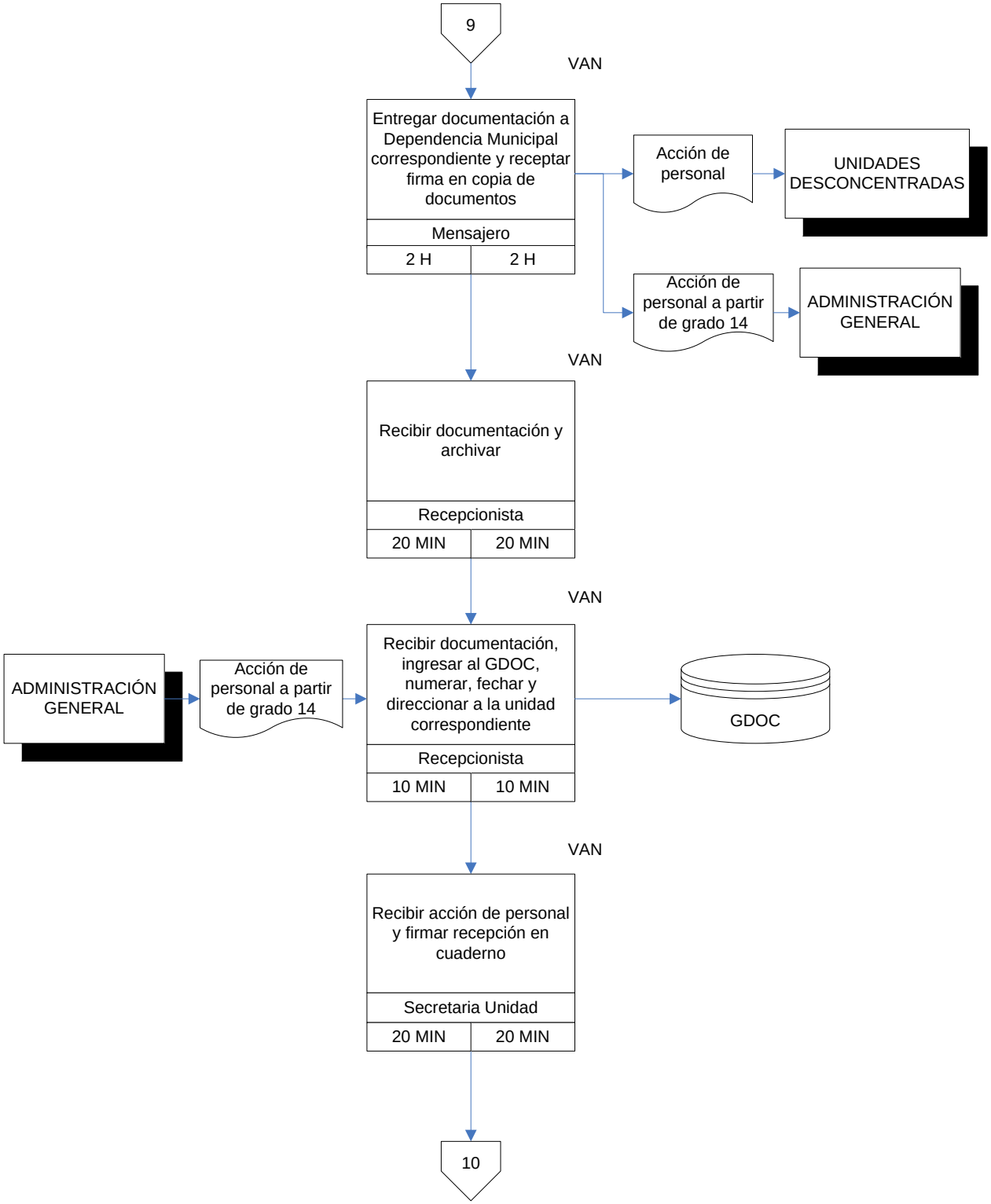

5
¿Acción de personal hasta grado 12
NO
Si
VAN
Registrar en hoja de control salida de documentos para la firma del Director
Secretaria de la unidad
10 MIN
10 MIN
Hoja de control
VAN
Firmar Acción de Personal
Jefe de unidad
10 MIN
20 MIN
8
VAN
Verificar en hoja de control documentos entregados y firmar recepción
Secretaria del Director
5 MIN
20 MIN
VAN
Revisar documentación
Director de RRHH
5 MIN
10 MIN
6

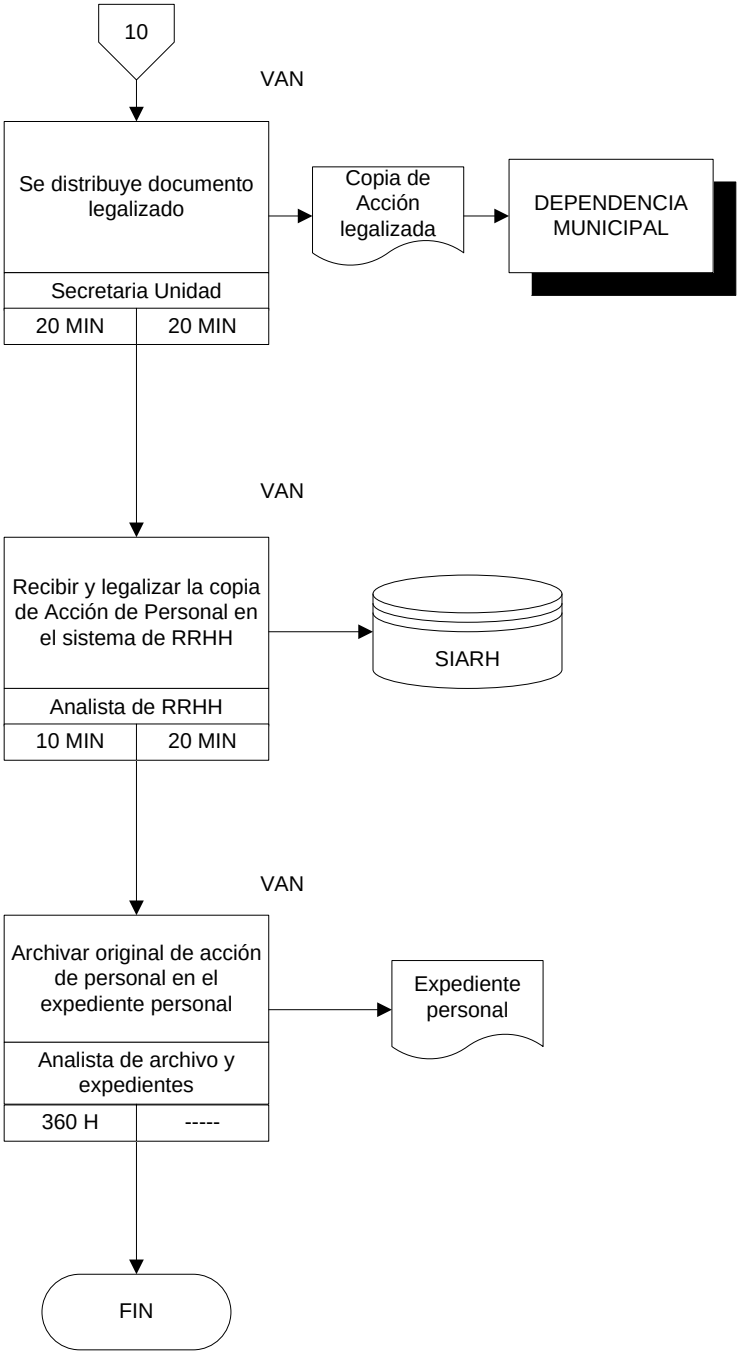

6
¿Acción están correctos?
SI
NO
B
VAN
Firmar documentación
Director de RRHH
1 H
1 H
¿Acción de personal interna?
SI
NO
8
VAN
Se distribuye documento legalizado
Secretaria Unidad
20 MIN
20 MIN
Copia de Acción legalizada
FUNCIONARIO DE LA DIRECCIÓN DE RR.HH.
7


7
VAN
Recibir y legalizar la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH
SIARH
Analista de RRHH
5 MIN
10 MIN
VAN
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
24 H
24 H
FIN

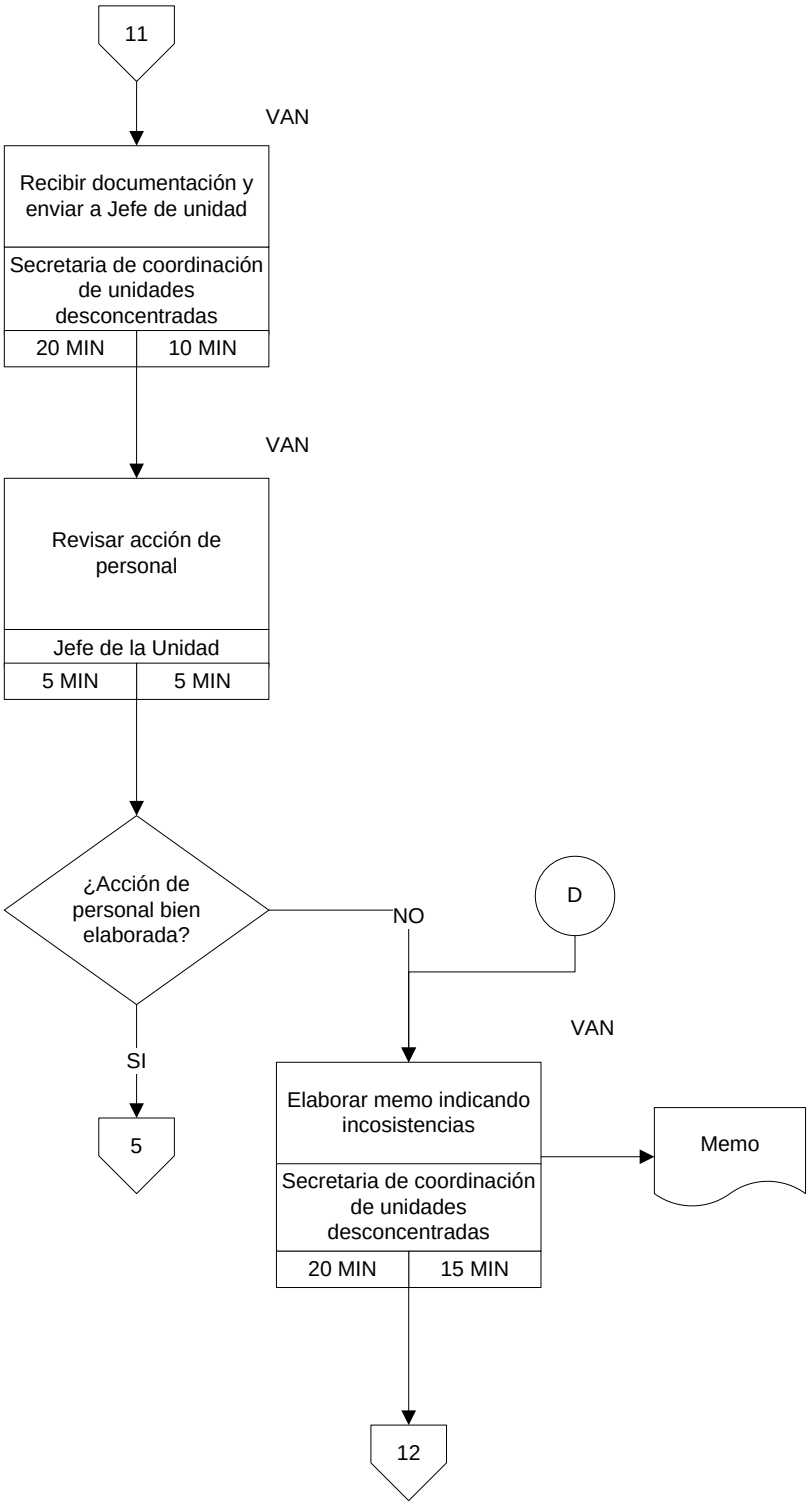

8
VAN
Clasificar documentación para despacho y archivo y elaborar memo
Memo
Secretaria de coordinación de unidades desconcentradas
24 H
24 H
VAN
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
360 H

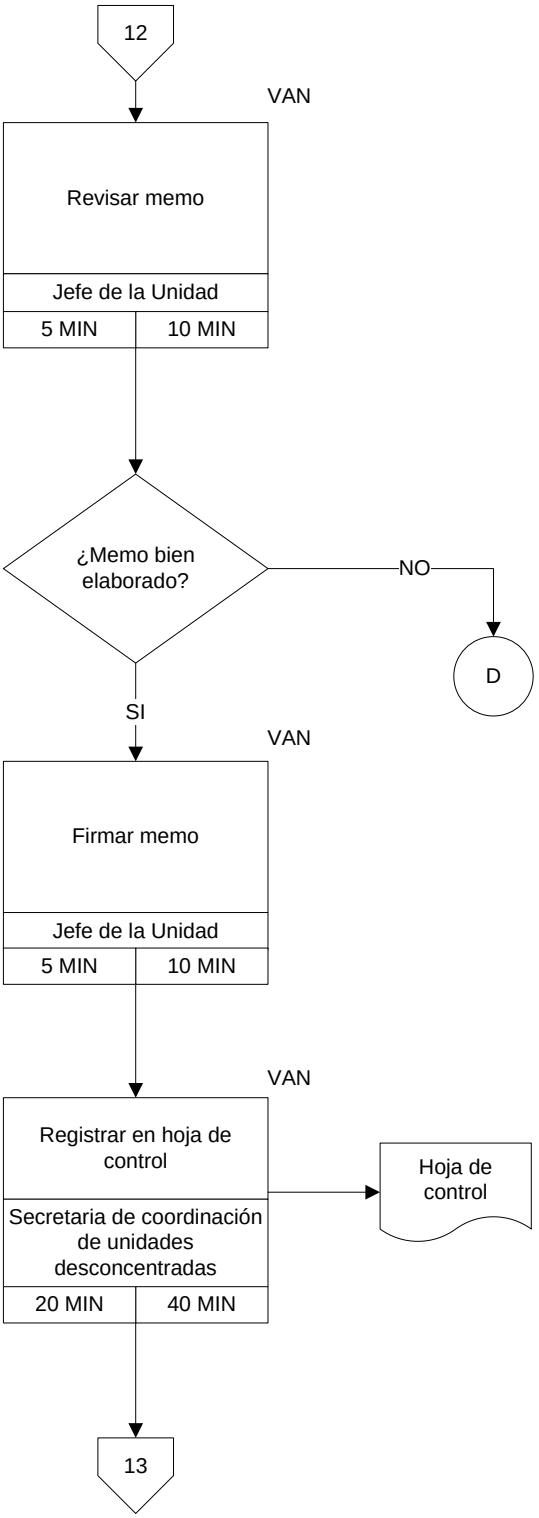
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
10 MIN
20 MIN
9


9
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
2 H
2 H
Acción de personal
UNIDADES DESCONCENTRADAS
Acción de personal a partir de grado 14
ADMINISTRACIÓN GENERAL
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
20 MIN
20 MIN
VAN
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Acción de personal a partir de grado 14
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y direccionar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
10 MIN
10 MIN
VAN
Recibir acción de personal y firmar recepción en cuaderno
Secretaria Unidad
20 MIN
20 MIN
10


10
VAN
Se distribuye documento legalizado
Copia de Acción legalizada
DEPENDENCIA MUNICIPAL
Secretaria Unidad
20 MIN
20 MIN
VAN
Recibir y legalizar la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH
SIARH
Analista de RRHH
10 MIN
20 MIN
VAN
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Expediente personal
Analista de archivo y expedientes
360 H

FIN


11
VAN
Recibir documentación y enviar a Jefe de unidad
Secretaria de coordinación de unidades desconcentradas
20 MIN
10 MIN
VAN
Revisar acción de personal
Jefe de la Unidad
5 MIN
5 MIN
¿Acción de personal bien elaborada?
NO
D
SI
5
VAN
Elaborar memo indicando incosistencias
Secretaria de coordinación de unidades desconcentradas
20 MIN
15 MIN
Memo
12


12
VAN
Revisar memo
Jefe de la Unidad
5 MIN
10 MIN
¿Memo bien elaborado?
NO
D
SI
VAN
Firmar memo
Jefe de la Unidad
5 MIN
10 MIN
VAN
Registrar en hoja de control
Hoja de control
Secretaria de coordinación de unidades desconcentradas
20 MIN
40 MIN
13

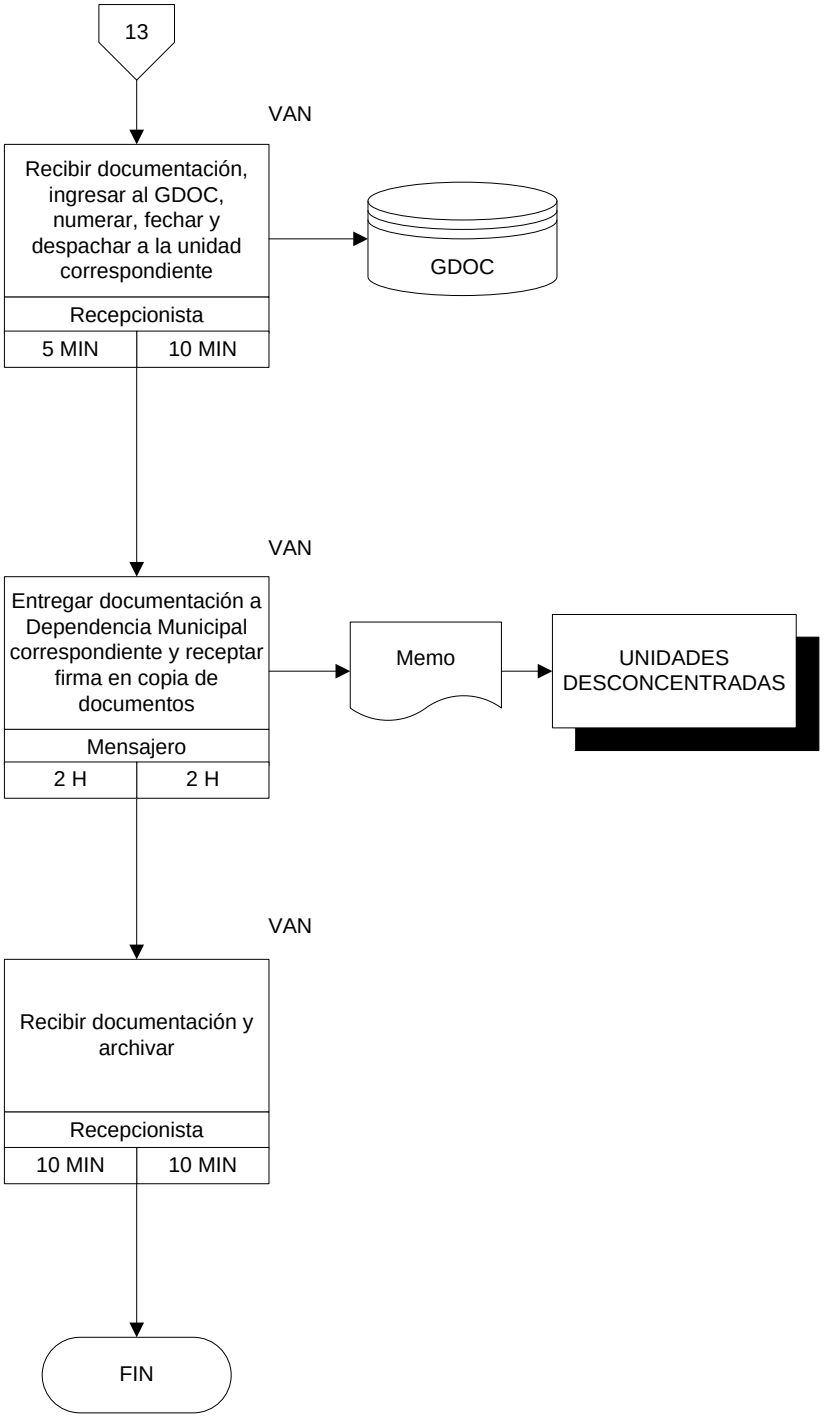
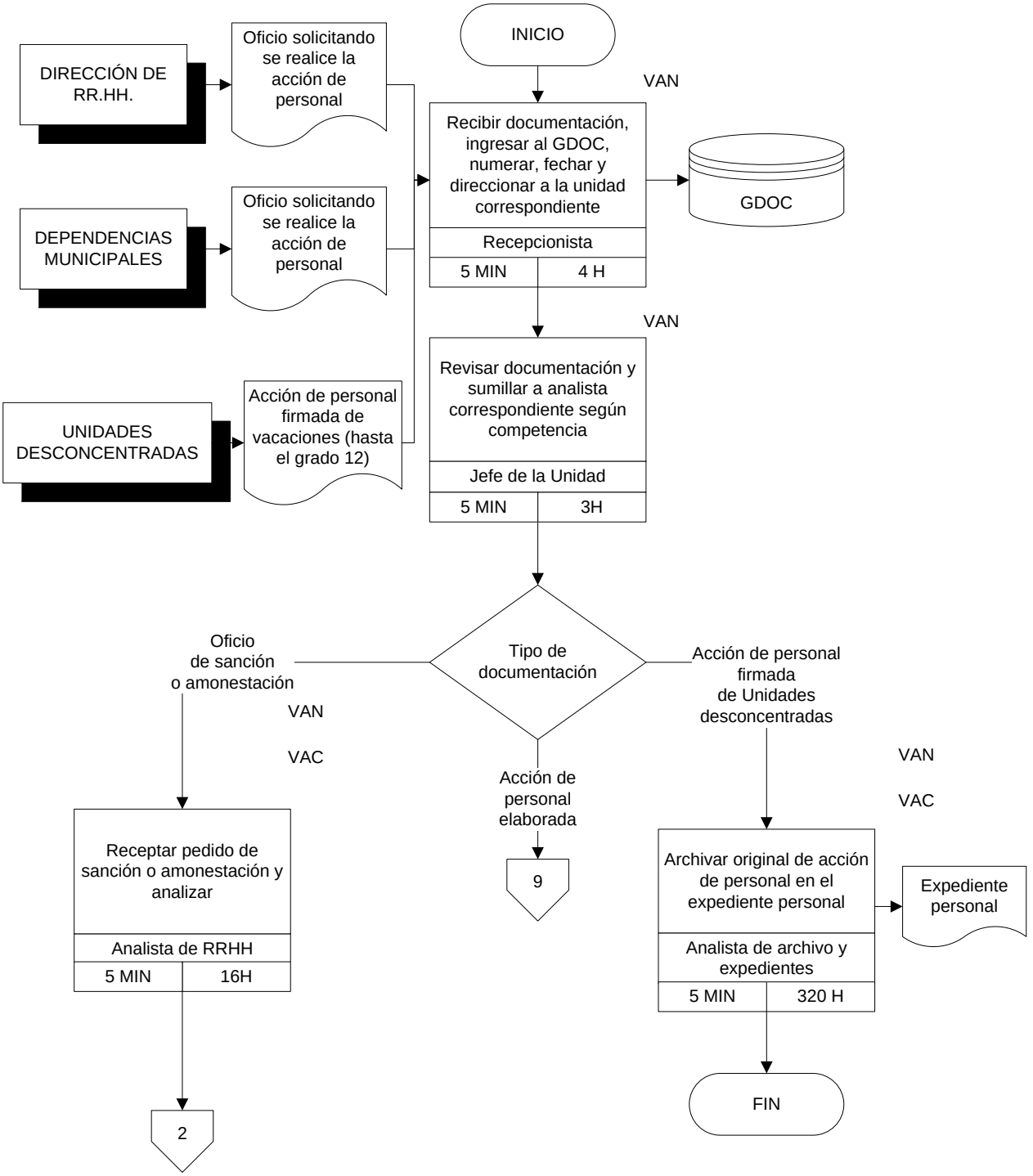
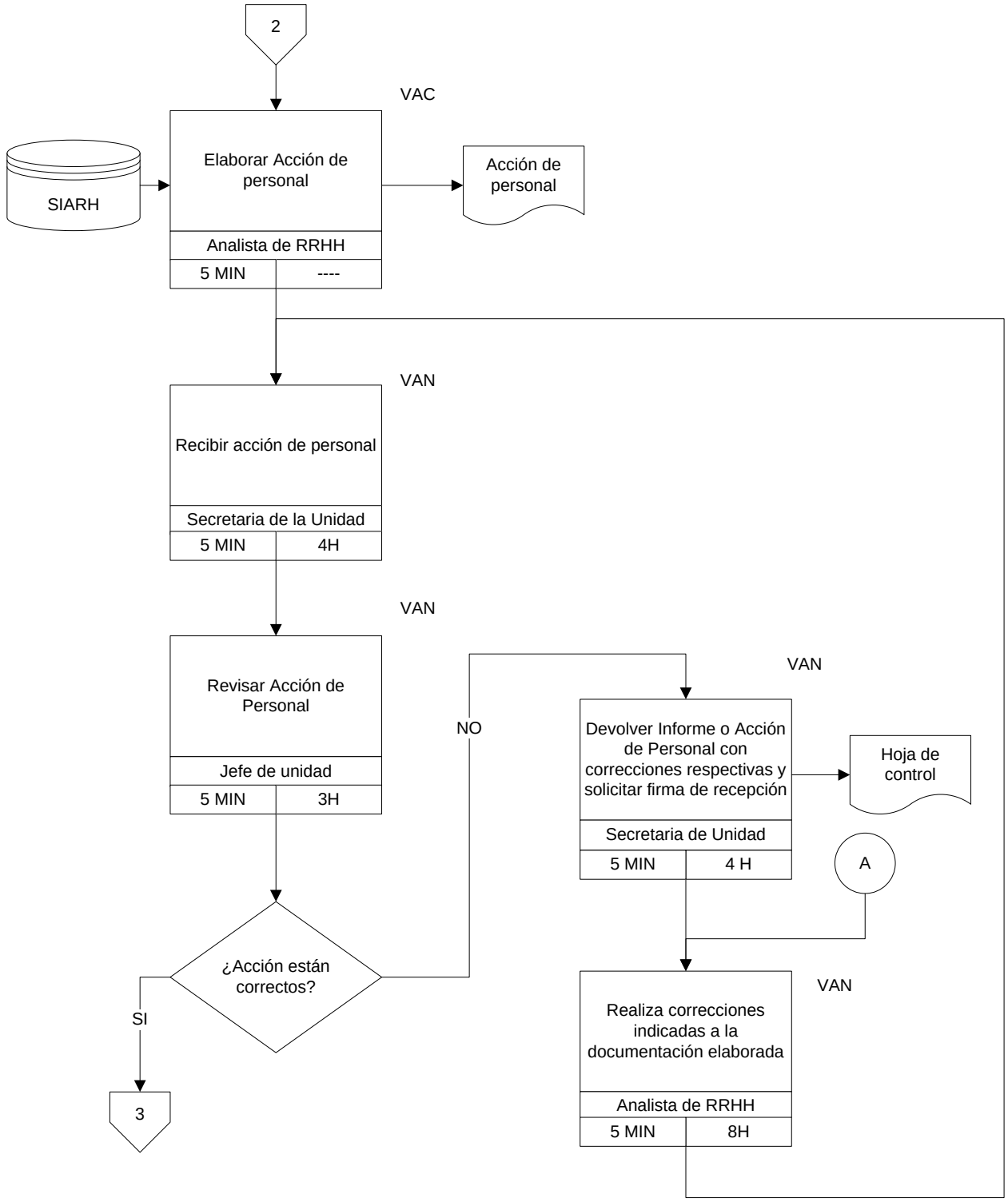
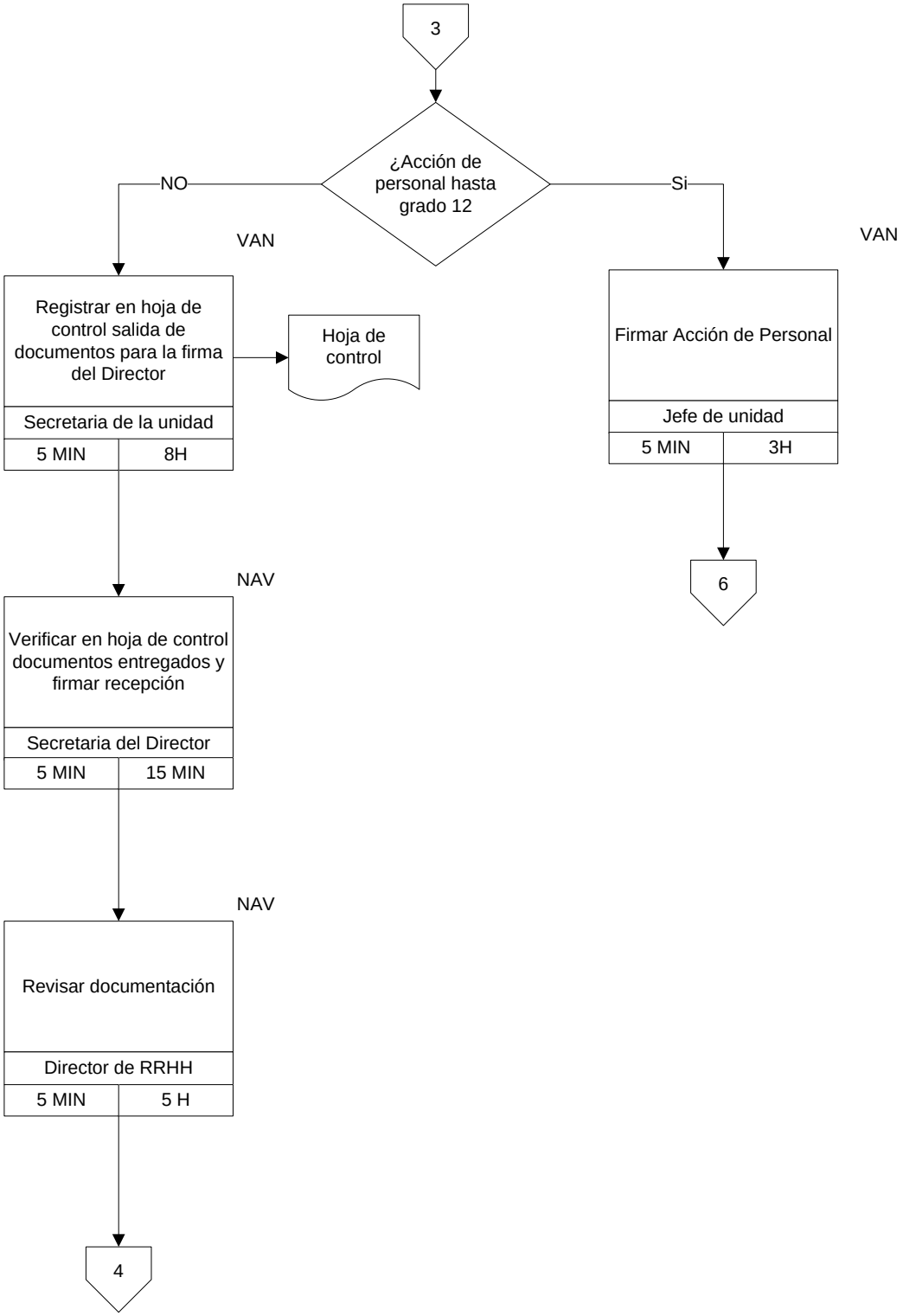

13
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
5 MIN
10 MIN
GDOC
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
2 H
2 H
Memo
UNIDADES DESCONCENTRADAS
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
10 MIN
10 MIN
FIN

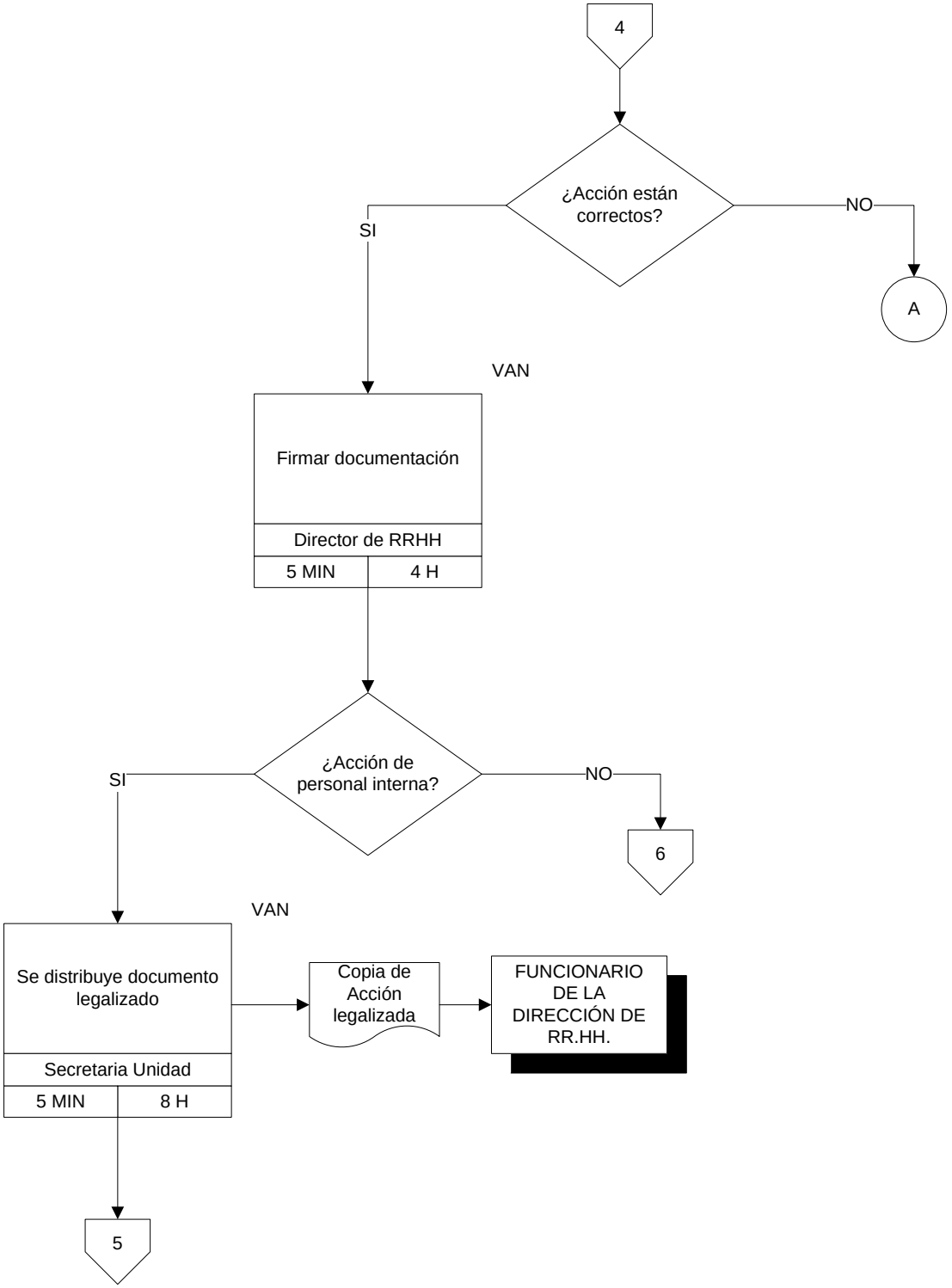
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

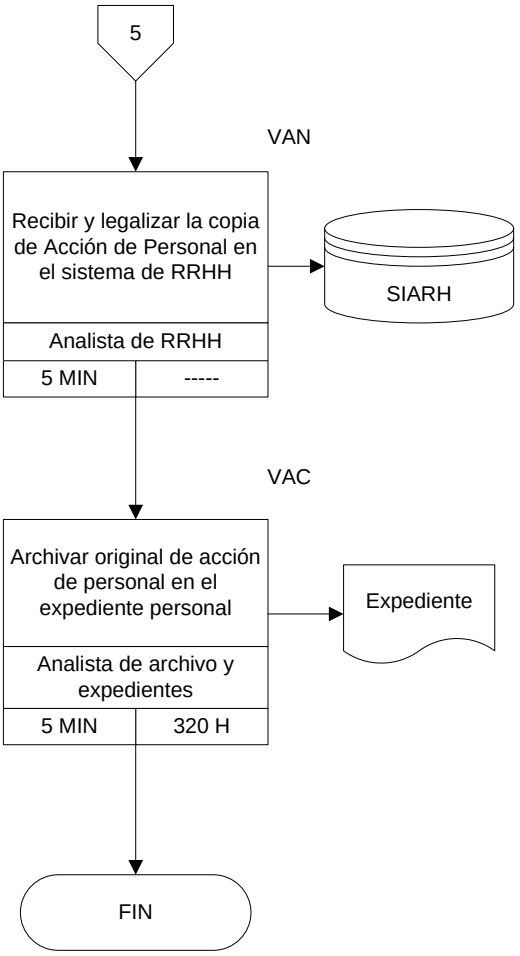



2
VAC
Elaborar Acción de personal
SIARH
Acción de personal
Analista de RRHH
5 MIN

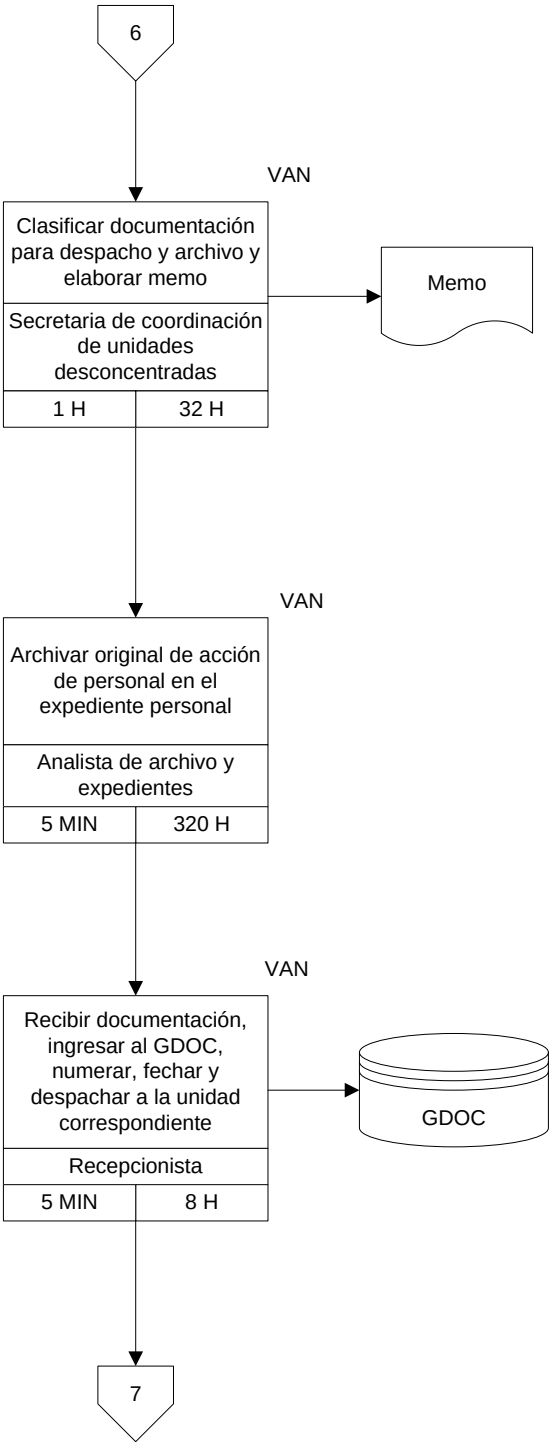
VAN
Recibir acción de personal
Secretaria de la Unidad
5 MIN
4H
VAN
Revisar Acción de Personal
Jefe de unidad
5 MIN
3H
NO
VAN
Devolver Informe o Acción de Personal con correcciones respectivas y solicitar firma de recepción
Hoja de control
Secretaria de Unidad
5 MIN
4 H
A
¿Acción están correctos?
SI
3
VAN
Realiza correcciones indicadas a la documentación elaborada
Analista de RRHH
5 MIN
8H

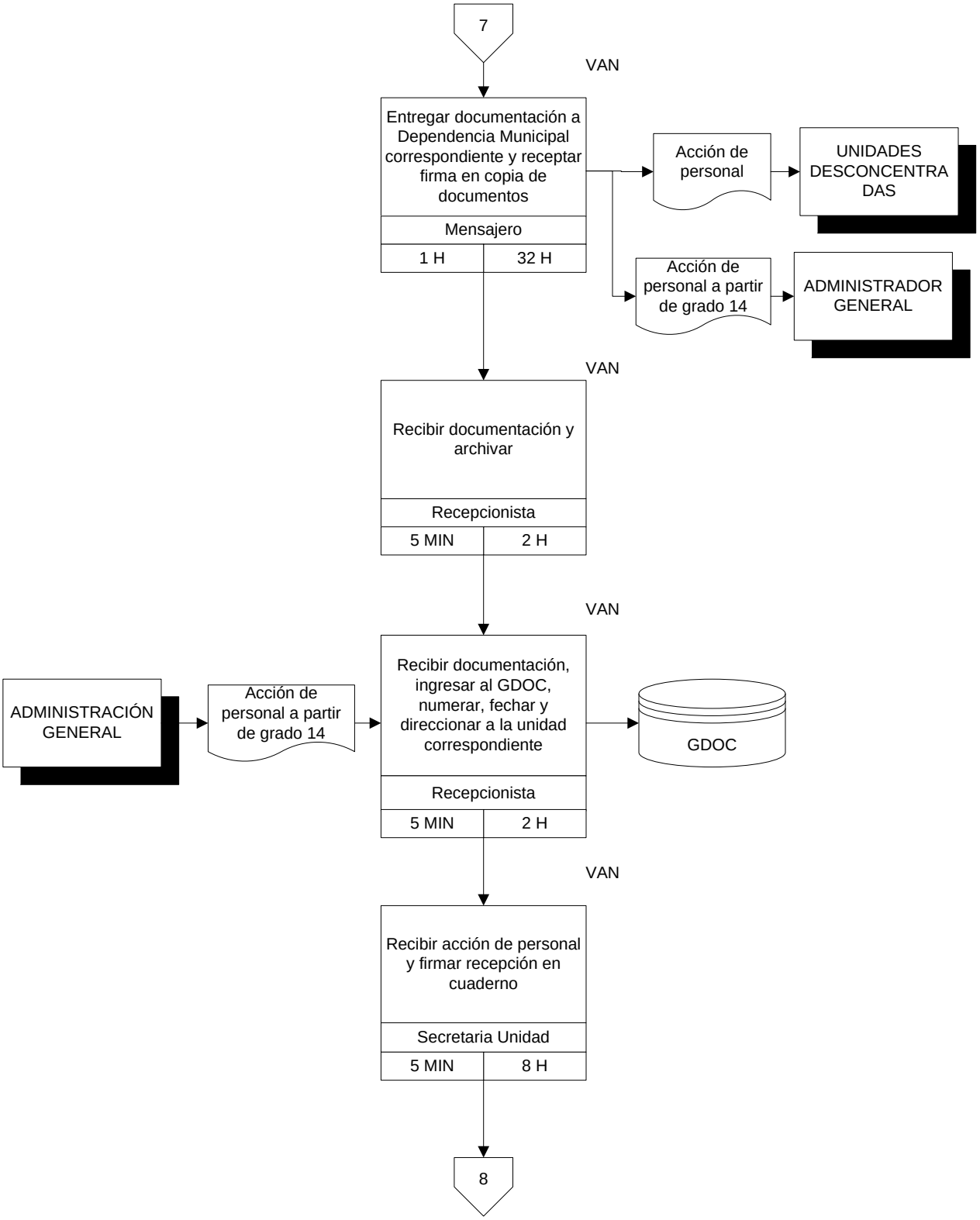

3
¿Acción de personal hasta grado 12
NO
Si
VAN
VAN
Registrar en hoja de control salida de documentos para la firma del Director
Secretaria de la unidad
5 MIN
8H
Hoja de control
Firmar Acción de Personal
Jefe de unidad
5 MIN
3H
6
NAV
Verificar en hoja de control documentos entregados y firmar recepción
Secretaria del Director
5 MIN
15 MIN
NAV
Revisar documentación
Director de RRHH
5 MIN
5 H
4

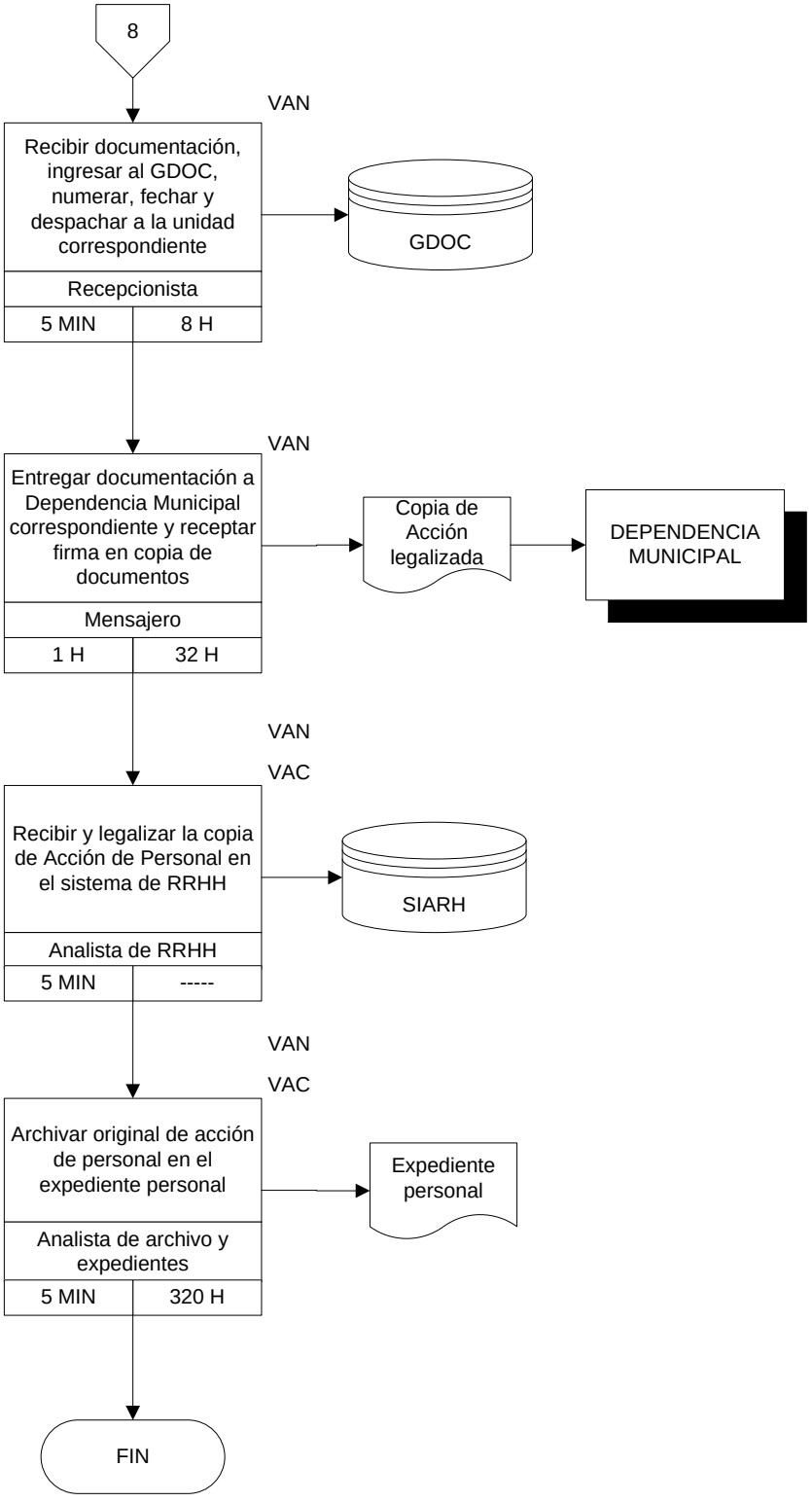

4
¿Acción están correctos?
SI
NO
A
VAN
Firmar documentación
Director de RRHH
5 MIN
4 H
¿Acción de personal interna?
SI
NO
6
VAN
Se distribuye documento legalizado
Secretaria Unidad
5 MIN
8 H
Copia de Acción legalizada
FUNCIONARIO DE LA DIRECCIÓN DE RR.HH.
5


5
VAN
Recibir y legalizar la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH
SIARH
Analista de RRHH
5 MIN

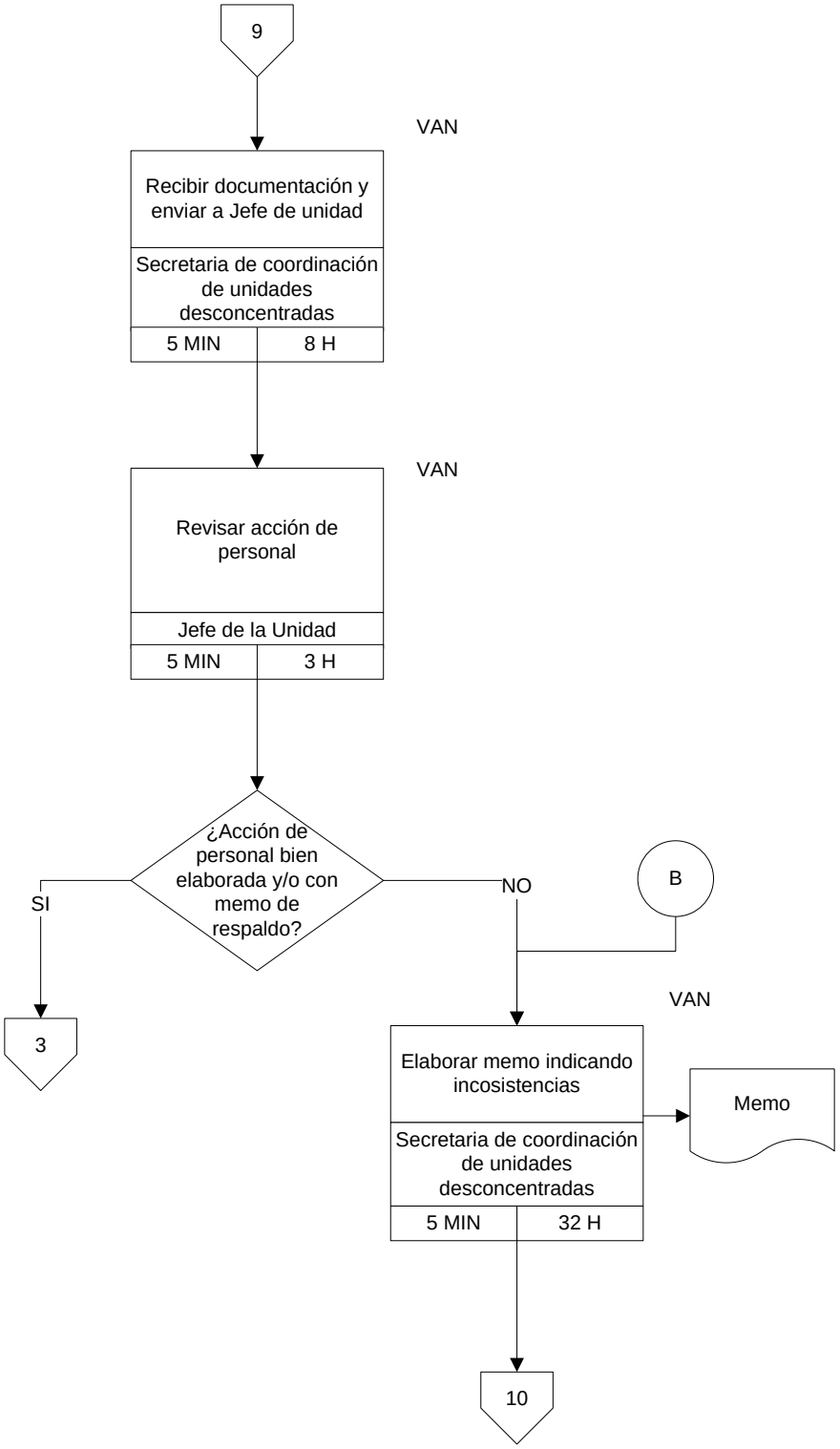
VAC
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Expediente
Analista de archivo y expedientes
5 MIN
320 H
FIN

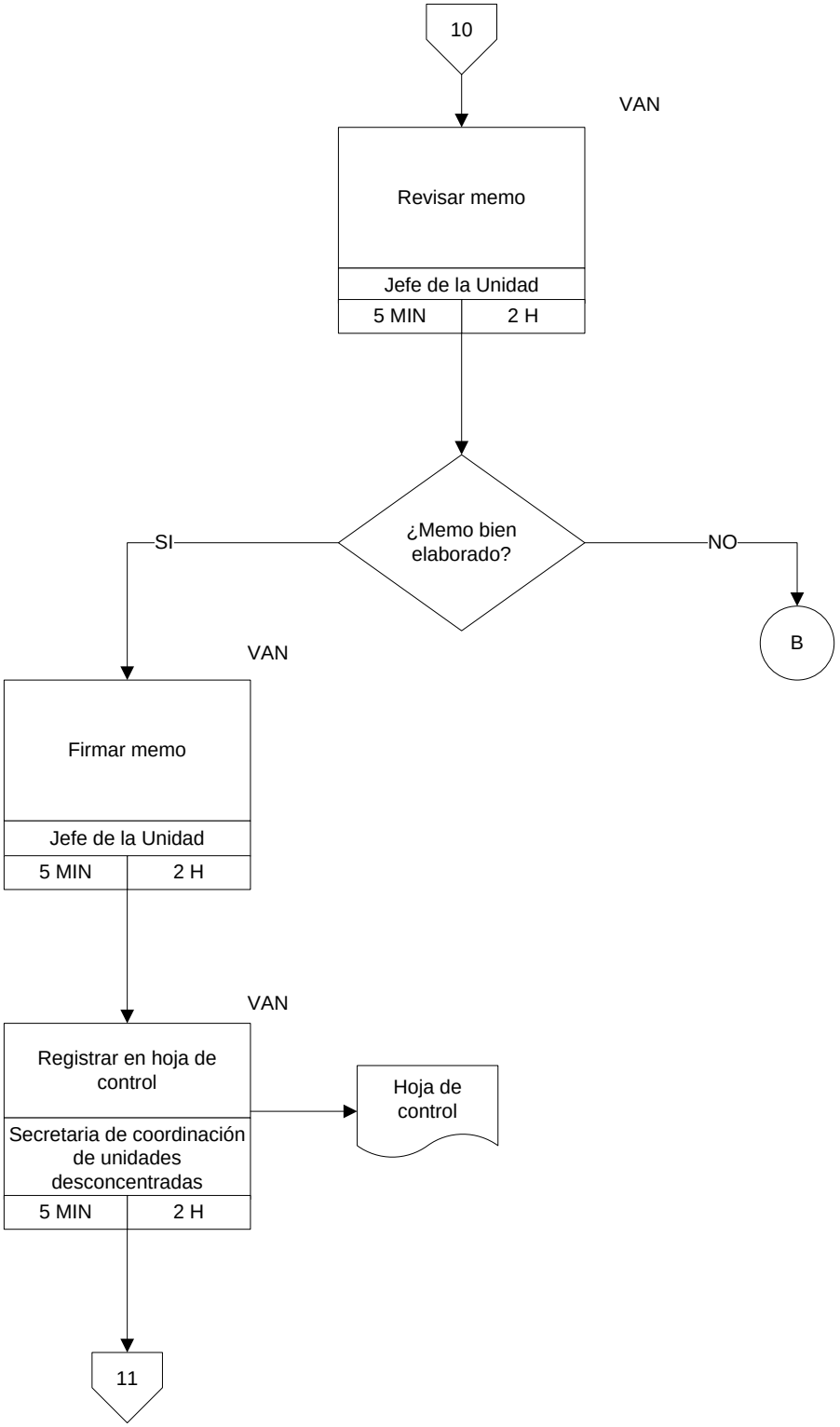

6
VAN
Clasificar documentación para despacho y archivo y elaborar memo
Memo
Secretaria de coordinación de unidades desconcentradas
1 H
32 H
VAN
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
5 MIN
320 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
5 MIN
8 H
7


7
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
1 H
32 H
Acción de personal
UNIDADES DESCONCENTRADAS
Acción de personal a partir de grado 14
ADMINISTRADOR GENERAL
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
2 H
VAN
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Acción de personal a partir de grado 14
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y direccionar a la unidad correspondiente
Recepcionista
5 MIN
2 H
GDOC
VAN
Recibir acción de personal y firmar recepción en cuaderno
Secretaria Unidad
5 MIN
8 H
8


8
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
5 MIN
8 H
GDOC
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
1 H
32 H
Copia de Acción legalizada
DEPENDENCIA MUNICIPAL
VAN
VAC
Recibir y legalizar la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH
Analista de RRHH
5 MIN

SIARH
VAN
VAC
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
5 MIN
320 H
Expediente personal
FIN


9
VAN
Recibir documentación y enviar a Jefe de unidad
Secretaria de coordinación de unidades desconcentradas
5 MIN
8 H
VAN
Revisar acción de personal
Jefe de la Unidad
5 MIN
3 H
¿Acción de personal bien elaborada y/o con memo de respaldo?
SI
NO
B
3
VAN
Elaborar memo indicando incosistencias
Secretaria de coordinación de unidades desconcentradas
5 MIN
32 H
Memo
10


10
VAN
Revisar memo
Jefe de la Unidad
5 MIN
2 H
¿Memo bien elaborado?
SI
NO
B
VAN
Firmar memo
Jefe de la Unidad
5 MIN
2 H
VAN
Registrar en hoja de control
Secretaria de coordinación de unidades desconcentradas
5 MIN
2 H
Hoja de control
11

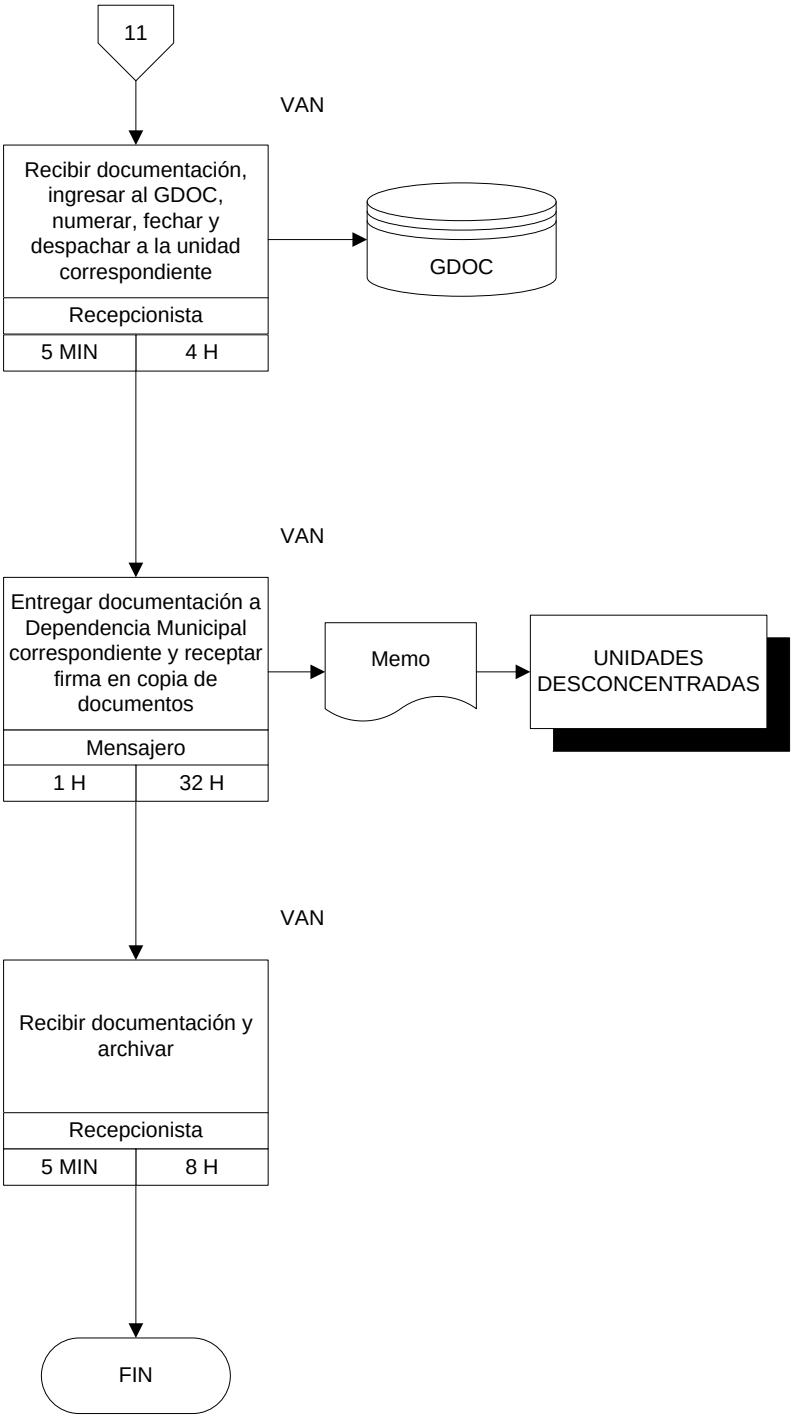
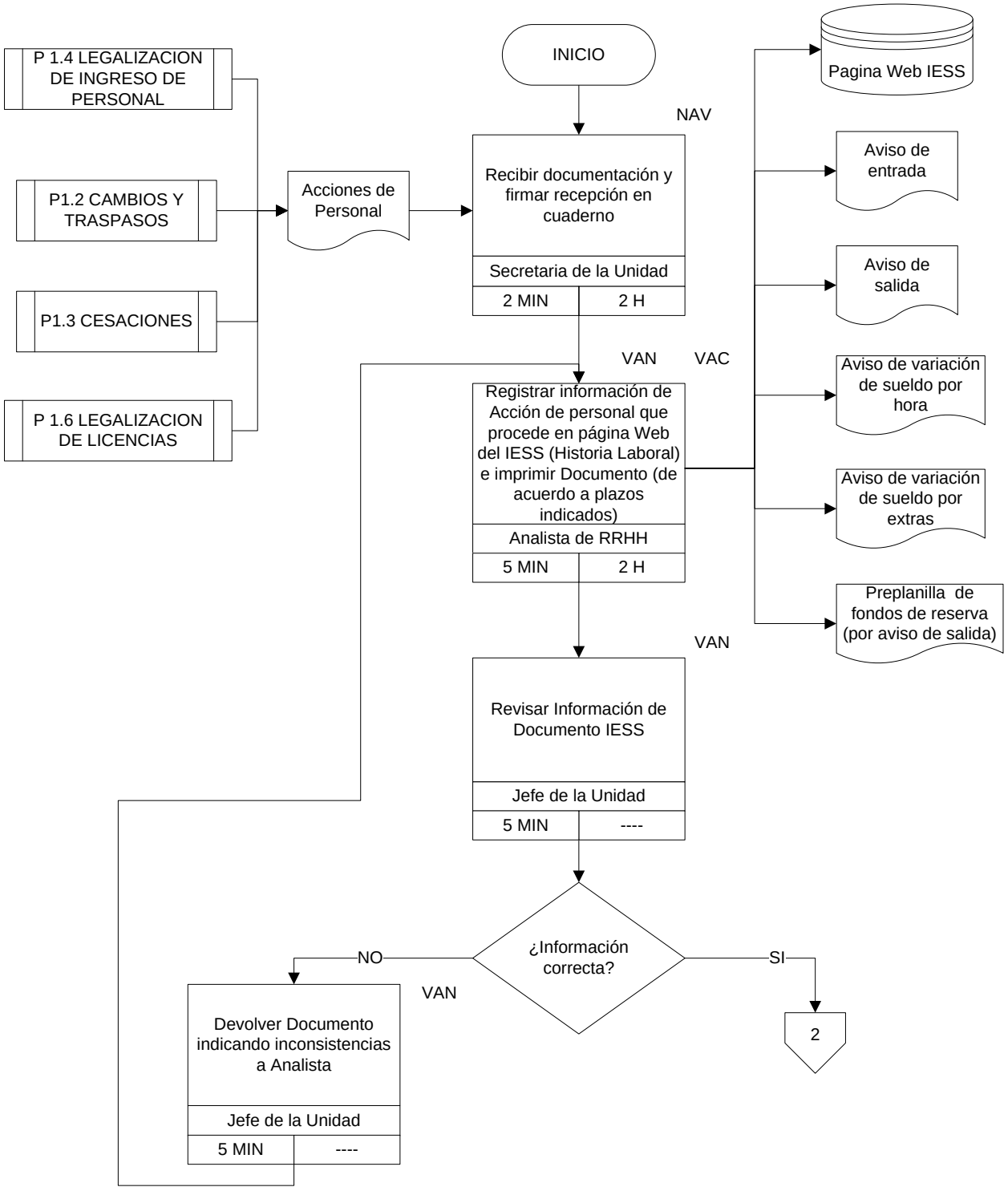
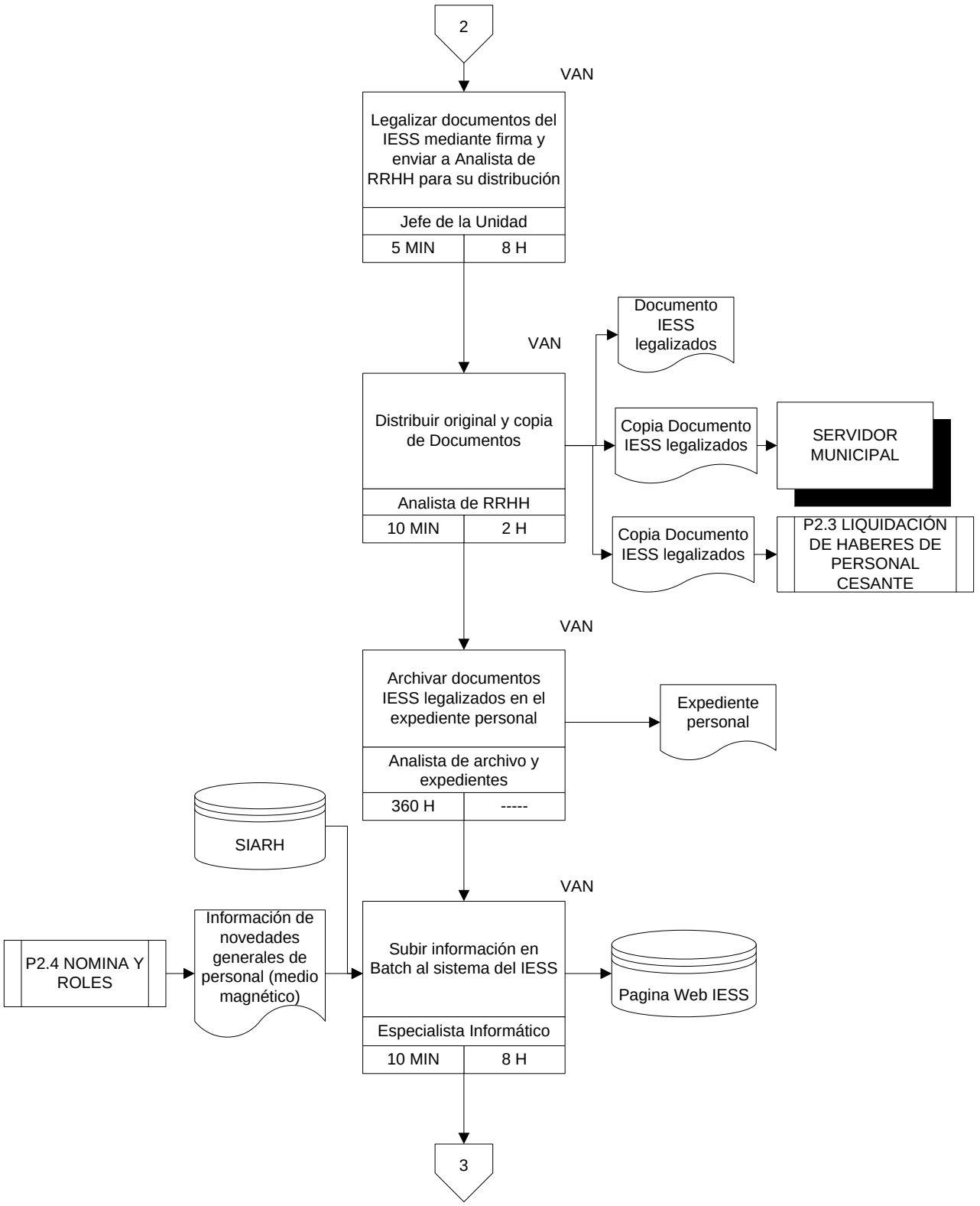
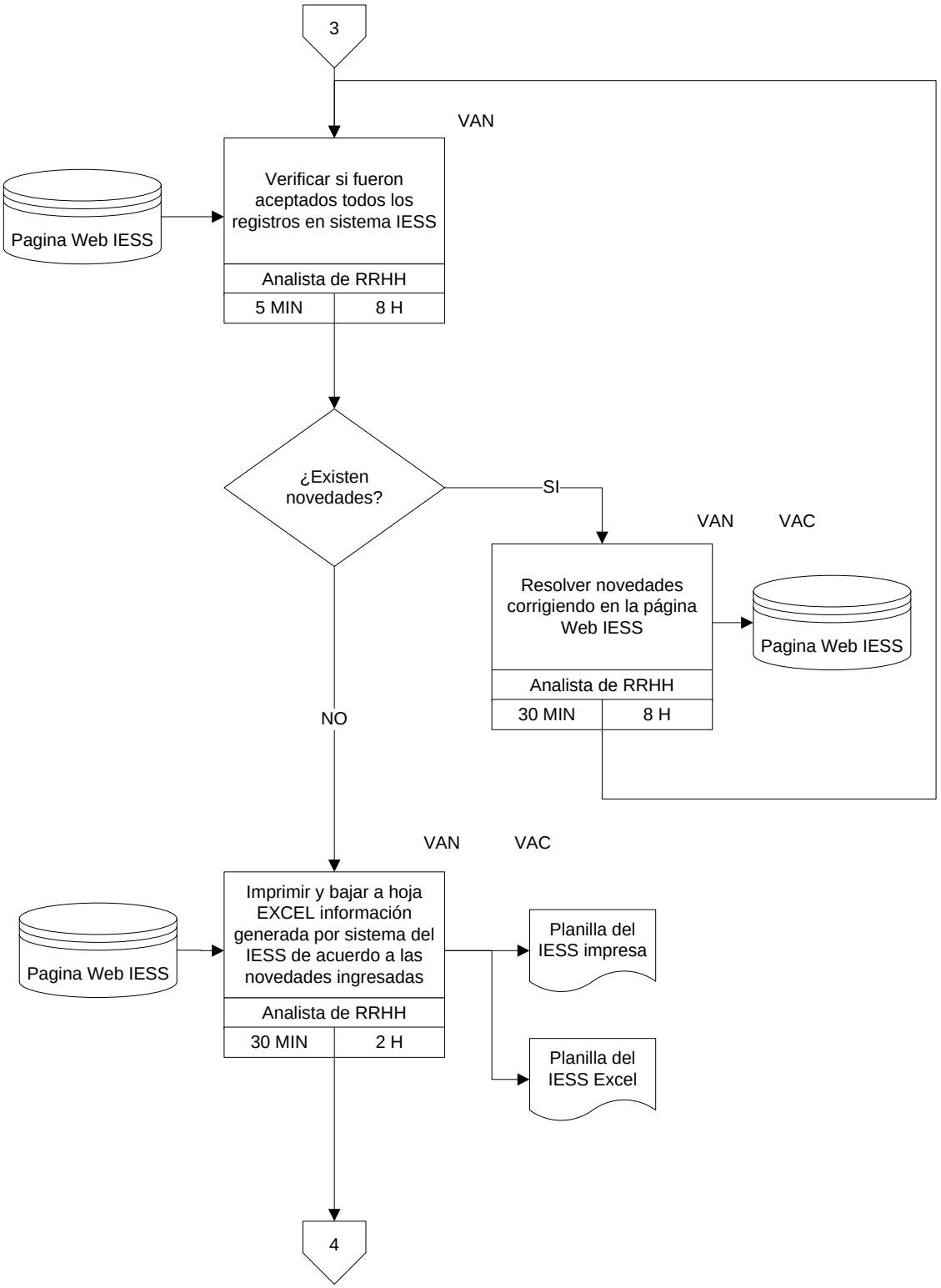

11
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
5 MIN
4 H
GDOC
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
1 H
32 H
Memo
UNIDADES DESCONCENTRADAS
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
8 H
FIN

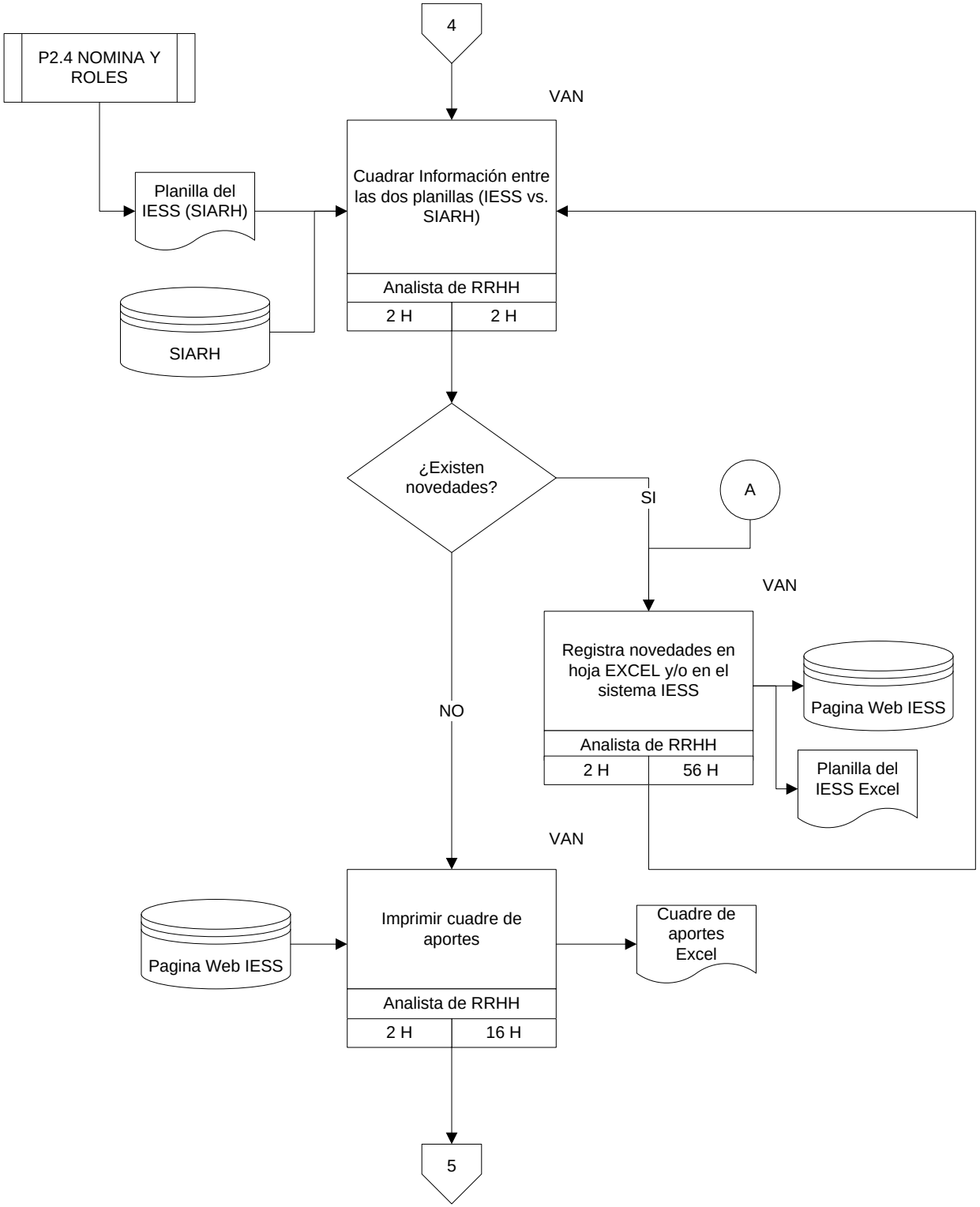
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

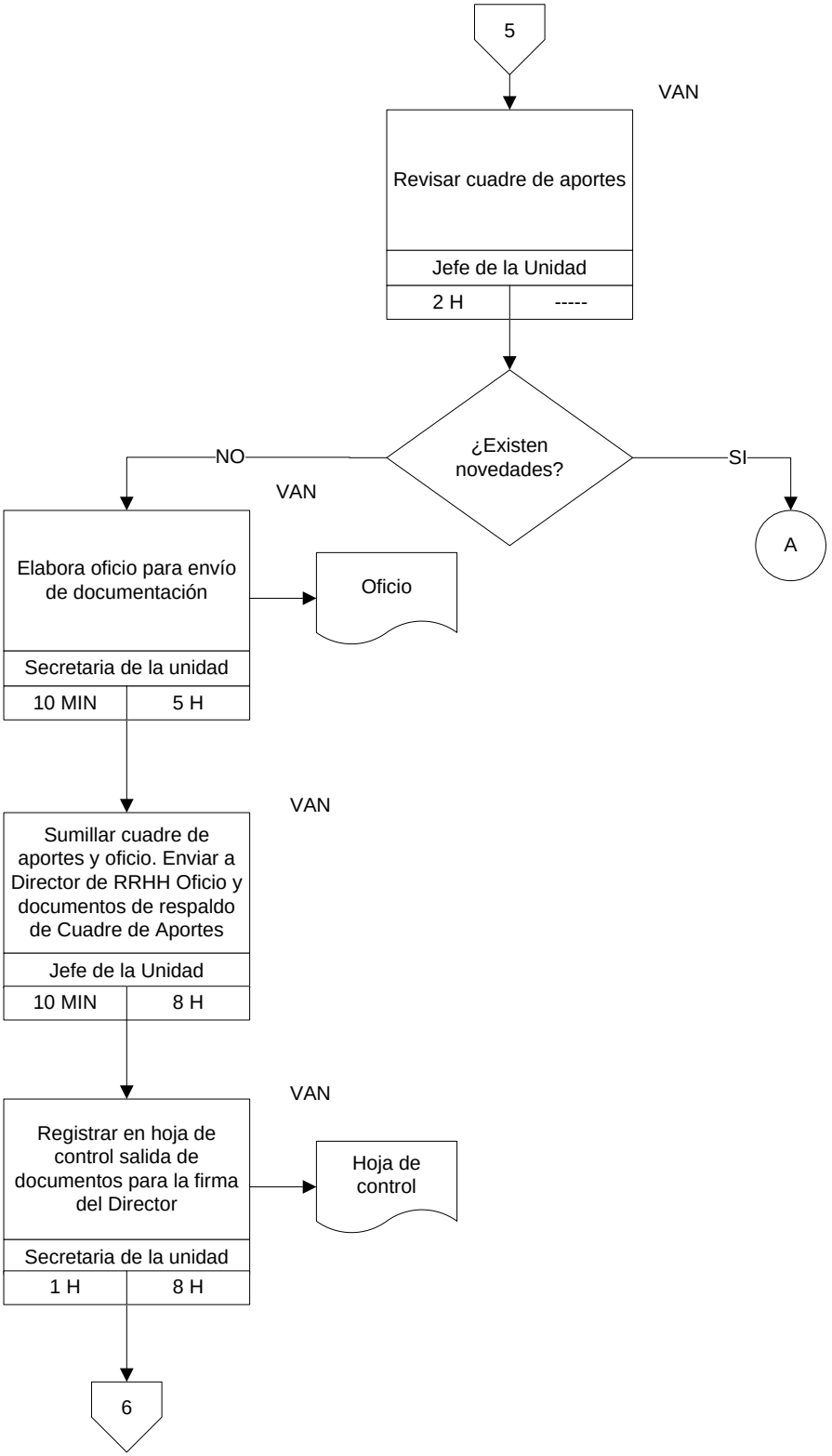



2
VAN
Legalizar documentos del IESS mediante firma y enviar a Analista de RRHH para su distribución
Jefe de la Unidad
5 MIN
8 H
VAN
Documento IESS legalizados
Distribuir original y copia de Documentos
Analista de RRHH
10 MIN
2 H
Copia Documento IESS legalizados
SERVIDOR MUNICIPAL
Copia Documento IESS legalizados
P2.3 LIQUIDACIÓN DE HABERES DE PERSONAL CESANTE
VAN
Archivar documentos IESS legalizados en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
360 H

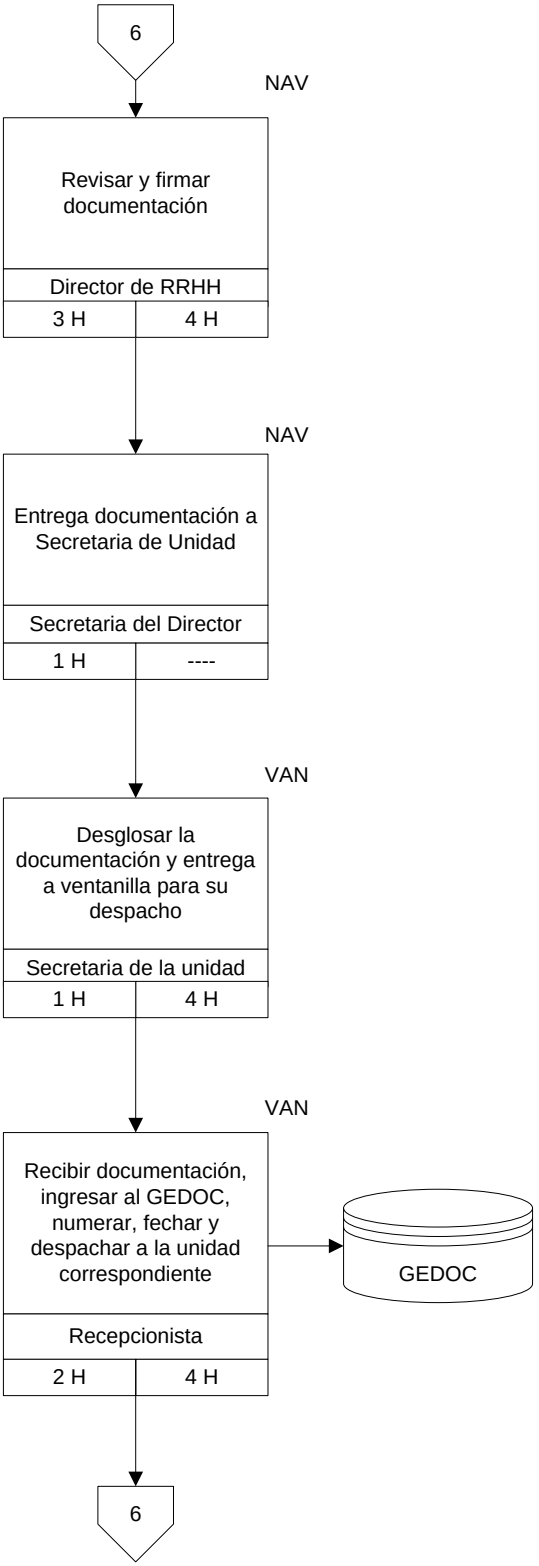
Expediente personal
SIARH
VAN
P2.4 NOMINA Y ROLES
Información de novedades generales de personal (medio magnético)
Subir información en Batch al sistema del IESS
Especialista Informático
10 MIN
8 H
Pagina Web IESS
3


3
VAN
Verificar si fueron aceptados todos los registros en sistema IESS
Analista de RRHH
5 MIN
8 H
Pagina Web IESS
¿Existen novedades?
SI
VAN
VAC
Resolver novedades corrigiendo en la página Web IESS
Analista de RRHH
30 MIN
8 H
Pagina Web IESS
NO
VAN
VAC
Imprimir y bajar a hoja EXCEL información generada por sistema del IESS de acuerdo a las novedades ingresadas
Analista de RRHH
30 MIN
2 H
Pagina Web IESS
Planilla del IESS impresa
Planilla del IESS Excel
4


4
P2.4 NOMINA Y ROLES
VAN
Planilla del IESS (SIARH)
Cuadrar Información entre las dos planillas (IESS vs. SIARH)
Analista de RRHH
2 H
2 H
SIARH
¿Existen novedades?
SI
A
VAN
Registra novedades en hoja EXCEL y/o en el sistema IESS
Pagina Web IESS
Analista de RRHH
2 H
56 H
Planilla del IESS Excel
NO
VAN
Pagina Web IESS
Imprimir cuadre de aportes
Cuadre de aportes Excel
Analista de RRHH
2 H
16 H
5


5
VAN
Revisar cuadre de aportes
Jefe de la Unidad
2 H

¿Existen novedades?
NO
SI
VAN
A
Elabora oficio para envío de documentación
Oficio
Secretaria de la unidad
10 MIN
5 H
VAN
Sumillar cuadre de aportes y oficio. Enviar a Director de RRHH Oficio y documentos de respaldo de Cuadre de Aportes
Jefe de la Unidad
10 MIN
8 H
VAN
Registrar en hoja de control salida de documentos para la firma del Director
Hoja de control
Secretaria de la unidad
1 H
8 H
6


6
NAV
Revisar y firmar documentación
Director de RRHH
3 H
4 H
NAV
Entrega documentación a Secretaria de Unidad
Secretaria del Director
1 H

VAN
Desglosar la documentación y entrega a ventanilla para su despacho
Secretaria de la unidad
1 H
4 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
2 H
4 H
GEDOC
6

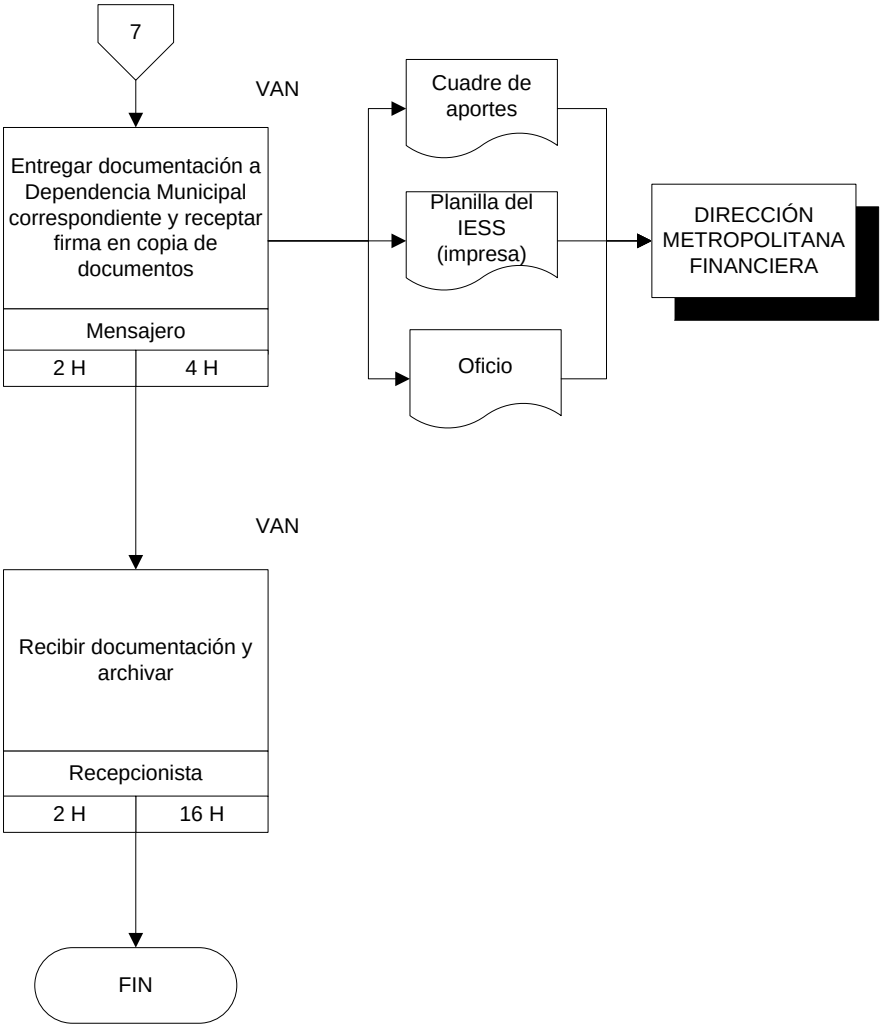
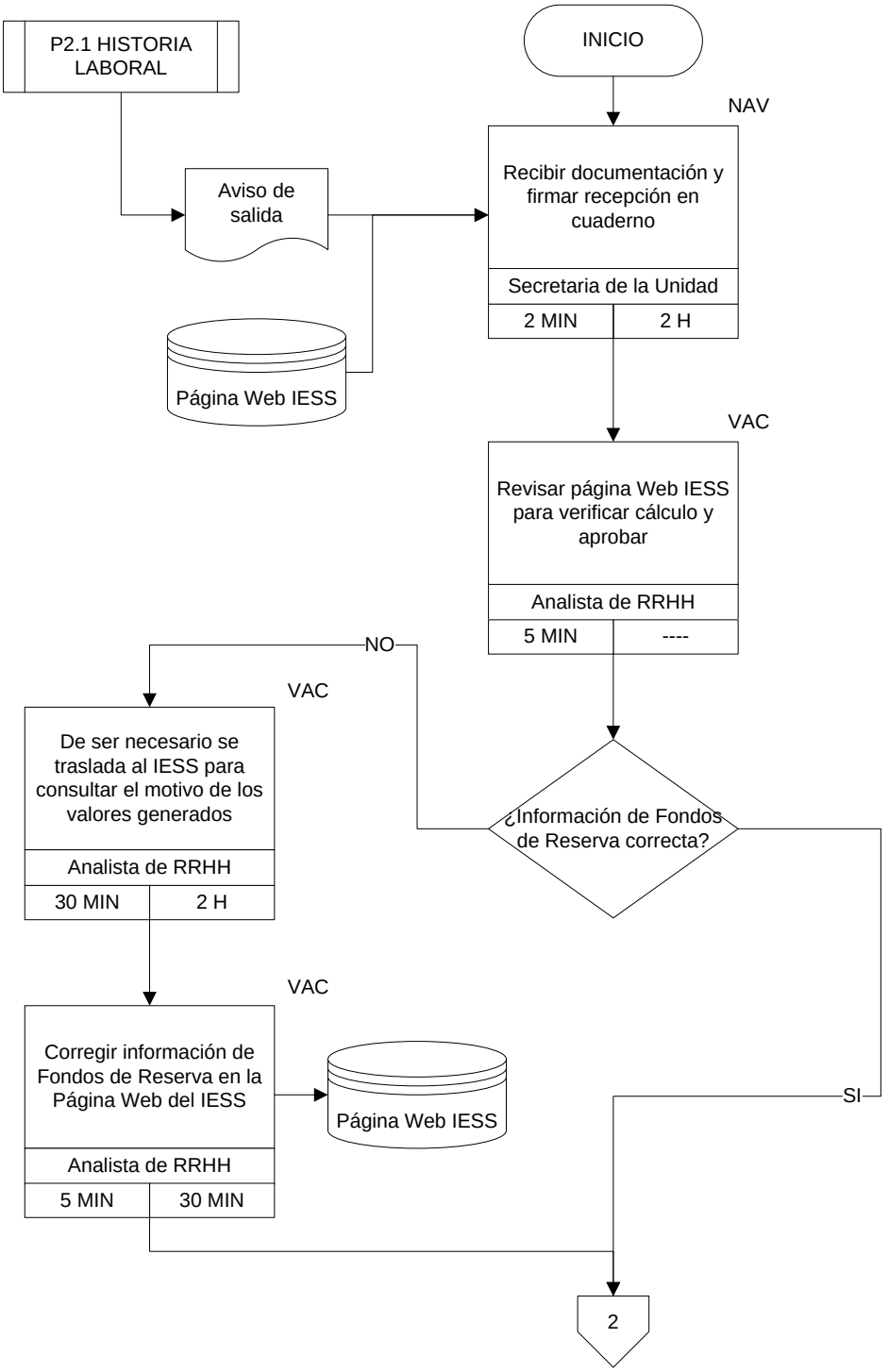
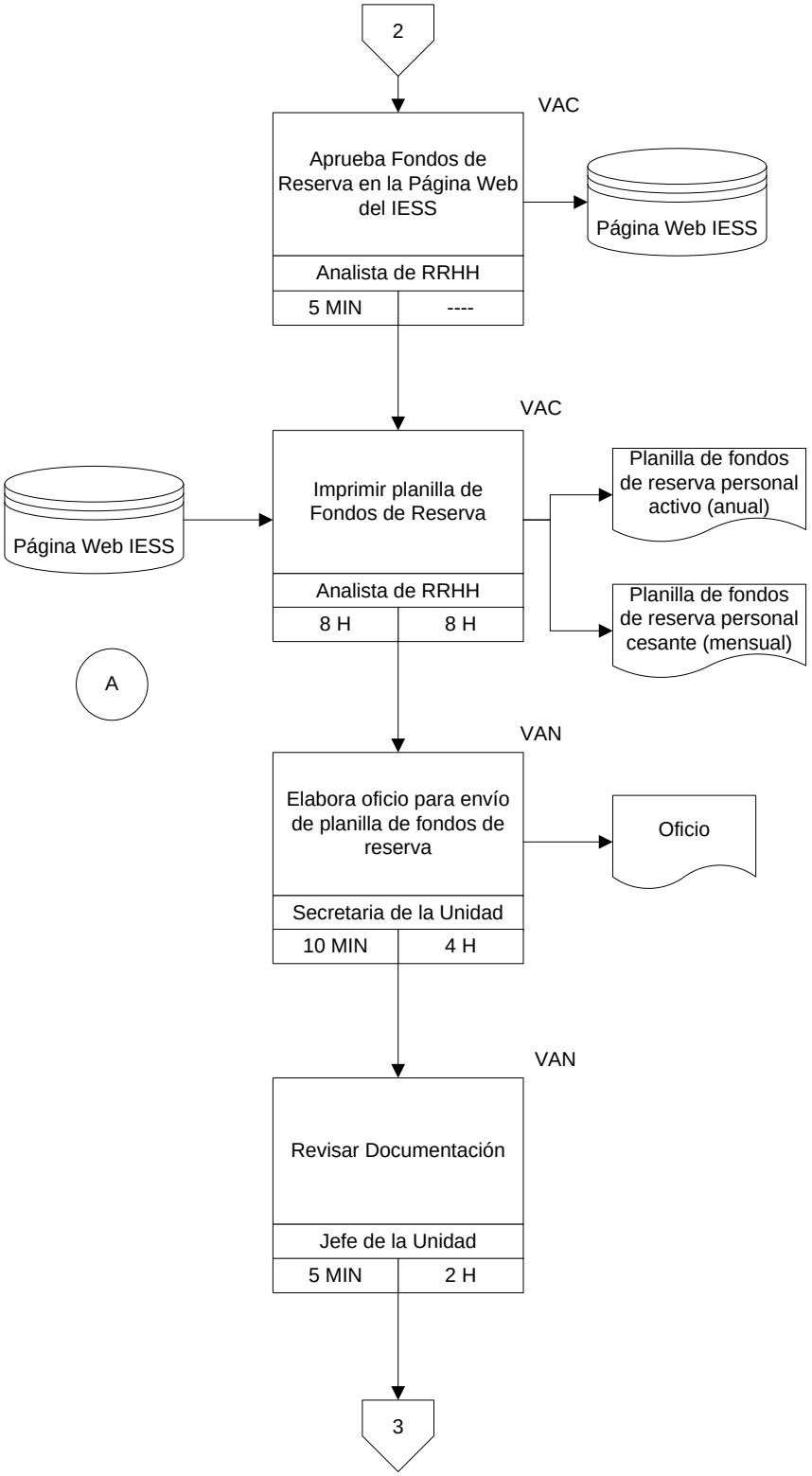
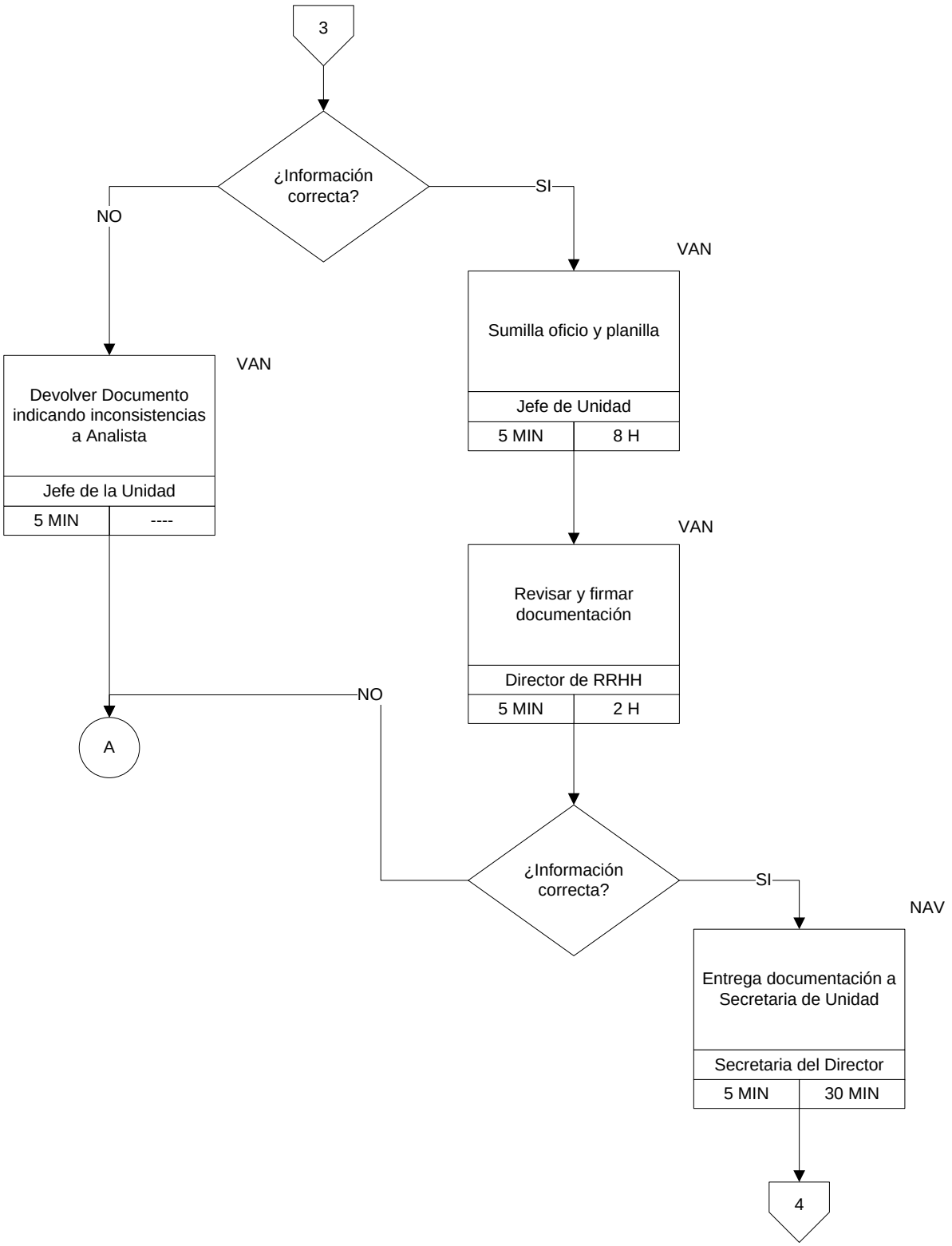

7
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
2 H
4 H
Cuadre de aportes
Planilla del IESS (impresa)
Oficio
DIRECCIÓN METROPOLITANA FINANCIERA
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
2 H
16 H
FIN

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

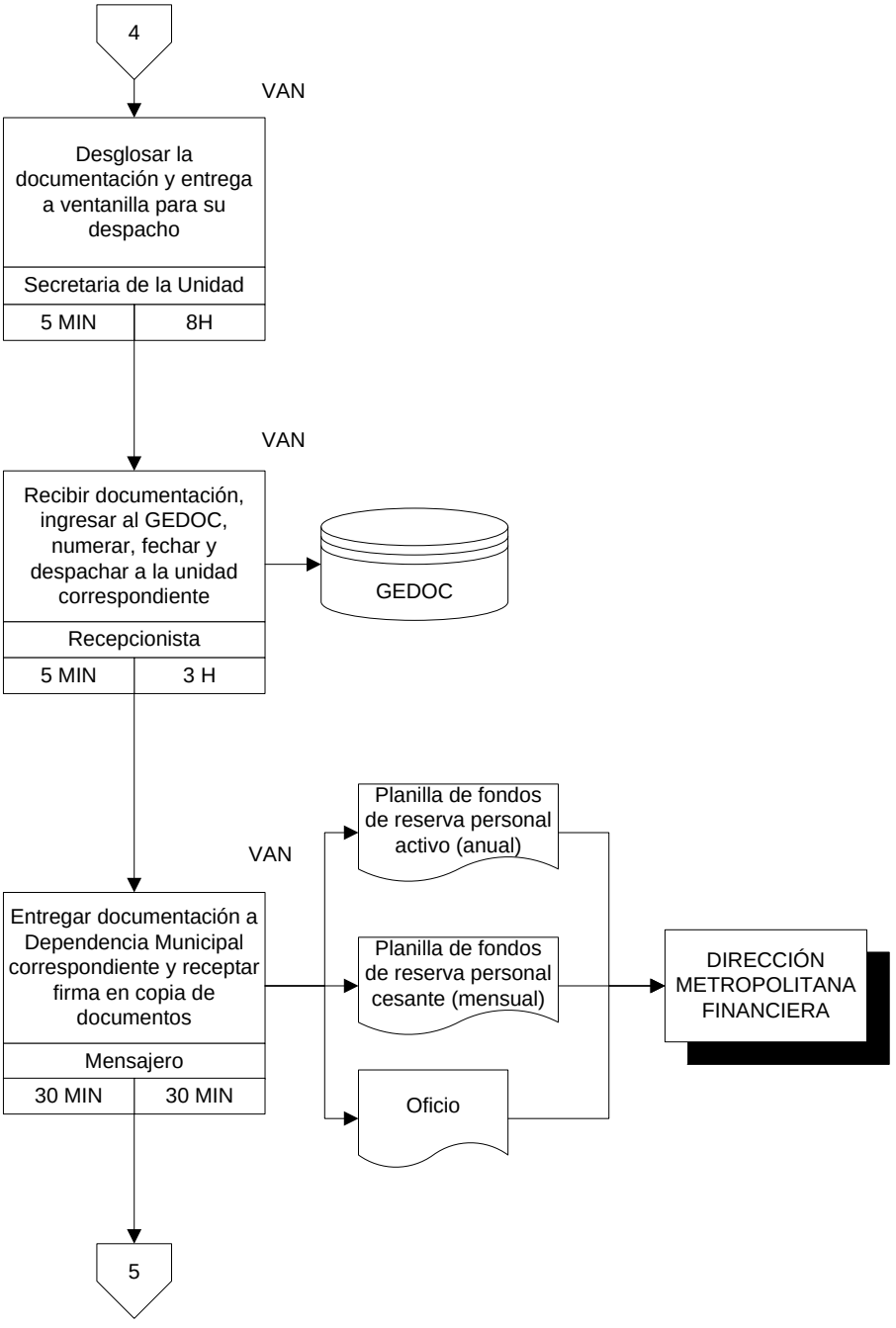



2
VAC
Aprueba Fondos de Reserva en la Página Web del IESS
Página Web IESS
Analista de RRHH
5 MIN

VAC
Página Web IESS
Imprimir planilla de Fondos de Reserva
Planilla de fondos de reserva personal activo (anual)
Planilla de fondos de reserva personal cesante (mensual)
Analista de RRHH
8 H
8 H
A
VAN
Elabora oficio para envío de planilla de fondos de reserva
Oficio
Secretaria de la Unidad
10 MIN
4 H
VAN
Revisar Documentación
Jefe de la Unidad
5 MIN
2 H
3


3
¿Información correcta?
NO
SI
VAN
Sumilla oficio y planilla
Jefe de Unidad
5 MIN
8 H
VAN
Devolver Documento indicando inconsistencias a Analista
Jefe de la Unidad
5 MIN

VAN
Revisar y firmar documentación
Director de RRHH
5 MIN
2 H
NO
A
¿Información correcta?
SI
NAV
Entrega documentación a Secretaria de Unidad
Secretaria del Director
5 MIN
30 MIN
4


4
VAN
Desglosar la documentación y entrega a ventanilla para su despacho
Secretaria de la Unidad
5 MIN
8H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
5 MIN
3 H
GEDOC
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
30 MIN
30 MIN
Planilla de fondos de reserva personal activo (anual)
Planilla de fondos de reserva personal cesante (mensual)
Oficio
DIRECCIÓN METROPOLITANA FINANCIERA
5

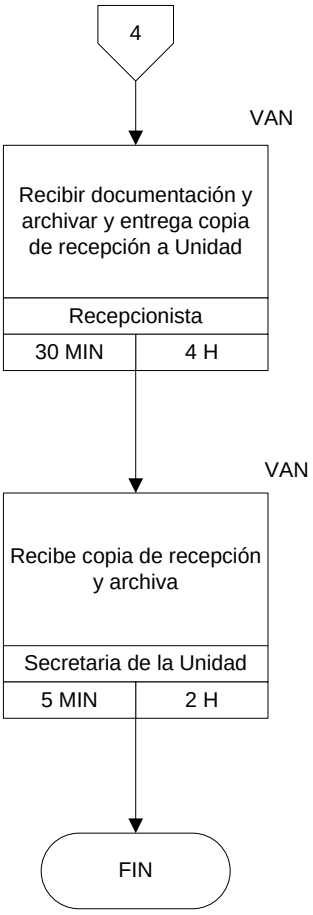
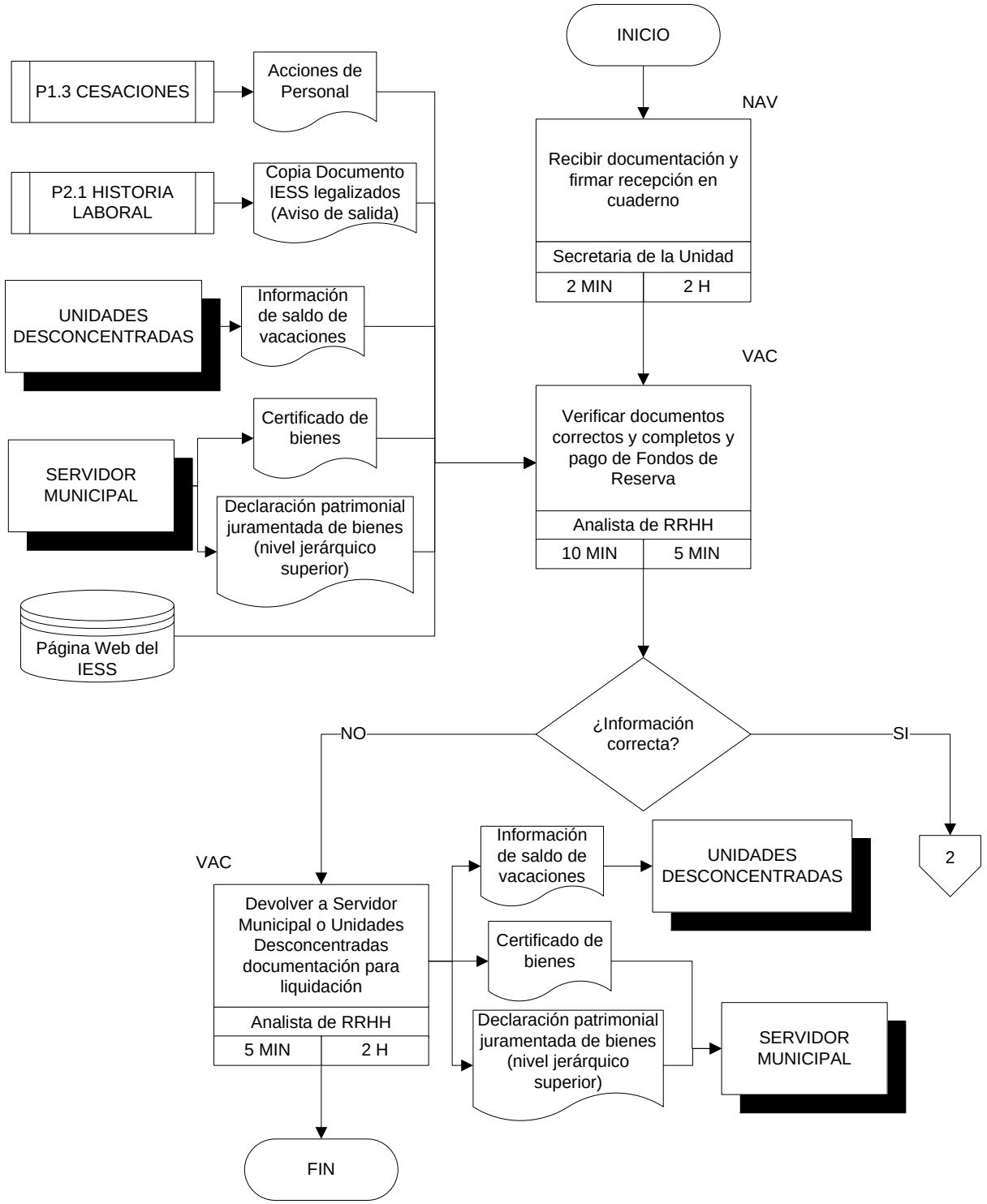
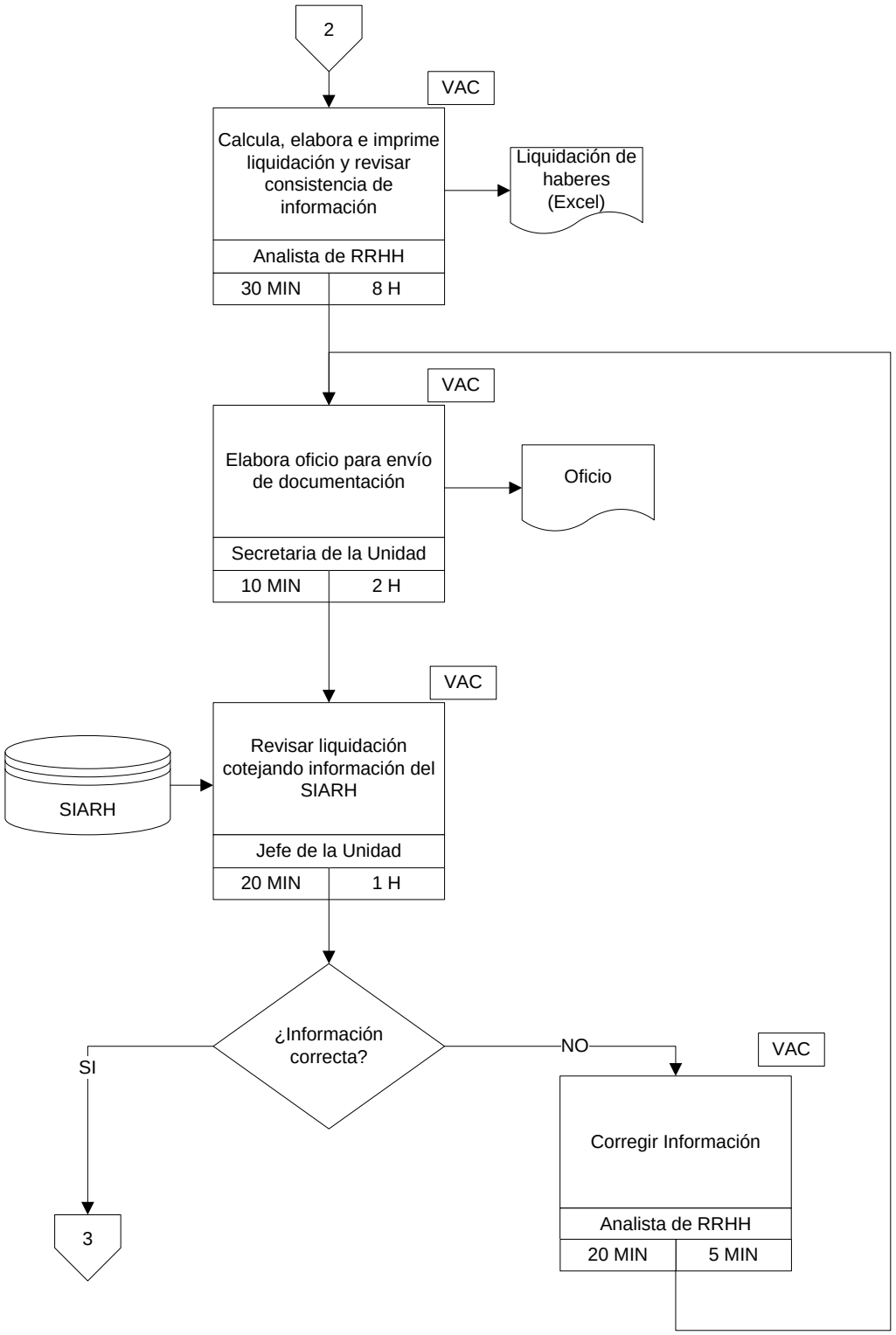
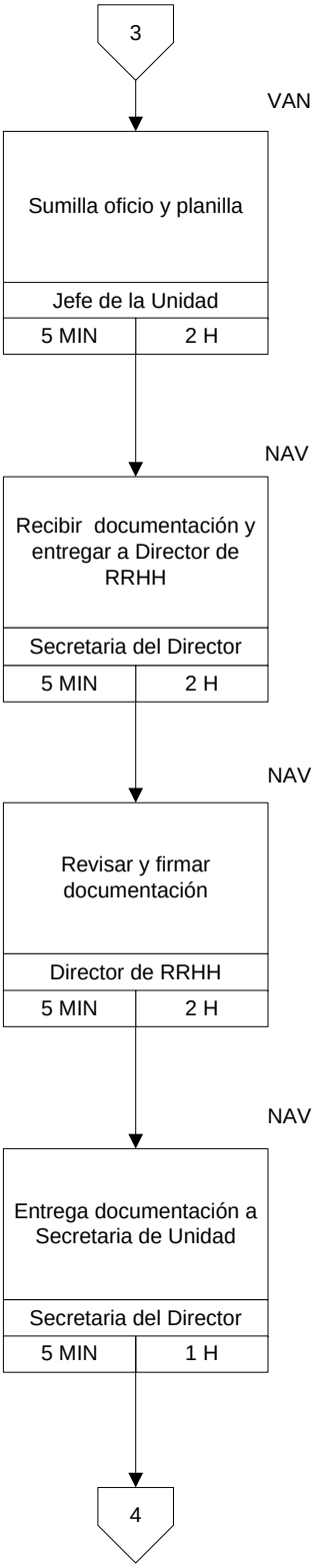
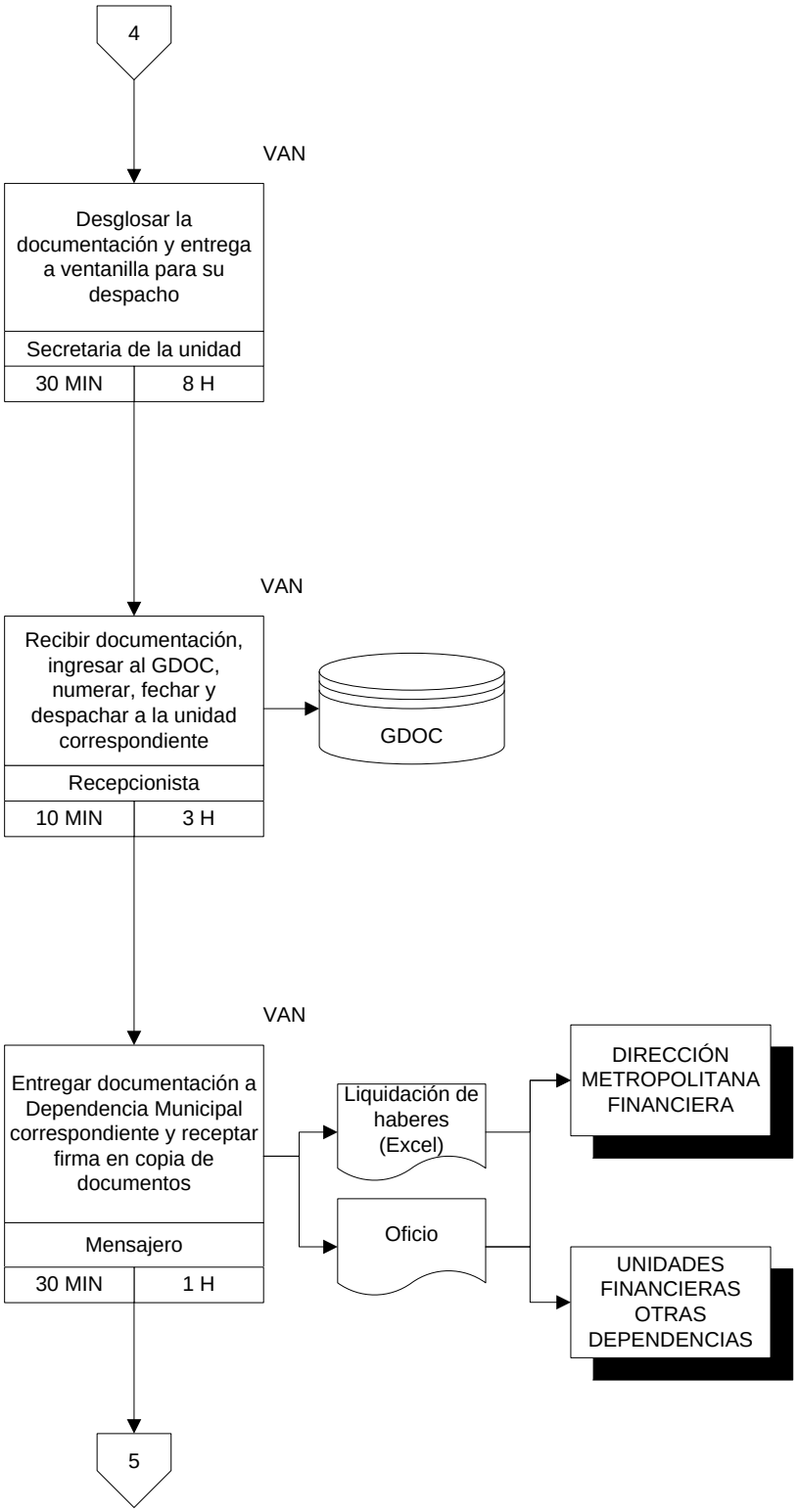

4
VAN
Recibir documentación y archivar y entrega copia de recepción a Unidad
Recepcionista
30 MIN
4 H
VAN
Recibe copia de recepción y archiva
Secretaria de la Unidad
5 MIN
2 H
FIN

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL




2
VAC
Calcula, elabora e imprime liquidación y revisar consistencia de información
Liquidación de haberes (Excel)
Analista de RRHH
30 MIN
8 H
VAC
Elabora oficio para envío de documentación
Oficio
Secretaria de la Unidad
10 MIN
2 H
VAC
SIARH
Revisar liquidación cotejando información del SIARH
Jefe de la Unidad
20 MIN
1 H
¿Información correcta?
SI
NO
VAC
Corregir Información
Analista de RRHH
20 MIN
5 MIN
3


3
VAN
Sumilla oficio y planilla
Jefe de la Unidad
5 MIN
2 H
NAV
Recibir documentación y entregar a Director de RRHH
Secretaria del Director
5 MIN
2 H
NAV
Revisar y firmar documentación
Director de RRHH
5 MIN
2 H
NAV
Entrega documentación a Secretaria de Unidad
Secretaria del Director
5 MIN
1 H
4


4
VAN
Desglosar la documentación y entrega a ventanilla para su despacho
Secretaria de la unidad
30 MIN
8 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
10 MIN
3 H
GDOC
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
30 MIN
1 H
Liquidación de haberes (Excel)
Oficio
DIRECCIÓN METROPOLITANA FINANCIERA
UNIDADES FINANCIERAS OTRAS DEPENDENCIAS
5

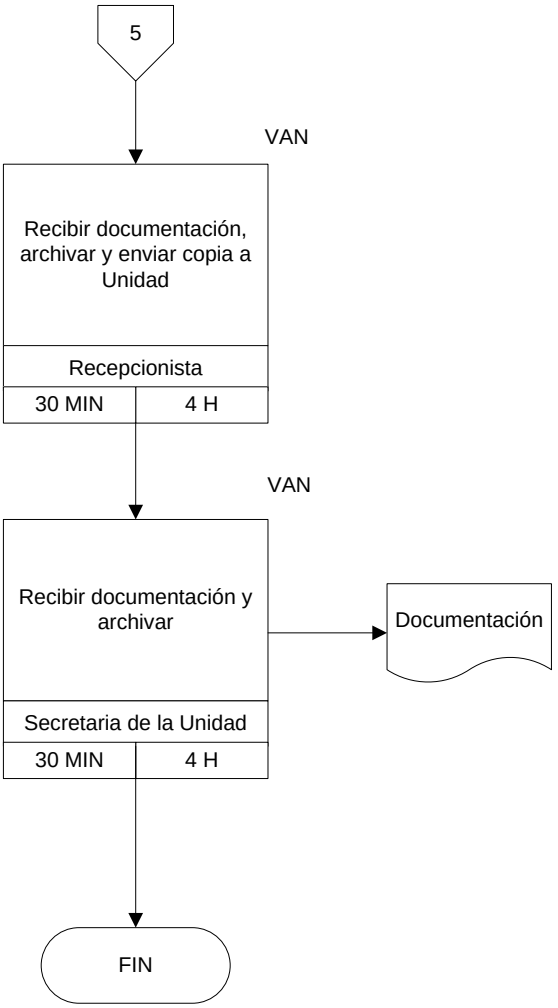
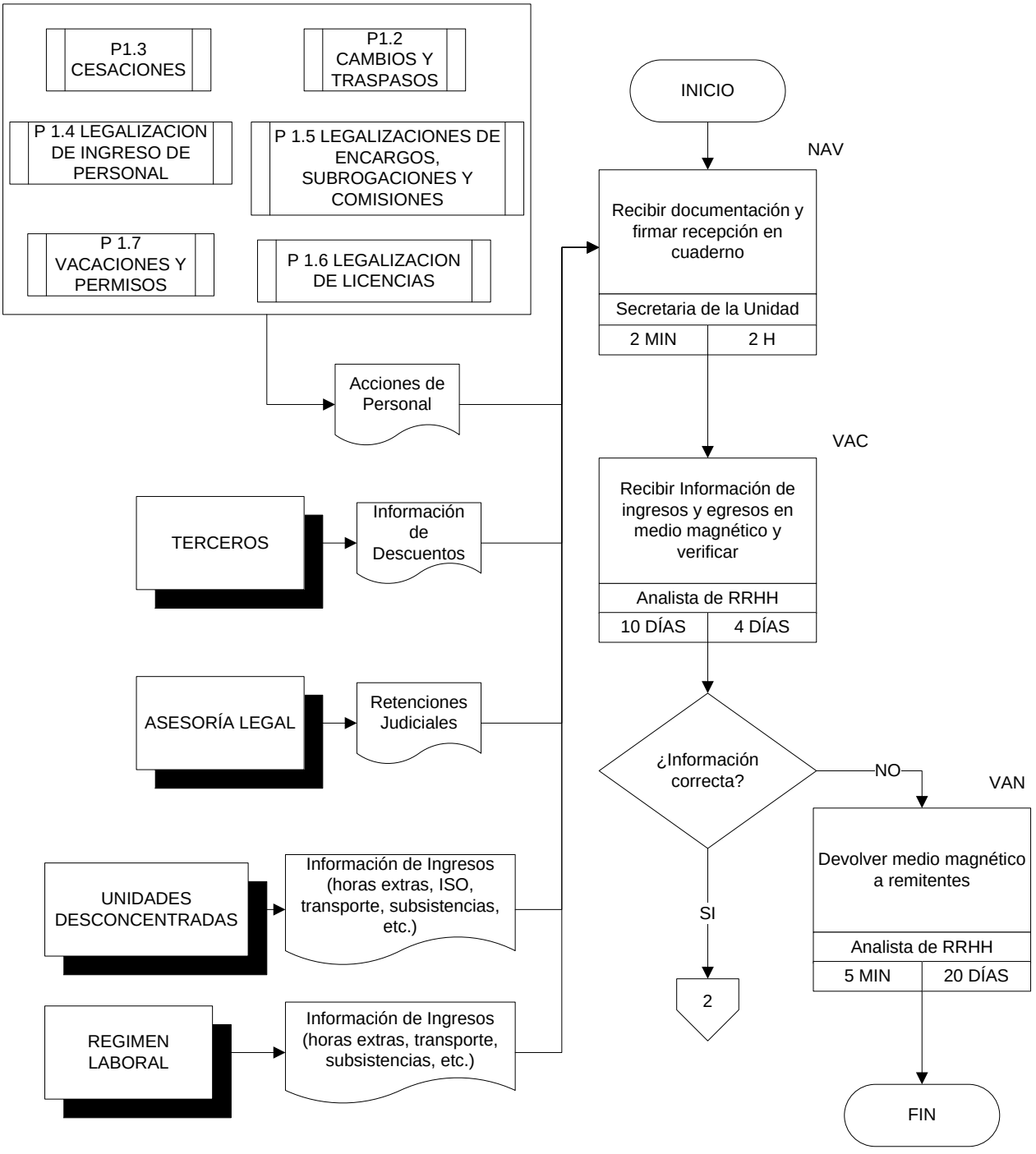
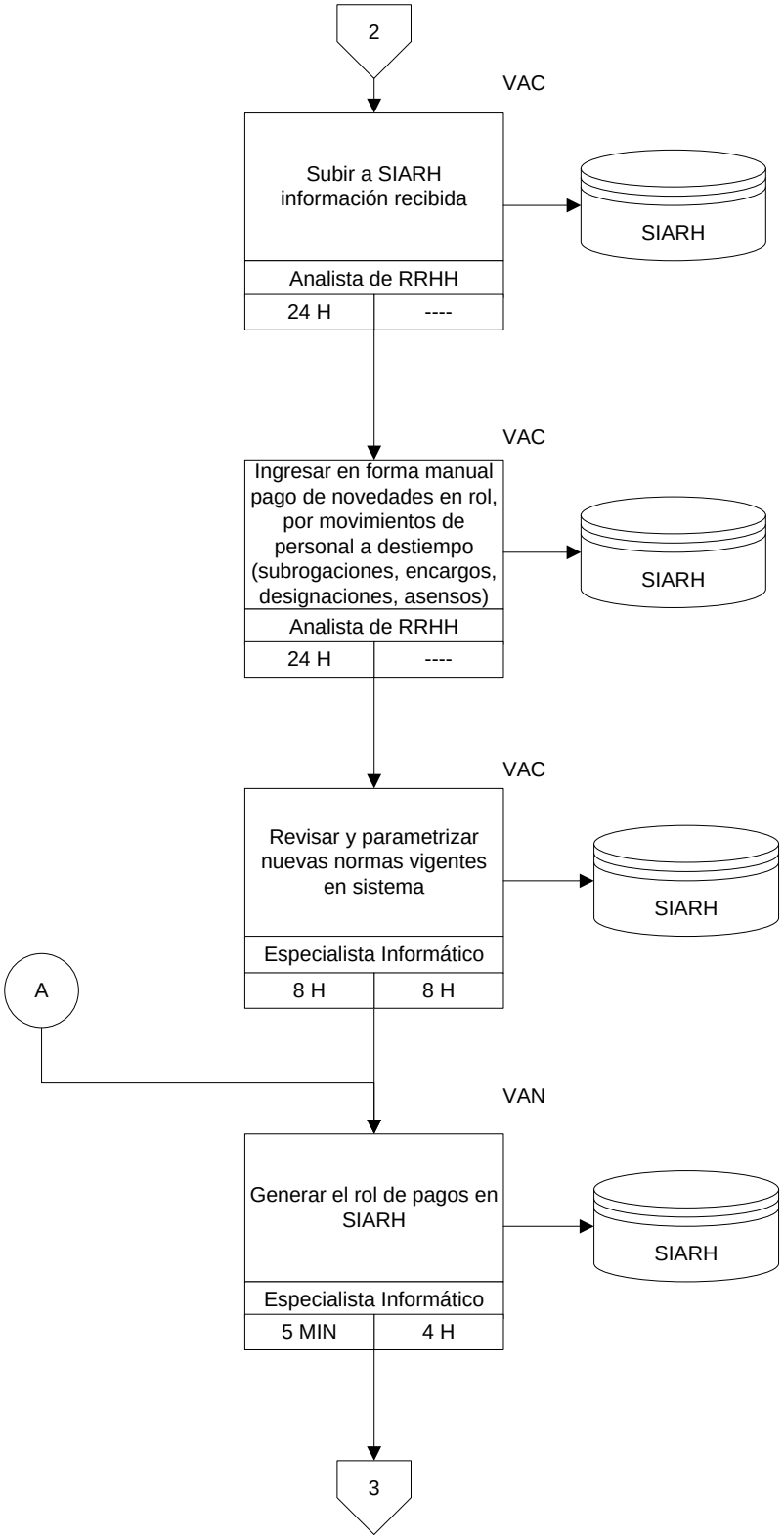

5
VAN
Recibir documentación, archivar y enviar copia a Unidad
Recepcionista
30 MIN
4 H
VAN
Recibir documentación y archivar
Documentación
Secretaria de la Unidad
30 MIN
4 H
FIN

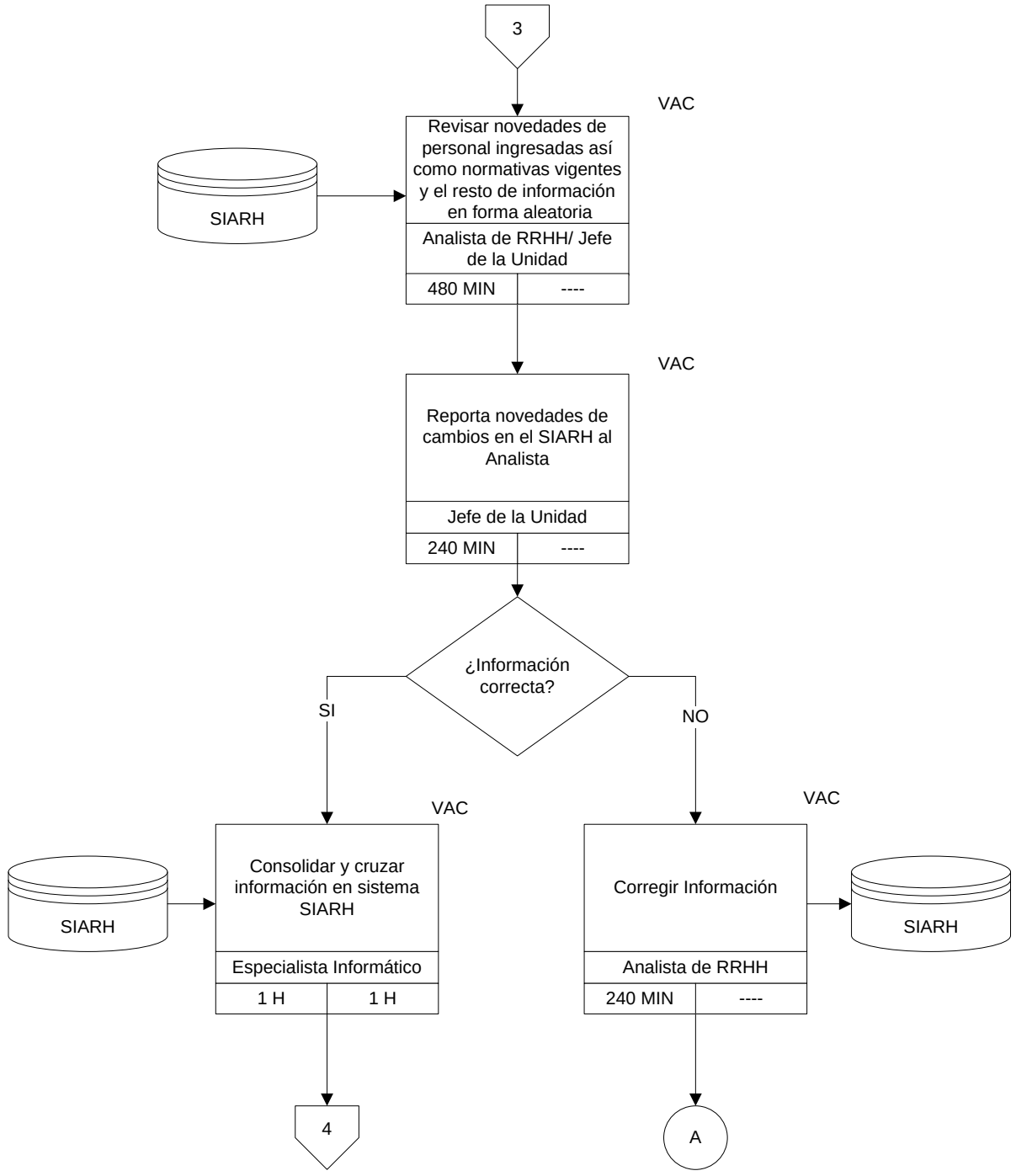
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL




2
VAC
Subir a SIARH información recibida
SIARH
Analista de RRHH
24 H

VAC
Ingresar en forma manual pago de novedades en rol, por movimientos de personal a destiempo (subrogaciones, encargos, designaciones, asensos)
SIARH
Analista de RRHH
24 H

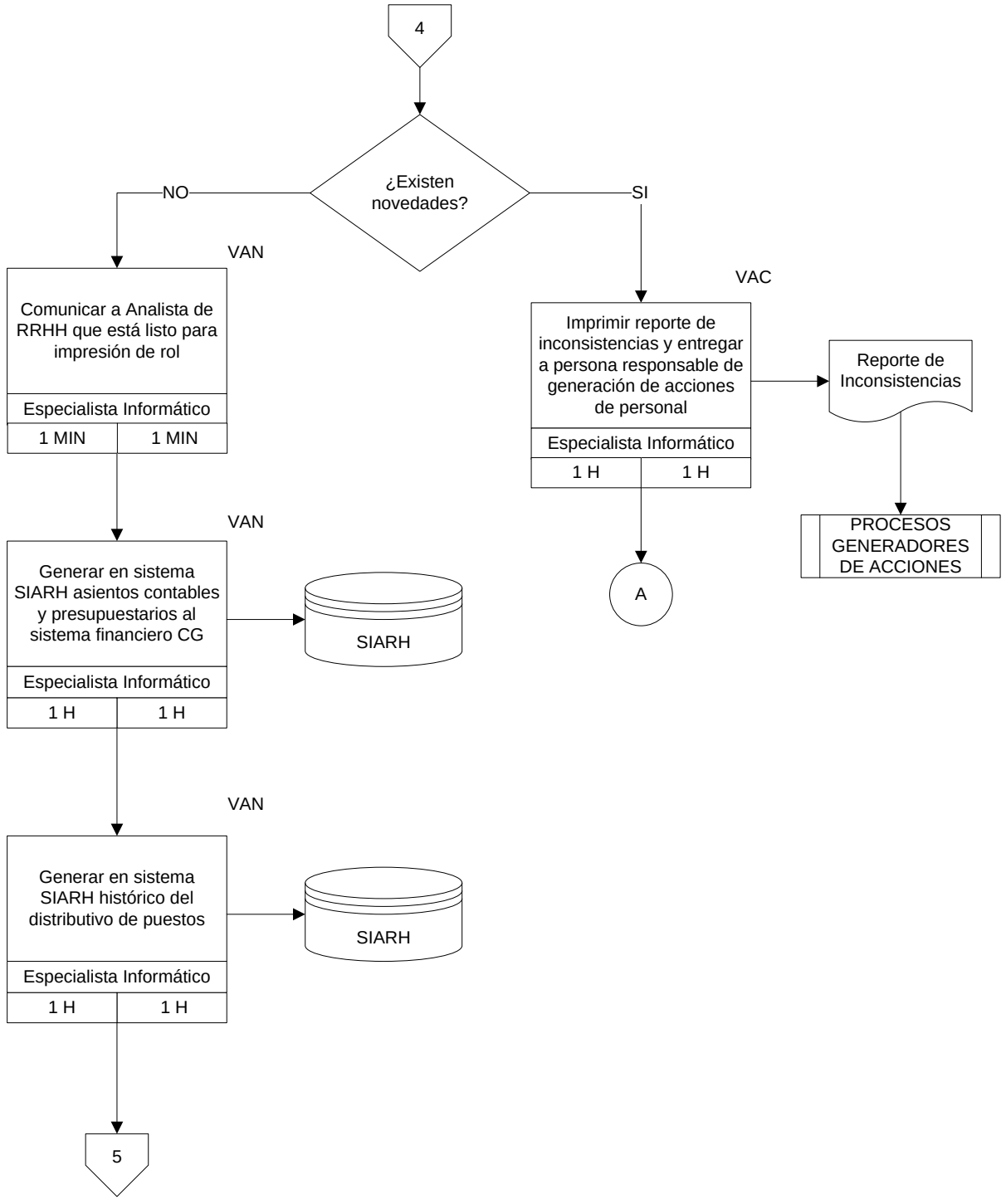
VAC
Revisar y parametrizar nuevas normas vigentes en sistema
SIARH
Especialista Informático
8 H
8 H
A
VAN
Generar el rol de pagos en SIARH
SIARH
Especialista Informático
5 MIN
4 H
3

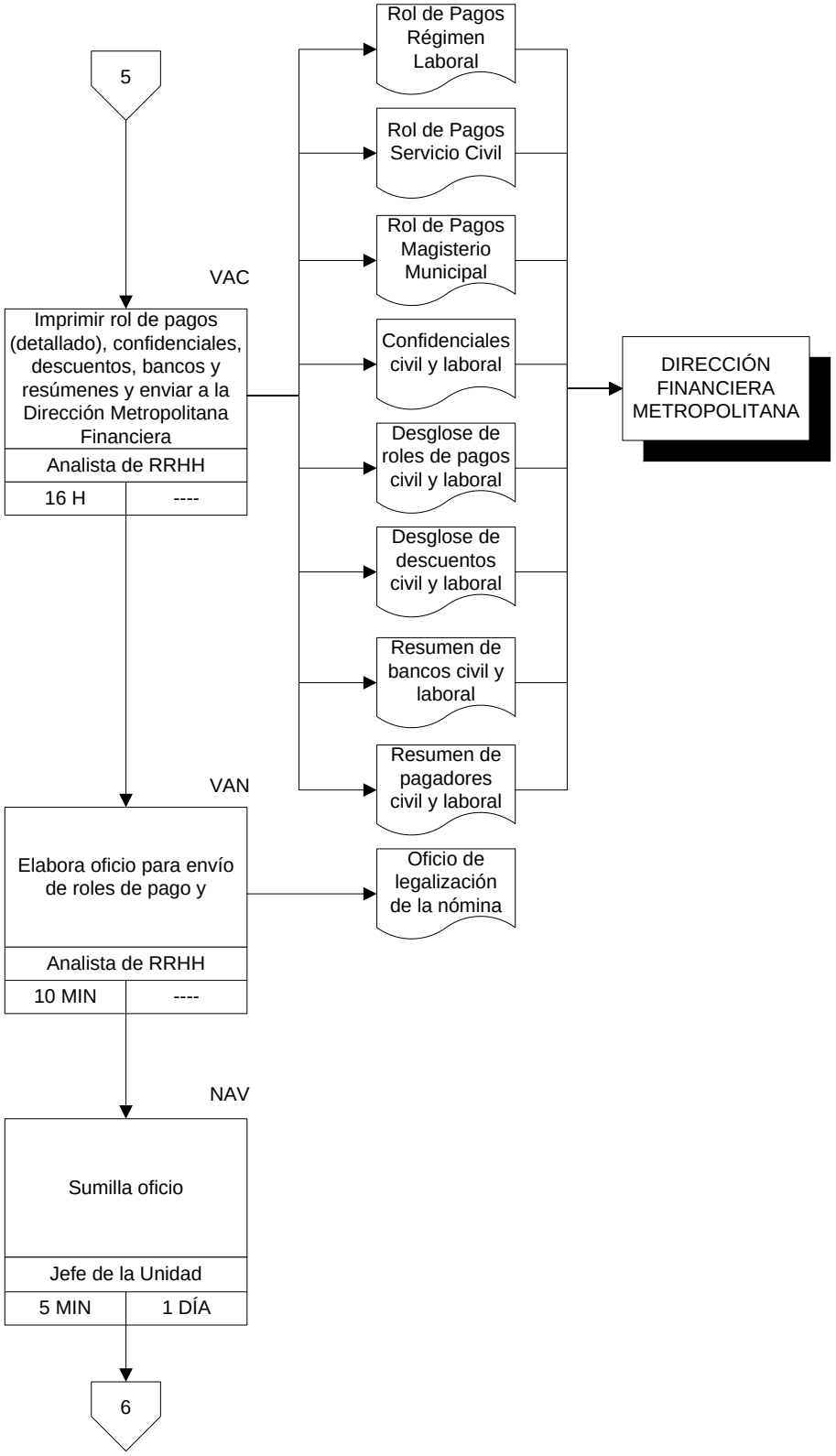

3
VAC
Revisar novedades de personal ingresadas así como normativas vigentes y el resto de información en forma aleatoria
SIARH
Analista de RRHH/ Jefe de la Unidad
480 MIN

VAC
Reporta novedades de cambios en el SIARH al Analista
Jefe de la Unidad
240 MIN

¿Información correcta?
SI
NO
VAC
Consolidar y cruzar información en sistema SIARH
SIARH
Especialista Informático
1 H
1 H
VAC
Corregir Información
SIARH
Analista de RRHH
240 MIN

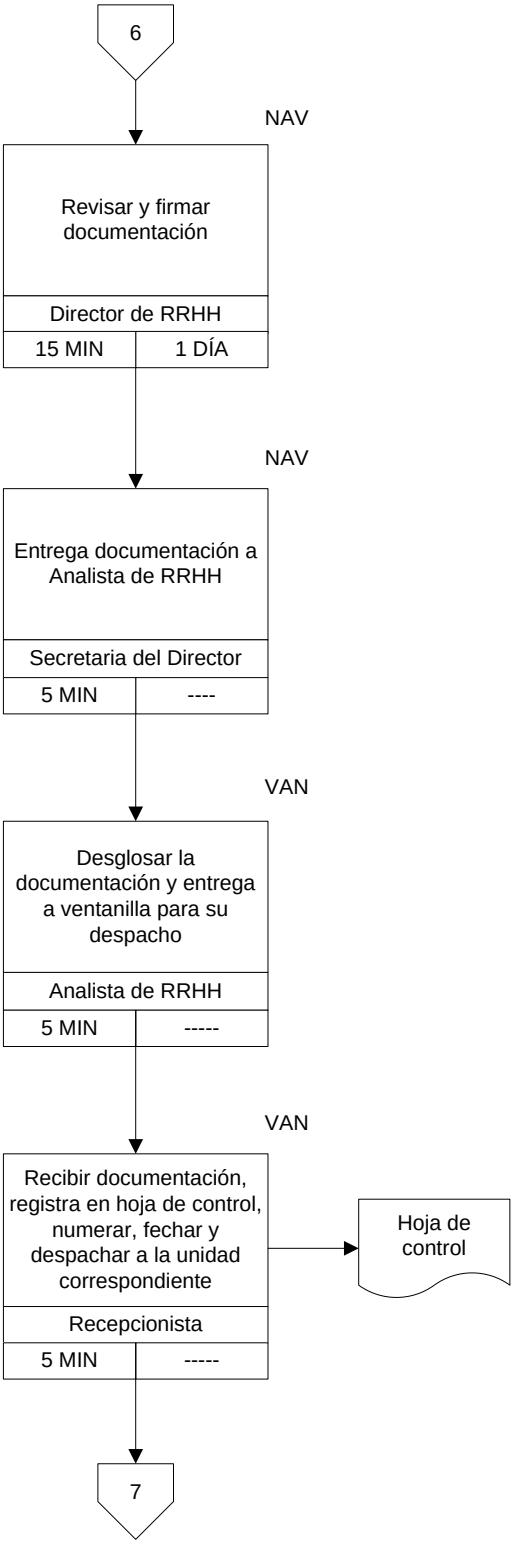
4
A


4
¿Existen novedades?
NO
SI
VAN
Comunicar a Analista de RRHH que está listo para impresión de rol
Especialista Informático
1 MIN
1 MIN
VAC
Imprimir reporte de inconsistencias y entregar a persona responsable de generación de acciones de personal
Especialista Informático
1 H
1 H
Reporte de Inconsistencias
PROCESOS GENERADORES DE ACCIONES
A
VAN
Generar en sistema SIARH asientos contables y presupuestarios al sistema financiero CG
Especialista Informático
1 H
1 H
SIARH
VAN
Generar en sistema SIARH histórico del distributivo de puestos
Especialista Informático
1 H
1 H
SIARH
5


5
Imprimir rol de pagos (detallado), confidenciales, descuentos, bancos y resúmenes y enviar a la Dirección Metropolitana Financiera
VAC
Analista de RRHH
16 H

Rol de Pagos Régimen Laboral
Rol de Pagos Servicio Civil
Rol de Pagos Magisterio Municipal
Confidenciales civil y laboral
Desglose de roles de pagos civil y laboral
Desglose de descuentos civil y laboral
Resumen de bancos civil y laboral
Resumen de pagadores civil y laboral
DIRECCIÓN FINANCIERA METROPOLITANA
Elabora oficio para envío de roles de pago y
VAN
Analista de RRHH
10 MIN

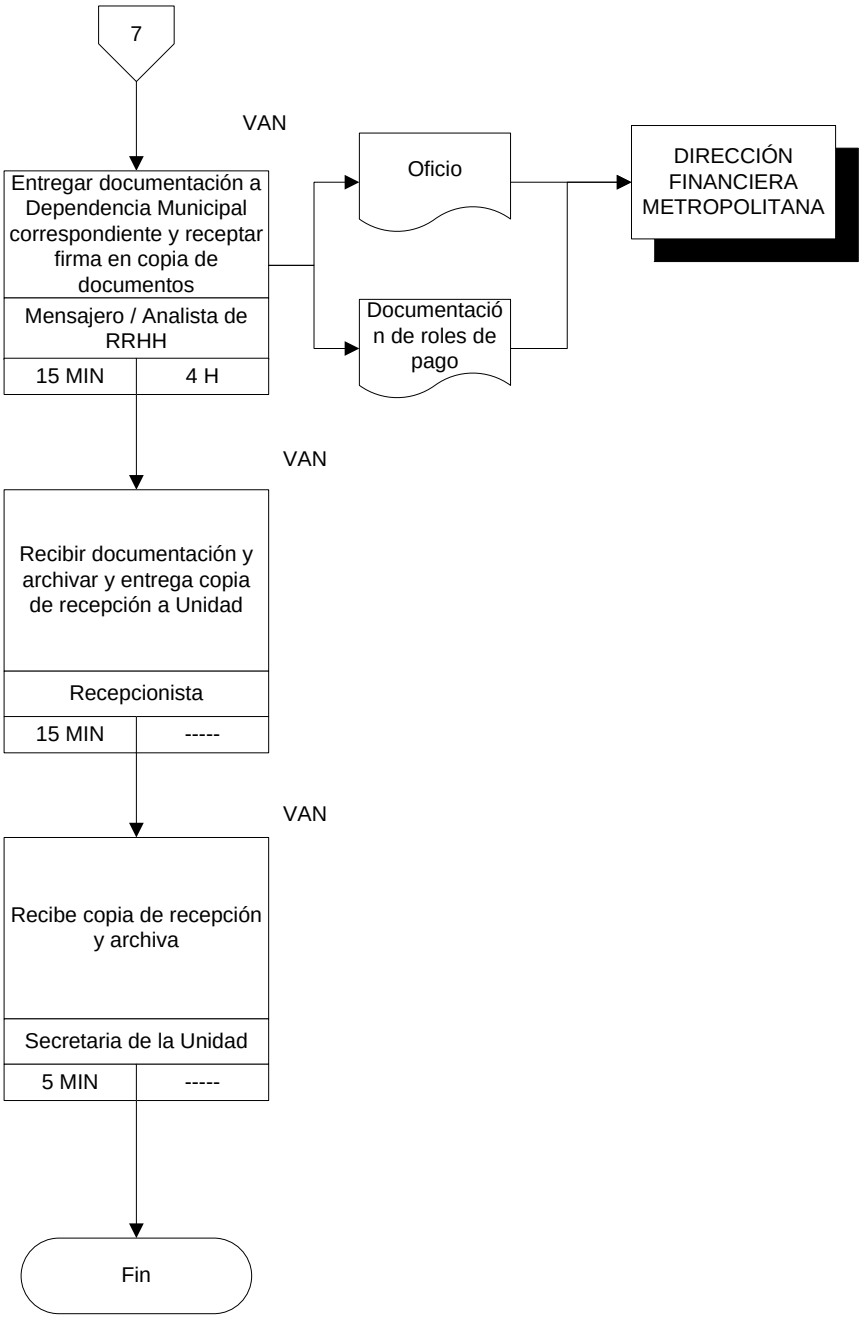
Oficio de legalización de la nómina
Sumilla oficio
NAV
Jefe de la Unidad
5 MIN
1 DÍA
6


6
NAV
Revisar y firmar documentación
Director de RRHH
15 MIN
1 DÍA
NAV
Entrega documentación a Analista de RRHH
Secretaria del Director
5 MIN

VAN
Desglosar la documentación y entrega a ventanilla para su despacho
Analista de RRHH
5 MIN

VAN
Recibir documentación, registra en hoja de control, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
5 MIN

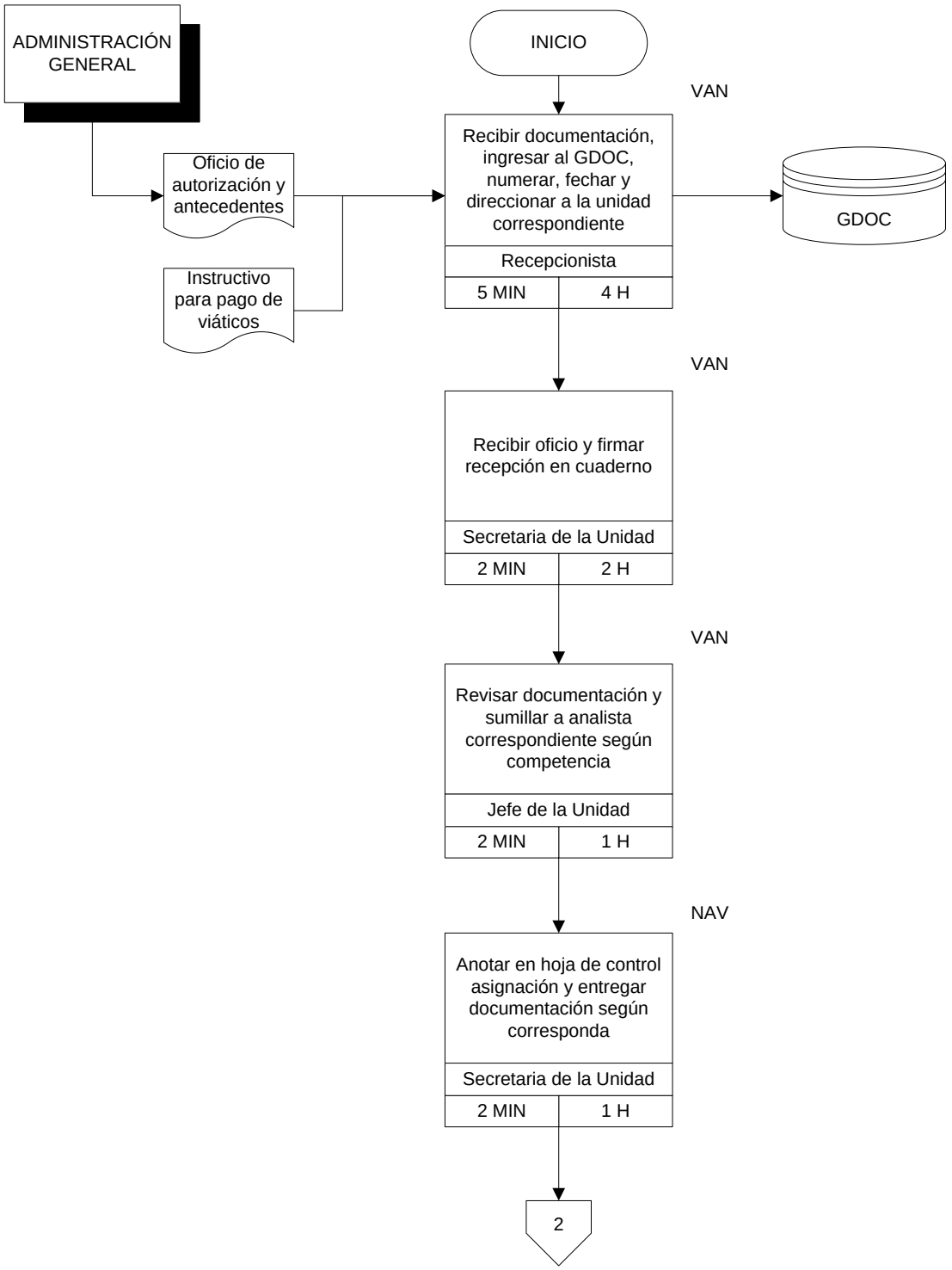
Hoja de control
7

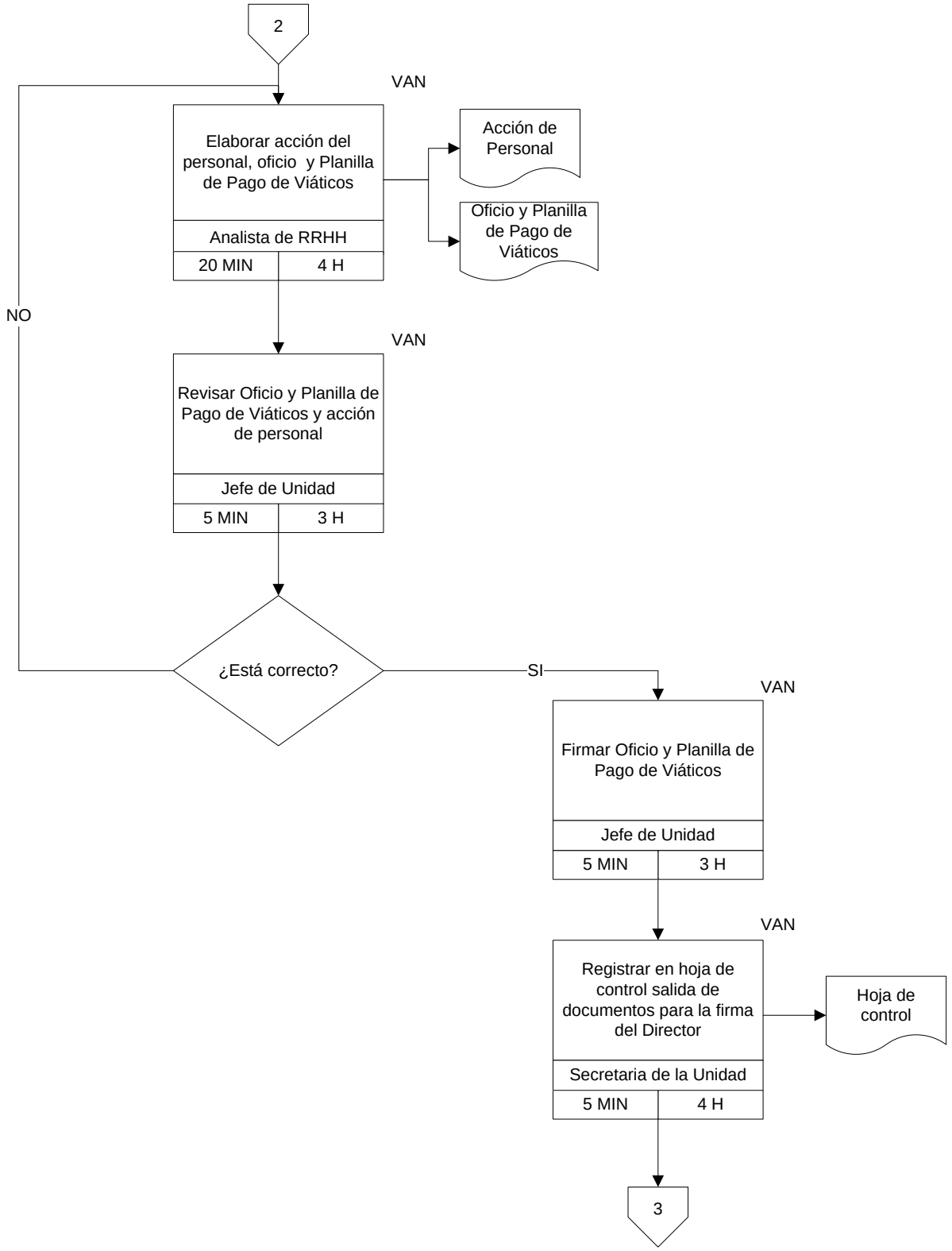

7
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero / Analista de RRHH
15 MIN
4 H
Oficio
Documentación de roles de pago
DIRECCIÓN FINANCIERA METROPOLITANA
VAN
Recibir documentación y archivar y entrega copia de recepción a Unidad
Recepcionista
15 MIN

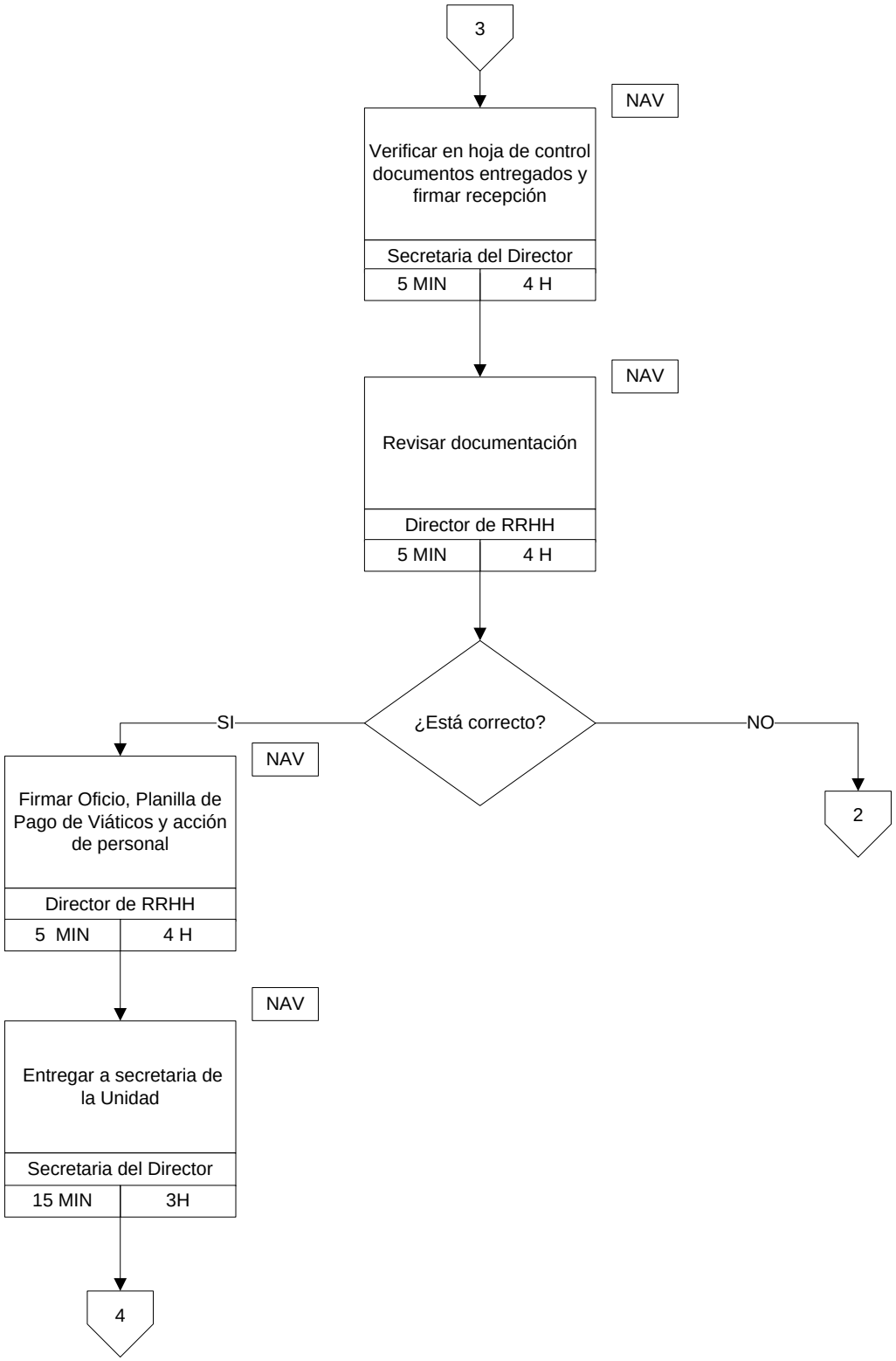
VAN
Recibe copia de recepción y archiva
Secretaria de la Unidad
5 MIN

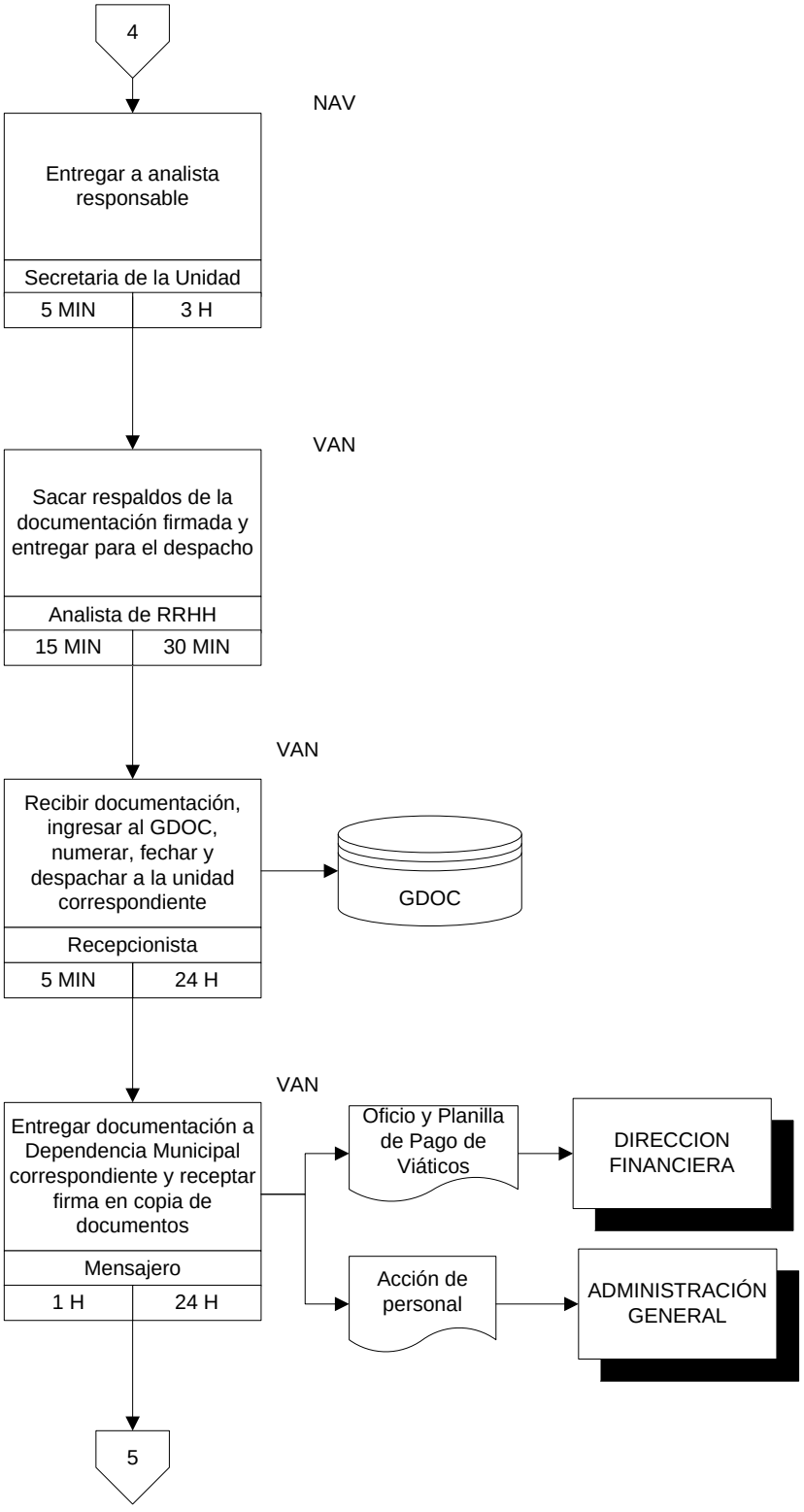
Fin

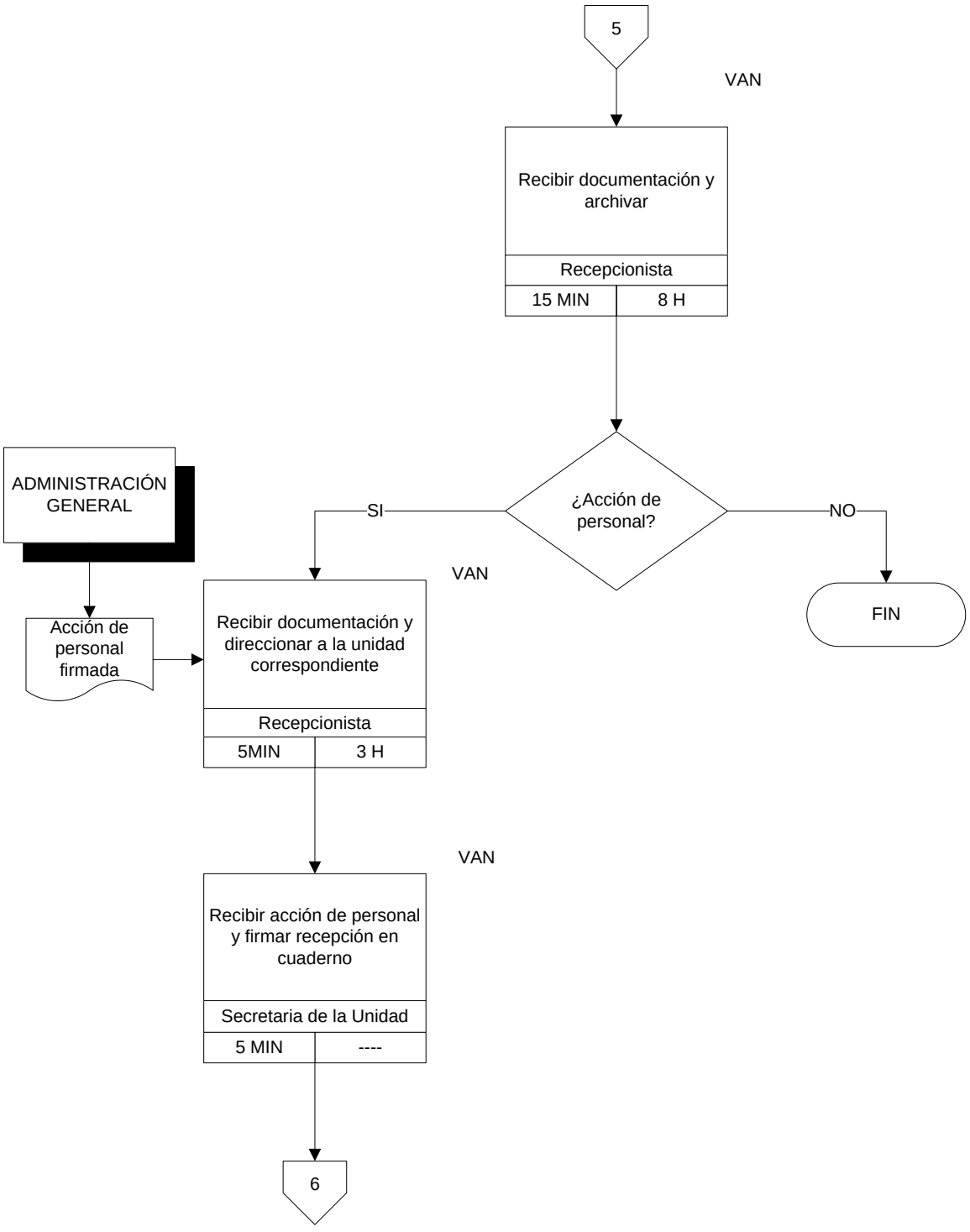
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL



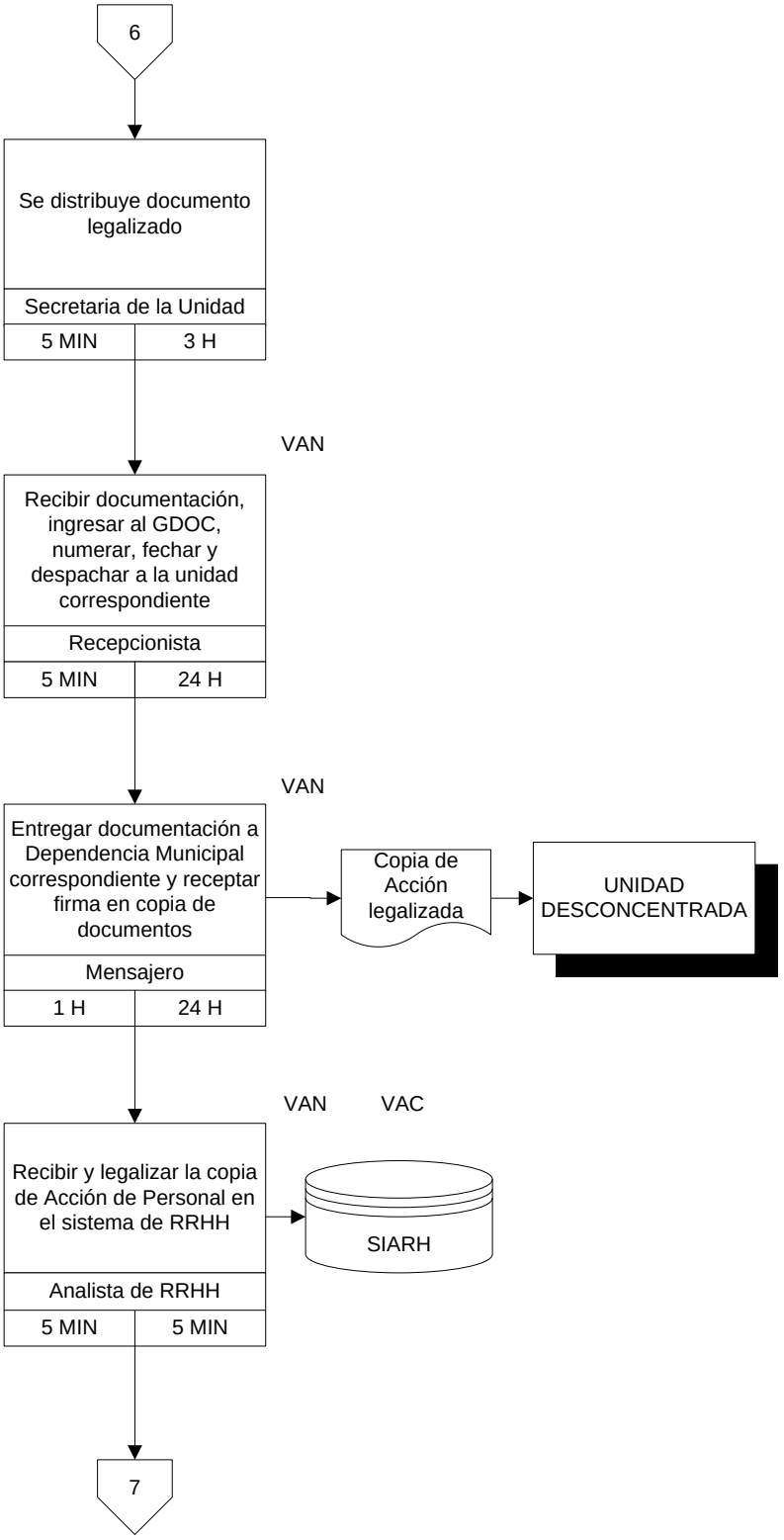

2
VAN
Elaborar acción del personal, oficio y Planilla de Pago de Viáticos
Analista de RRHH
20 MIN
4 H
Acción de Personal
Oficio y Planilla de Pago de Viáticos
NO
VAN
Revisar Oficio y Planilla de Pago de Viáticos y acción de personal
Jefe de Unidad
5 MIN
3 H
¿Está correcto?
SI
VAN
Firmar Oficio y Planilla de Pago de Viáticos
Jefe de Unidad
5 MIN
3 H
VAN
Registrar en hoja de control salida de documentos para la firma del Director
Secretaria de la Unidad
5 MIN
4 H
Hoja de control
3


3
NAV
Verificar en hoja de control documentos entregados y firmar recepción
Secretaria del Director
5 MIN
4 H
NAV
Revisar documentación
Director de RRHH
5 MIN
4 H
¿Está correcto?
SI
NO
NAV
Firmar Oficio, Planilla de Pago de Viáticos y acción de personal
Director de RRHH
5 MIN
4 H
NAV
Entregar a secretaria de la Unidad
Secretaria del Director
15 MIN
3H
4
2


4
NAV
Entregar a analista responsable
Secretaria de la Unidad
5 MIN
3 H
VAN
Sacar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Analista de RRHH
15 MIN
30 MIN
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
5 MIN
24 H
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Oficio y Planilla de Pago de Viáticos
DIRECCION FINANCIERA
Acción de personal
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Mensajero
1 H
24 H
5


5
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
15 MIN
8 H
ADMINISTRACIÓN GENERAL
¿Acción de personal?
SI
NO
VAN
FIN
Acción de personal firmada
Recibir documentación y direccionar a la unidad correspondiente
Recepcionista
5MIN
3 H
VAN
Recibir acción de personal y firmar recepción en cuaderno
Secretaria de la Unidad
5 MIN

6


6
Se distribuye documento legalizado
Secretaria de la Unidad
5 MIN
3 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
5 MIN
24 H
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
1 H
24 H
Copia de Acción legalizada
UNIDAD DESCONCENTRADA
VAN
VAC
Recibir y legalizar la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH
Analista de RRHH
5 MIN
5 MIN
SIARH
7

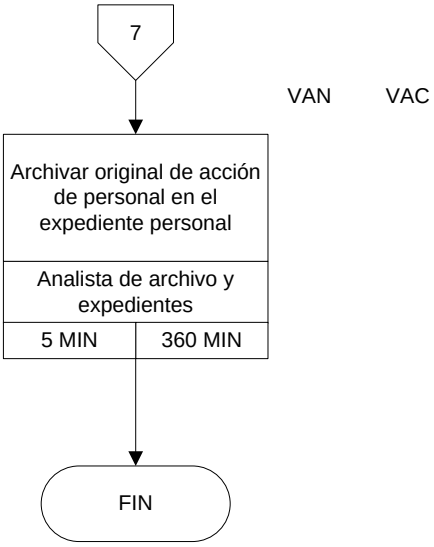
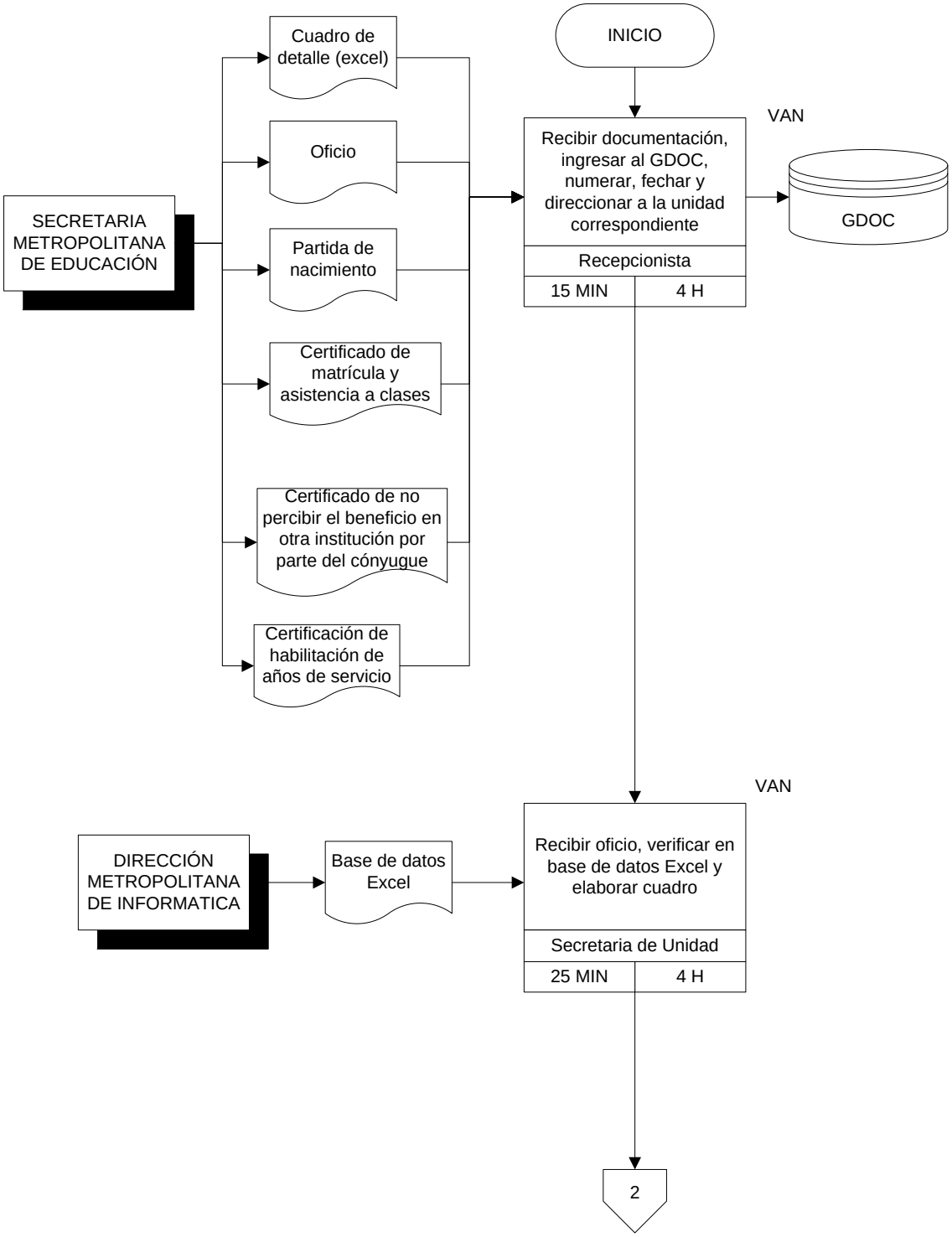
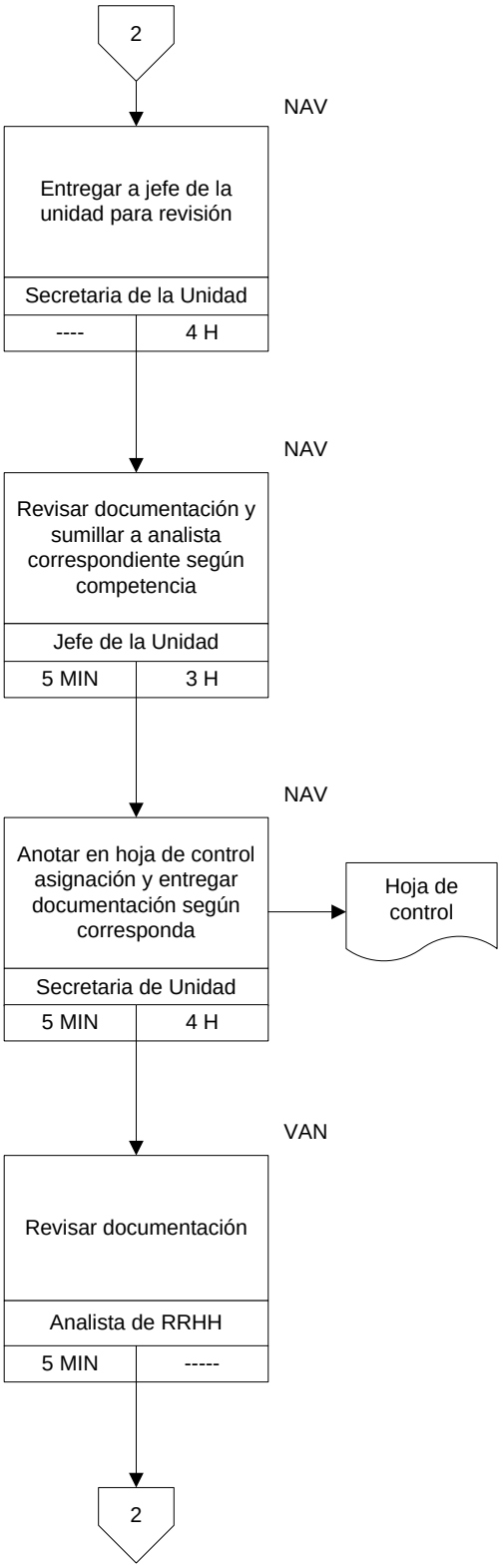
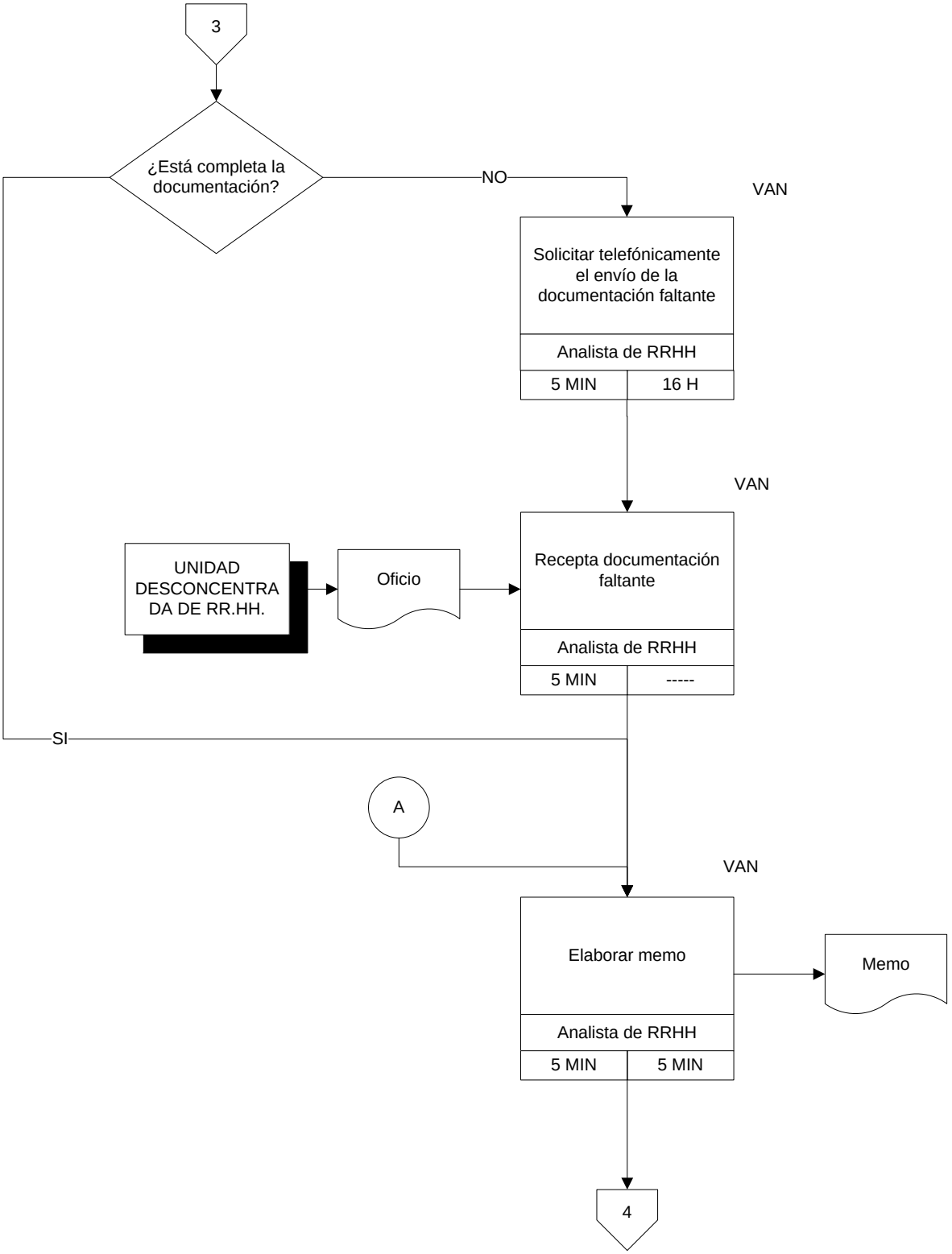

7
VAN
VAC
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
5 MIN
360 MIN
FIN

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

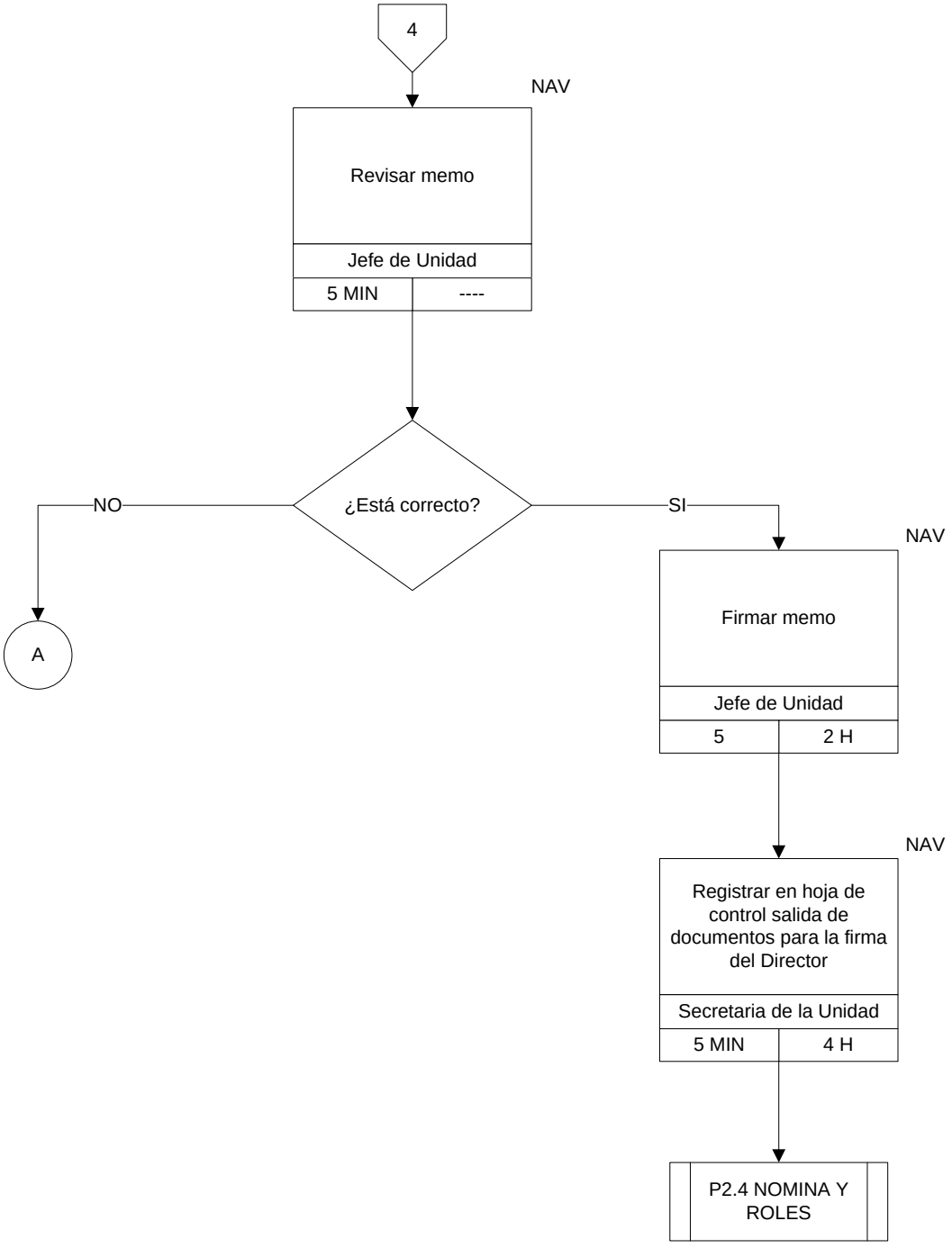



2
NAV
Entregar a jefe de la unidad para revisión
Secretaria de la Unidad
----
4 H
NAV
Revisar documentación y sumillar a analista correspondiente según competencia
Jefe de la Unidad
5 MIN
3 H
NAV
Anotar en hoja de control asignación y entregar documentación según corresponda
Hoja de control
Secretaria de Unidad
5 MIN
4 H
VAN
Revisar documentación
Analista de RRHH
5 MIN

2

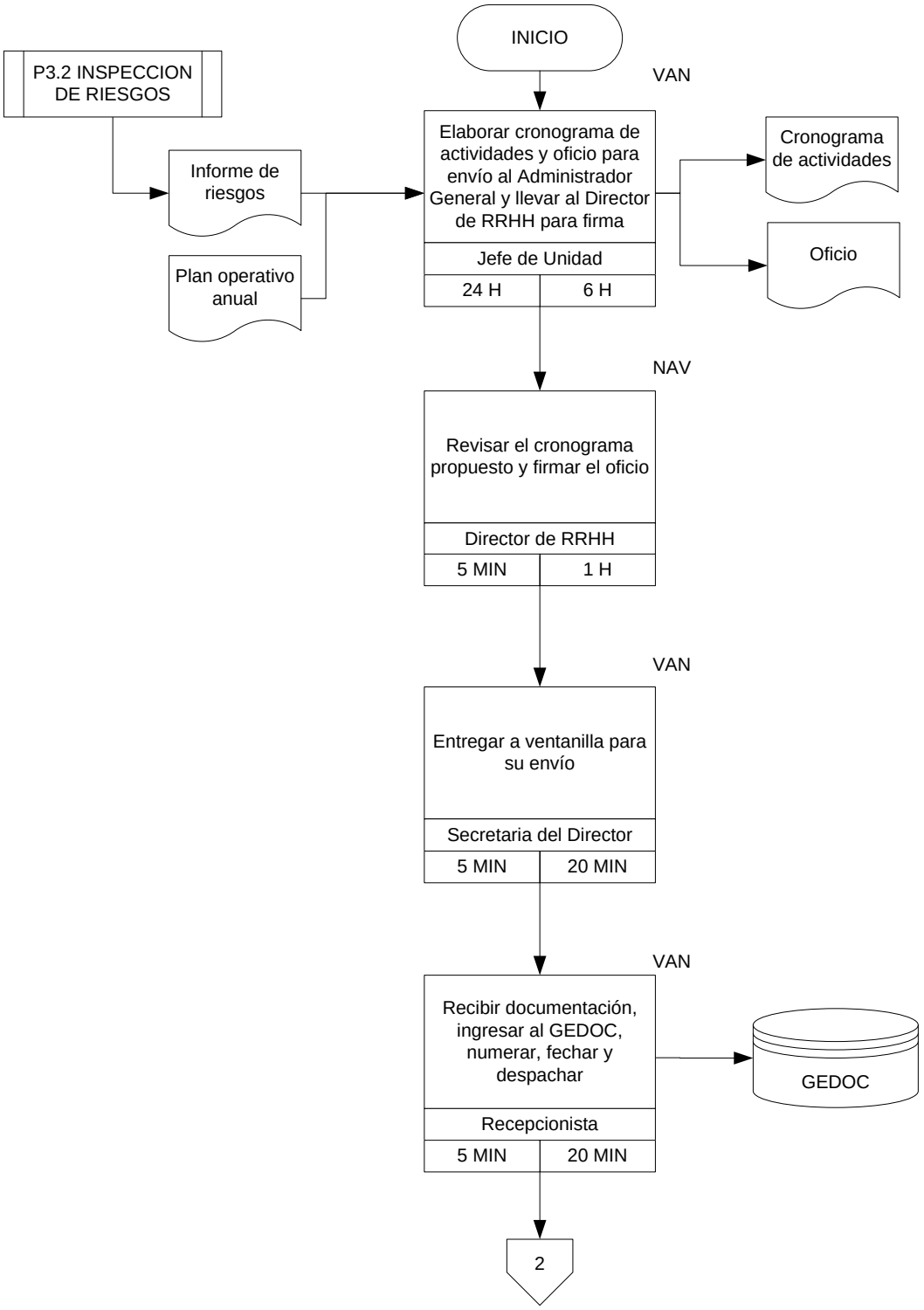

3
¿Está completa la documentación?
NO
VAN
Solicitar telefónicamente el envío de la documentación faltante
Analista de RRHH
5 MIN
16 H
VAN
UNIDAD DESCONCENTRADA DE RR.HH.
Oficio
Recepta documentación faltante
Analista de RRHH
5 MIN

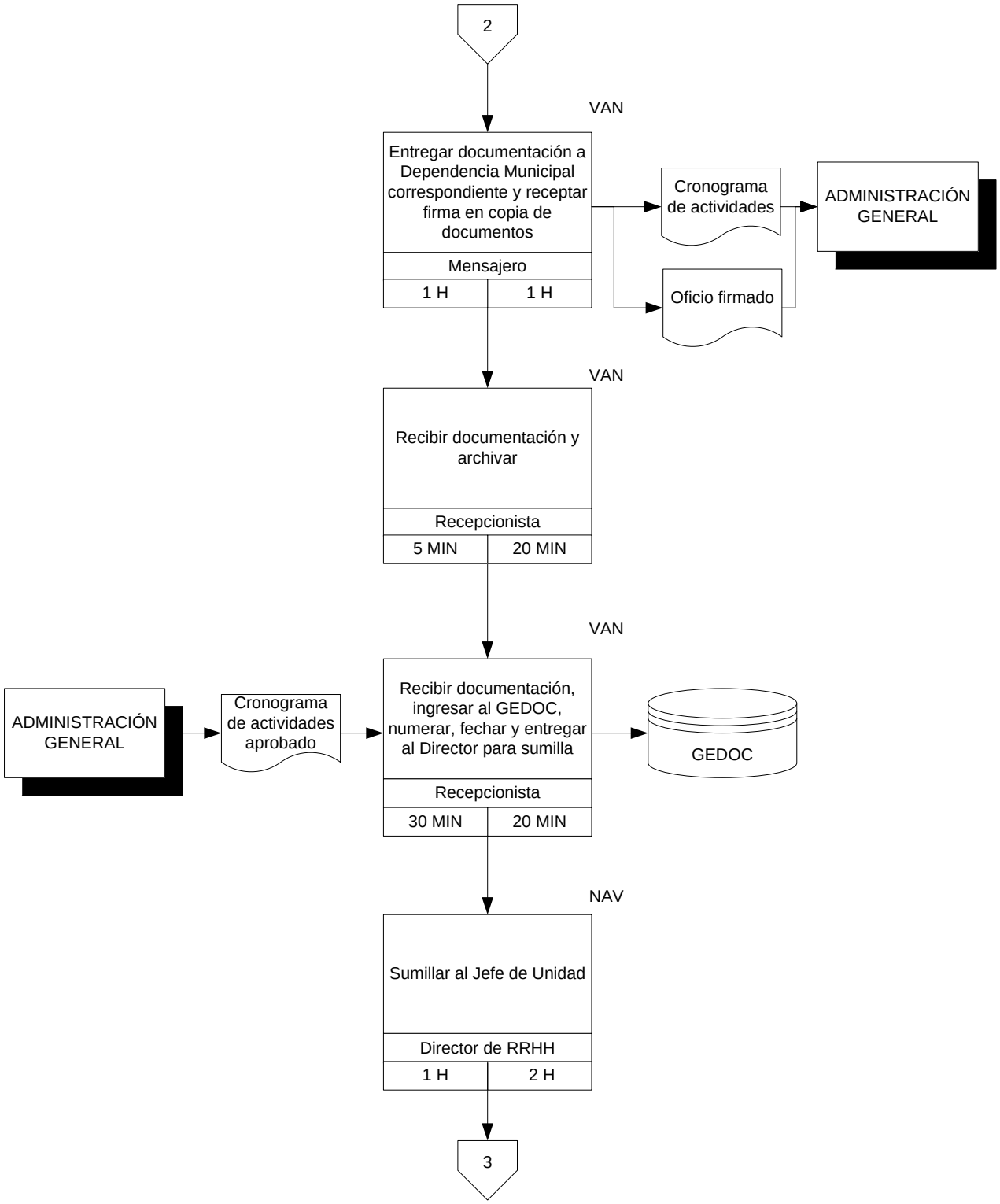
SI
A
VAN
Elaborar memo
Memo
Analista de RRHH
5 MIN
5 MIN
4

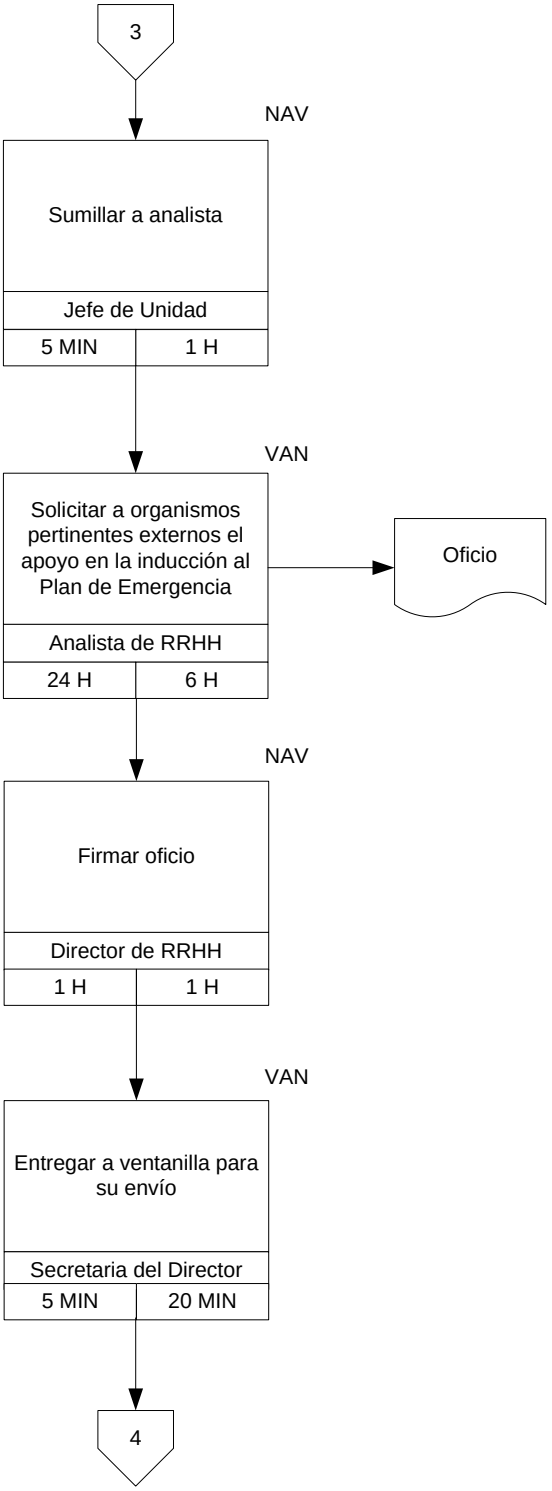

4
NAV
Revisar memo
Jefe de Unidad
5 MIN

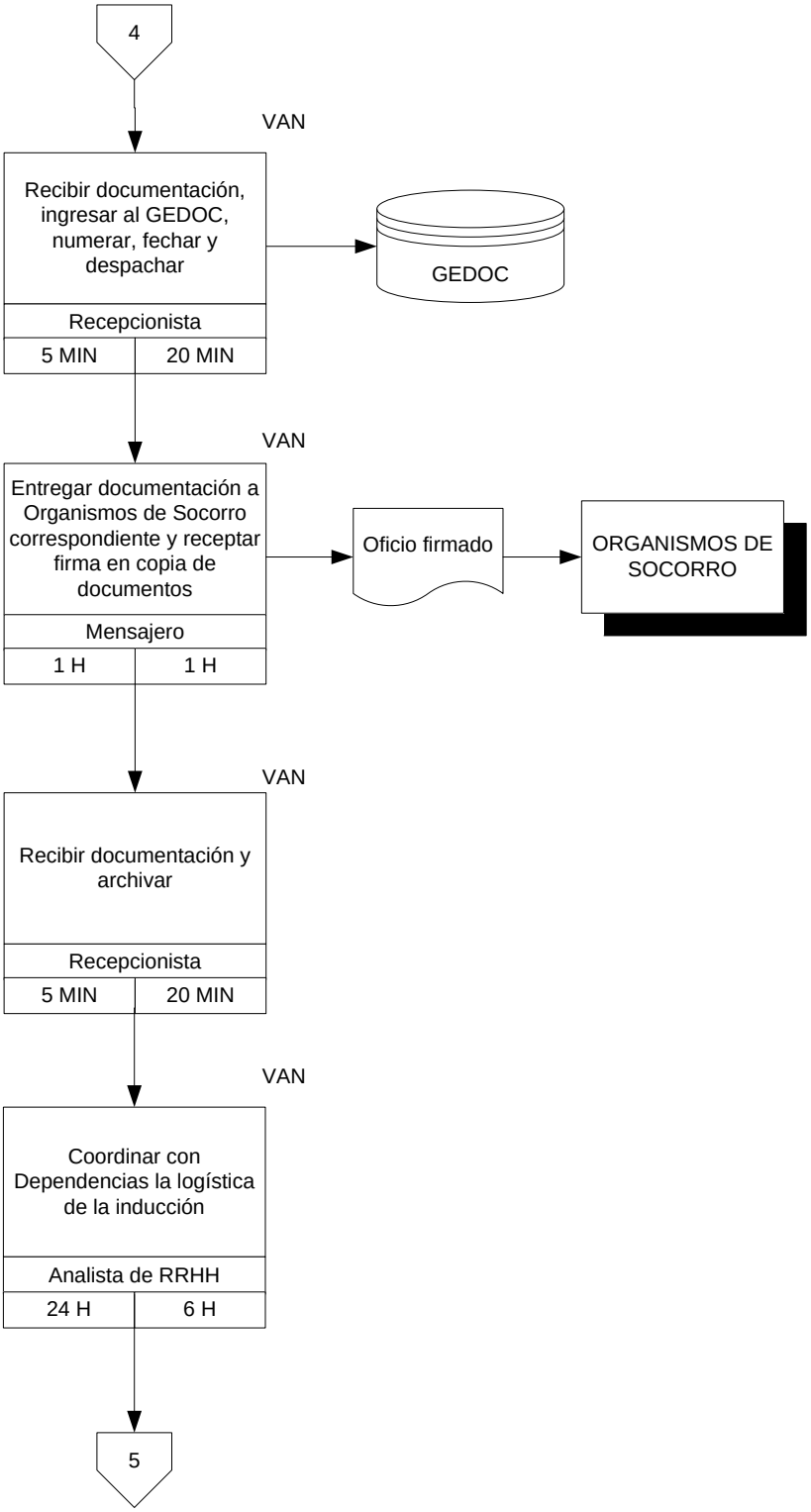
¿Está correcto?
NO
SI
A
NAV
Firmar memo
Jefe de Unidad
5
2 H
NAV
Registrar en hoja de control salida de documentos para la firma del Director
Secretaria de la Unidad
5 MIN
4 H
P2.4 NOMINA Y ROLES

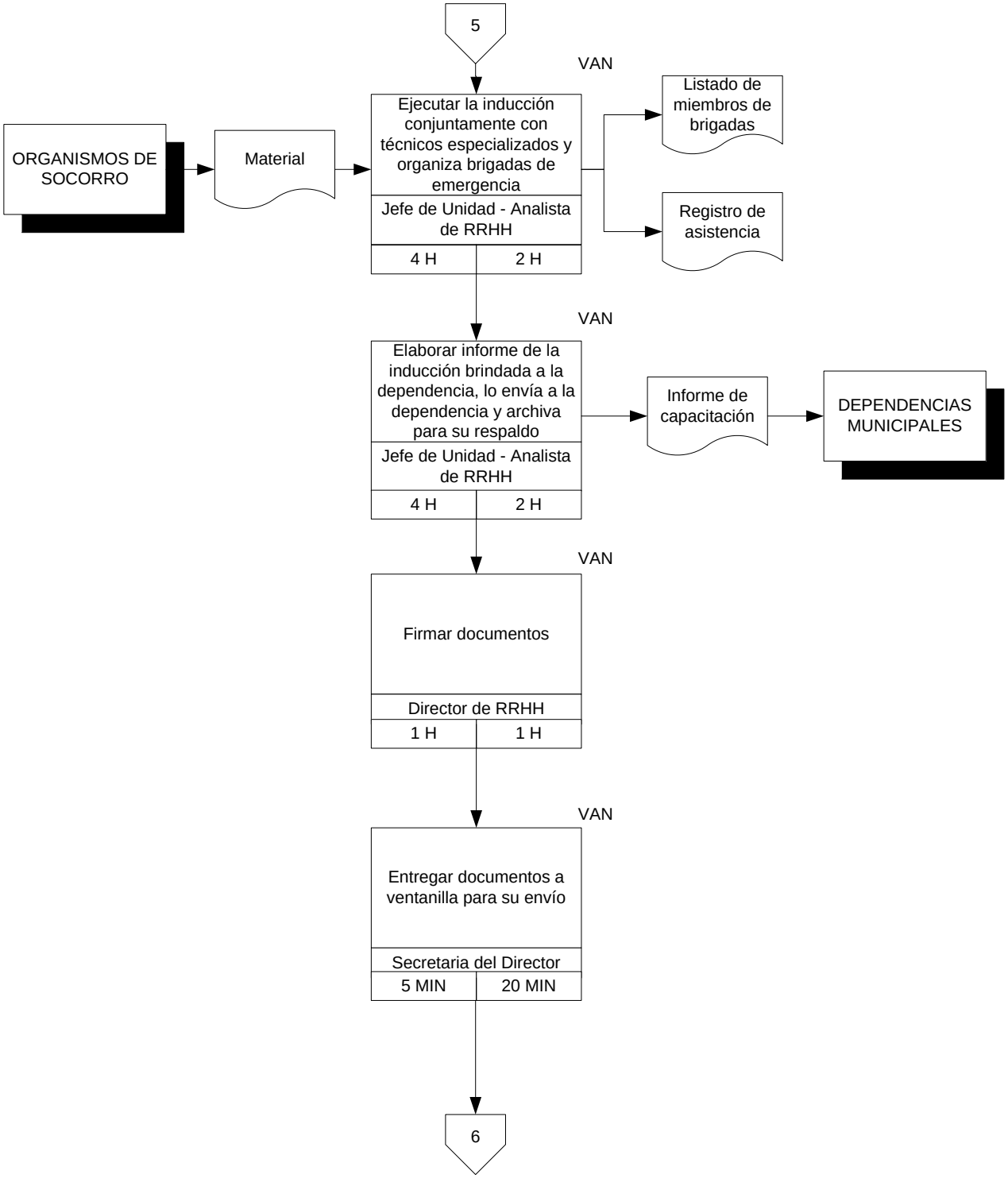
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

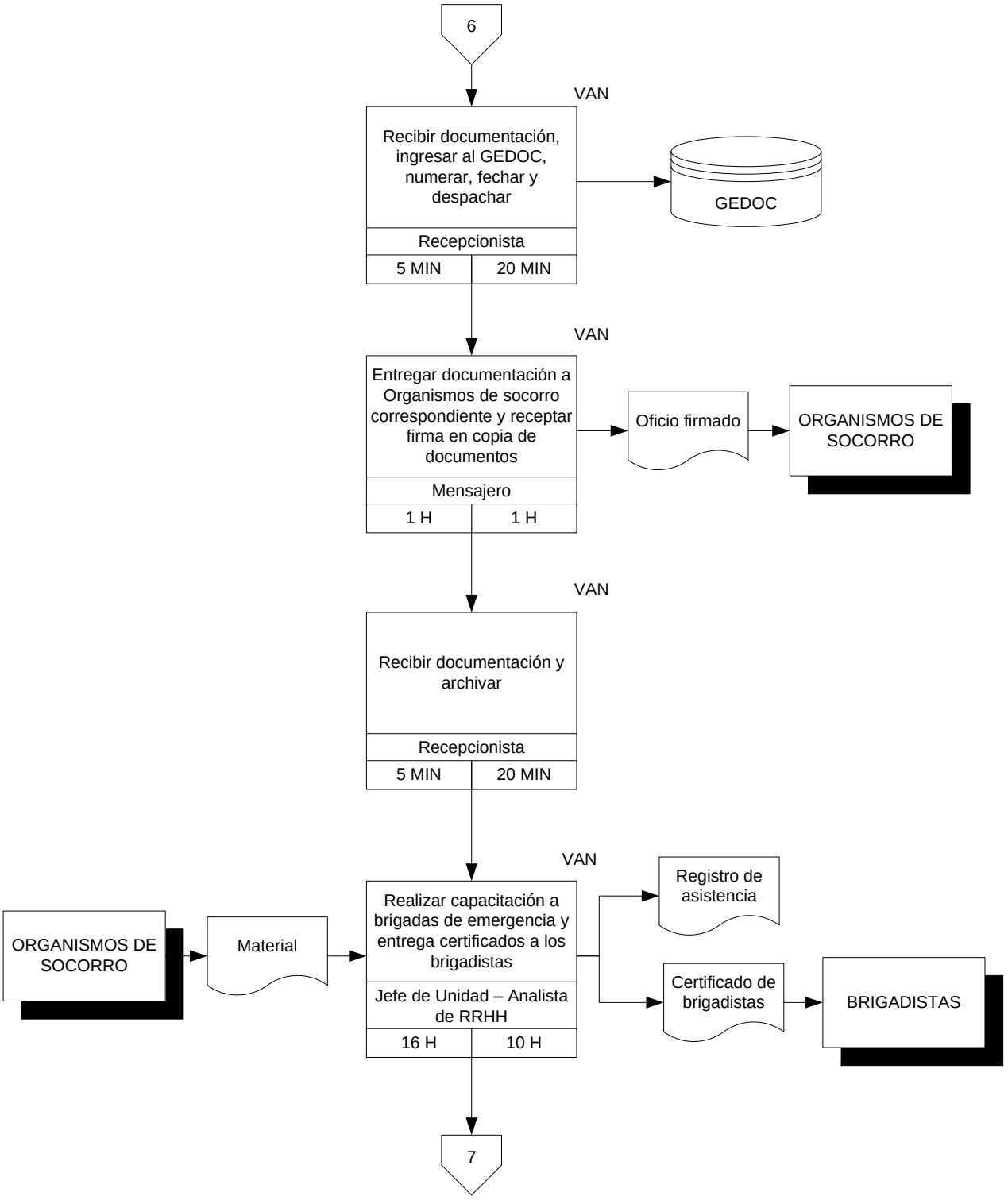


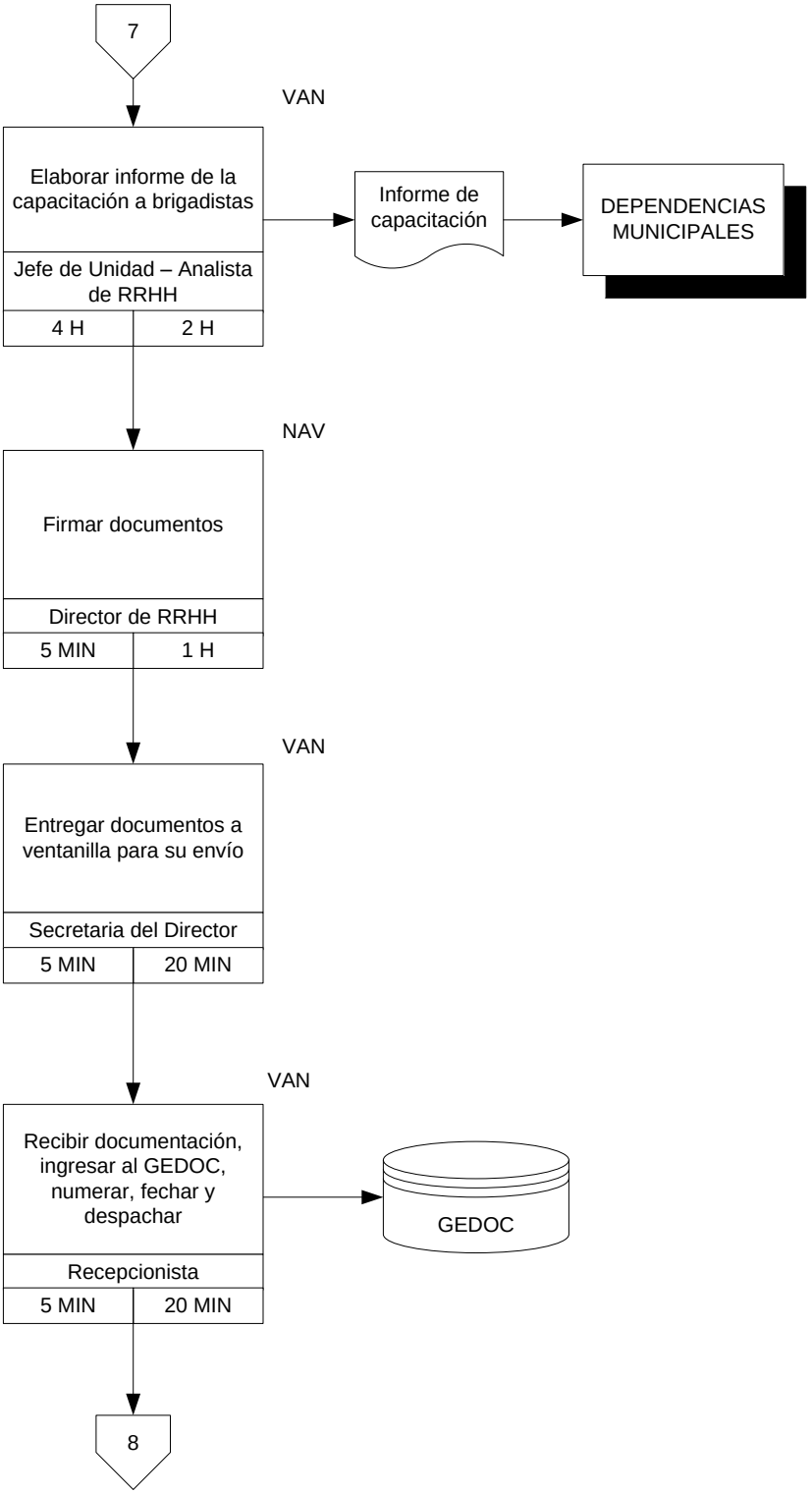

2
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
1 H
1 H
Cronograma de actividades
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Oficio firmado
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Cronograma de actividades aprobado
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y entregar al Director para sumilla
GEDOC
Recepcionista
30 MIN
20 MIN
NAV
Sumillar al Jefe de Unidad
Director de RRHH
1 H
2 H
3

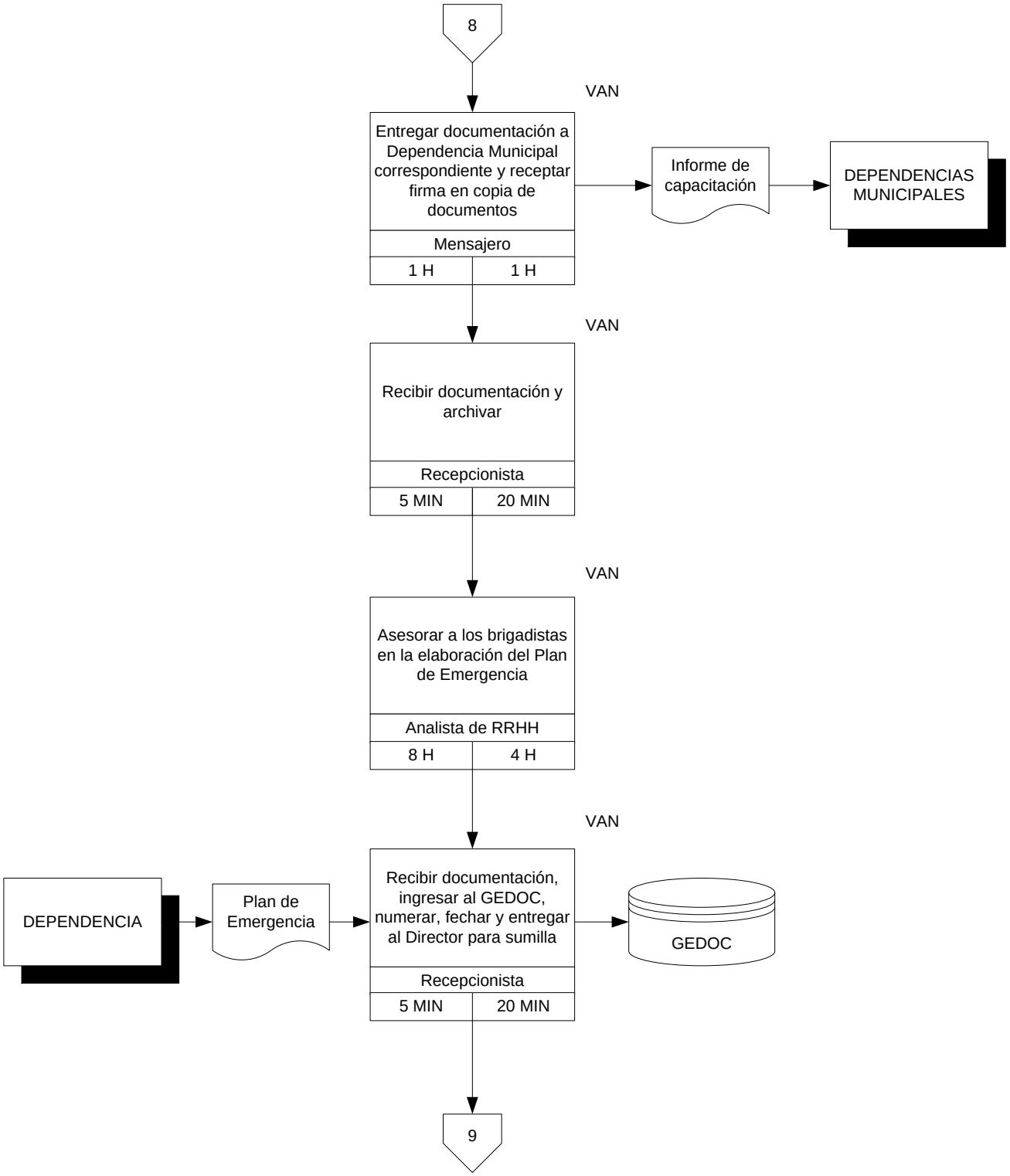

3
NAV
Sumillar a analista
Jefe de Unidad
5 MIN
1 H
VAN
Solicitar a organismos pertinentes externos el apoyo en la inducción al Plan de Emergencia
Oficio
Analista de RRHH
24 H
6 H
NAV
Firmar oficio
Director de RRHH
1 H
1 H
VAN
Entregar a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
20 MIN
4

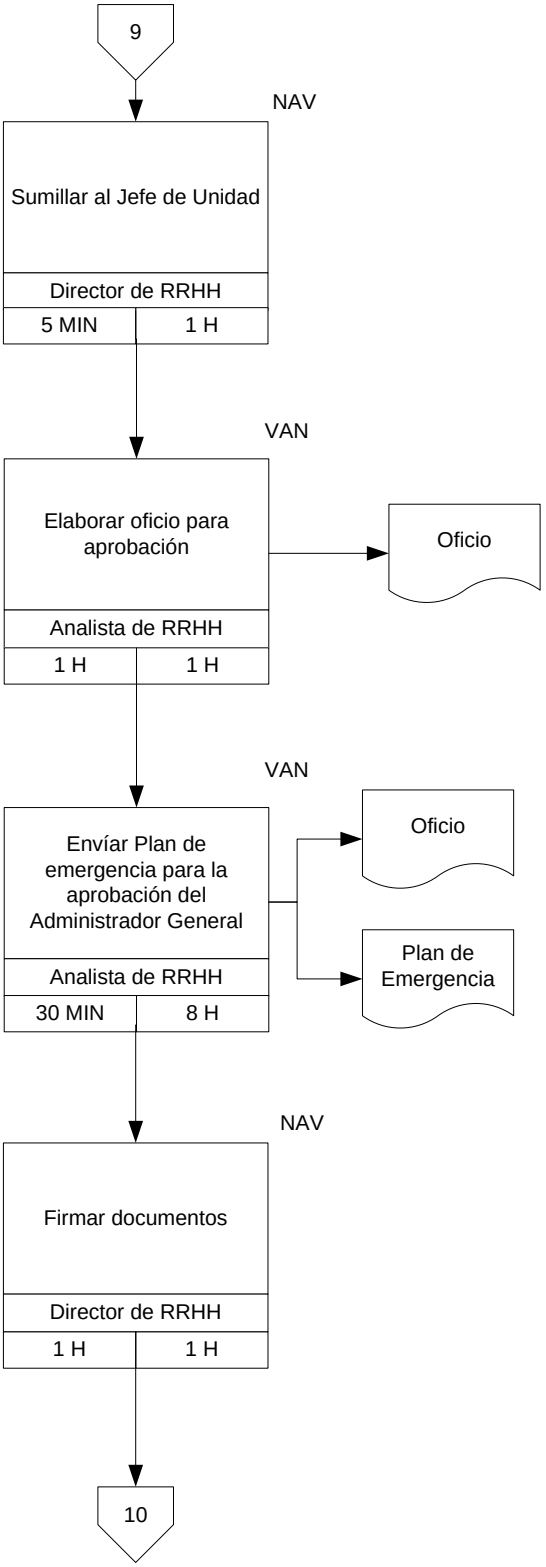

4
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
GEDOC
VAN
Entregar documentación a Organismos de Socorro correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
1 H
1 H
Oficio firmado
ORGANISMOS DE SOCORRO
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
Coordinar con Dependencias la logística de la inducción
Analista de RRHH
24 H
6 H
5

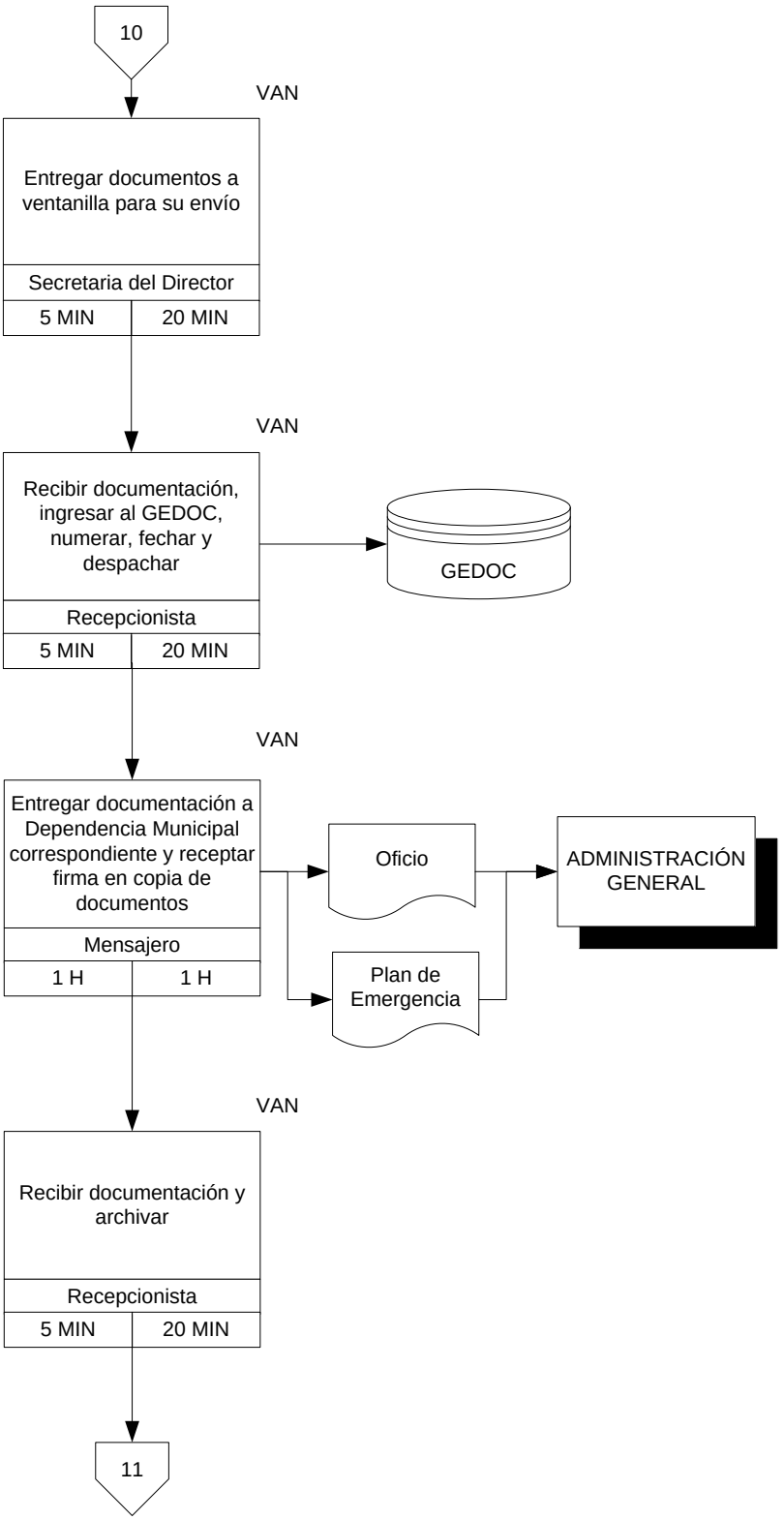

5
VAN
ORGANISMOS DE SOCORRO
Material
Ejecutar la inducción conjuntamente con técnicos especializados y organiza brigadas de emergencia
Jefe de Unidad - Analista de RRHH
4 H
2 H
Listado de miembros de brigadas
Registro de asistencia
VAN
Elaborar informe de la inducción brindada a la dependencia, lo envía a la dependencia y archiva para su respaldo
Jefe de Unidad - Analista de RRHH
4 H
2 H
Informe de capacitación
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
VAN
Firmar documentos
Director de RRHH
1 H
1 H
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
20 MIN
6

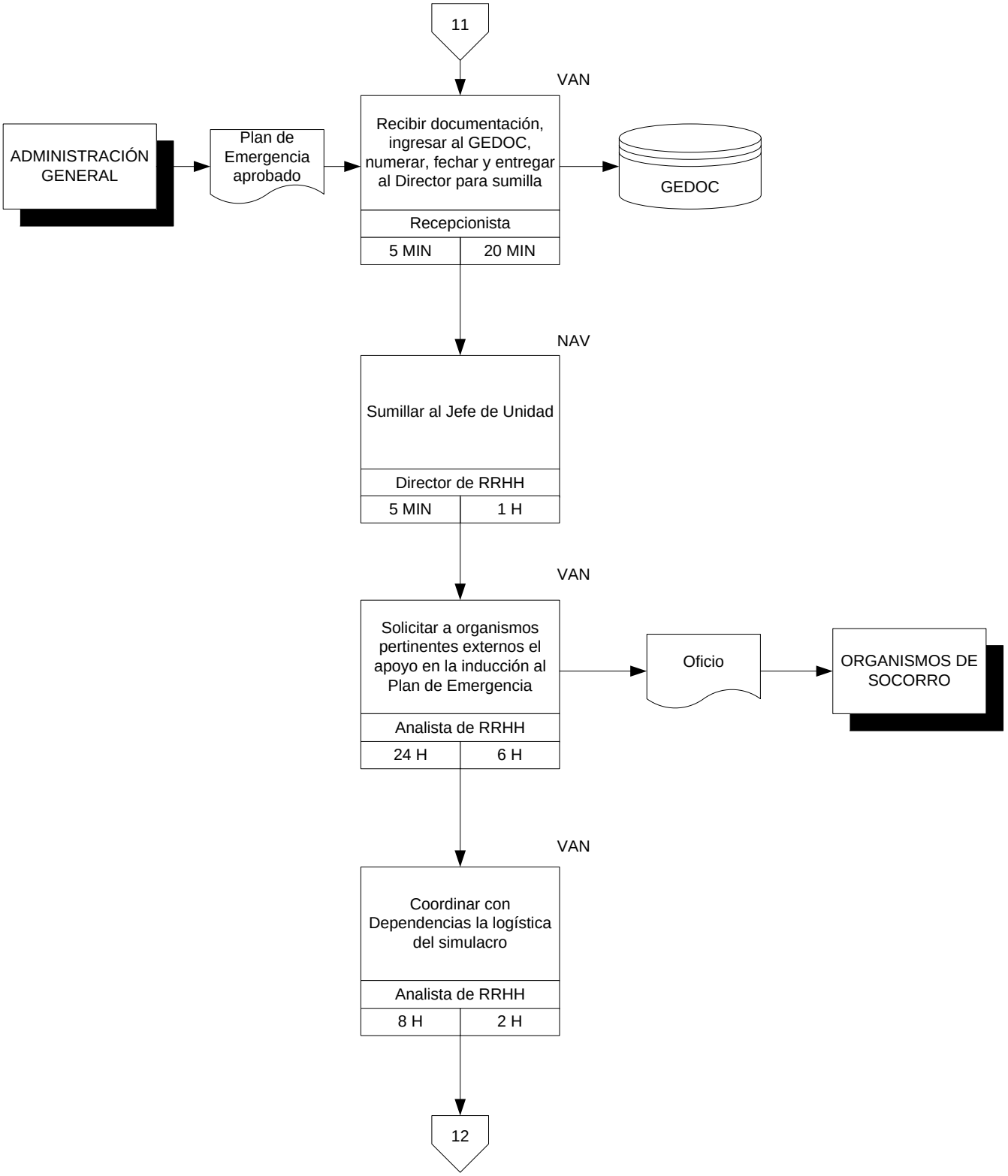

6
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
GEDOC
VAN
Entregar documentación a Organismos de socorro correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
1 H
1 H
Oficio firmado
ORGANISMOS DE SOCORRO
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
ORGANISMOS DE SOCORRO
Material
Realizar capacitación a brigadas de emergencia y entrega certificados a los brigadistas
Jefe de Unidad – Analista de RRHH
16 H
10 H
Registro de asistencia
Certificado de brigadistas
BRIGADISTAS
7

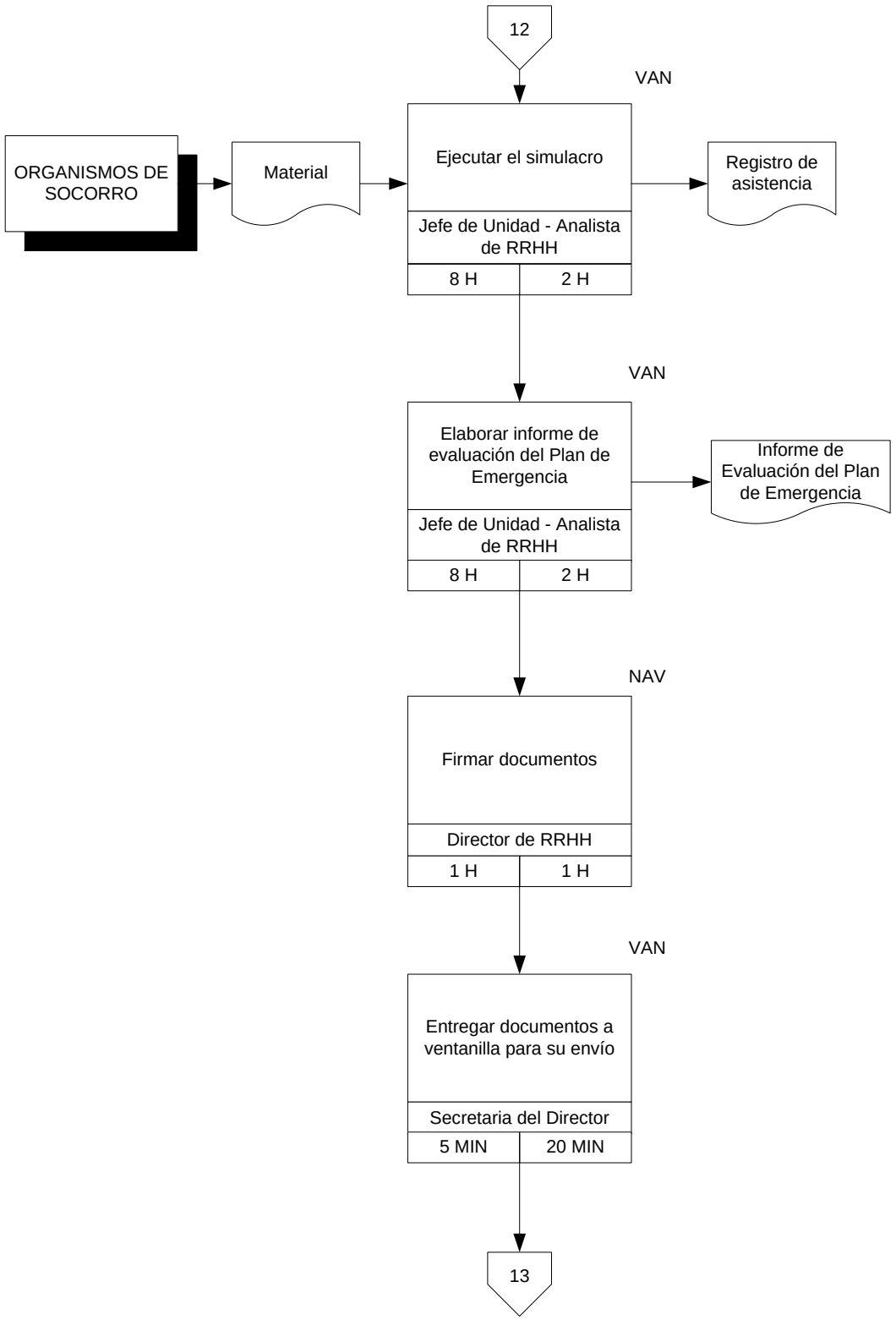

7
VAN
Elaborar informe de la capacitación a brigadistas
Jefe de Unidad – Analista de RRHH
4 H
2 H
Informe de capacitación
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
NAV
Firmar documentos
Director de RRHH
5 MIN
1 H
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
20 MIN
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
GEDOC
8


8
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
1 H
1 H
Informe de capacitación
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
Asesorar a los brigadistas en la elaboración del Plan de Emergencia
Analista de RRHH
8 H
4 H
VAN
DEPENDENCIA
Plan de Emergencia
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y entregar al Director para sumilla
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
GEDOC
9


9
NAV
Sumillar al Jefe de Unidad
Director de RRHH
5 MIN
1 H
VAN
Elaborar oficio para aprobación
Oficio
Analista de RRHH
1 H
1 H
VAN
Envíar Plan de emergencia para la aprobación del Administrador General
Oficio
Plan de Emergencia
Analista de RRHH
30 MIN
8 H
NAV
Firmar documentos
Director de RRHH
1 H
1 H
10


10
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
20 MIN
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
GEDOC
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Oficio
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Plan de Emergencia
Mensajero
1 H
1 H
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
11


11
VAN
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Plan de Emergencia aprobado
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y entregar al Director para sumilla
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
GEDOC
NAV
Sumillar al Jefe de Unidad
Director de RRHH
5 MIN
1 H
VAN
Solicitar a organismos pertinentes externos el apoyo en la inducción al Plan de Emergencia
Analista de RRHH
24 H
6 H
Oficio
ORGANISMOS DE SOCORRO
VAN
Coordinar con Dependencias la logística del simulacro
Analista de RRHH
8 H
2 H
12


12
VAN
ORGANISMOS DE SOCORRO
Material
Ejecutar el simulacro
Registro de asistencia
Jefe de Unidad - Analista de RRHH
8 H
2 H
VAN
Elaborar informe de evaluación del Plan de Emergencia
Informe de Evaluación del Plan de Emergencia
Jefe de Unidad - Analista de RRHH
8 H
2 H
NAV
Firmar documentos
Director de RRHH
1 H
1 H
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
20 MIN
13

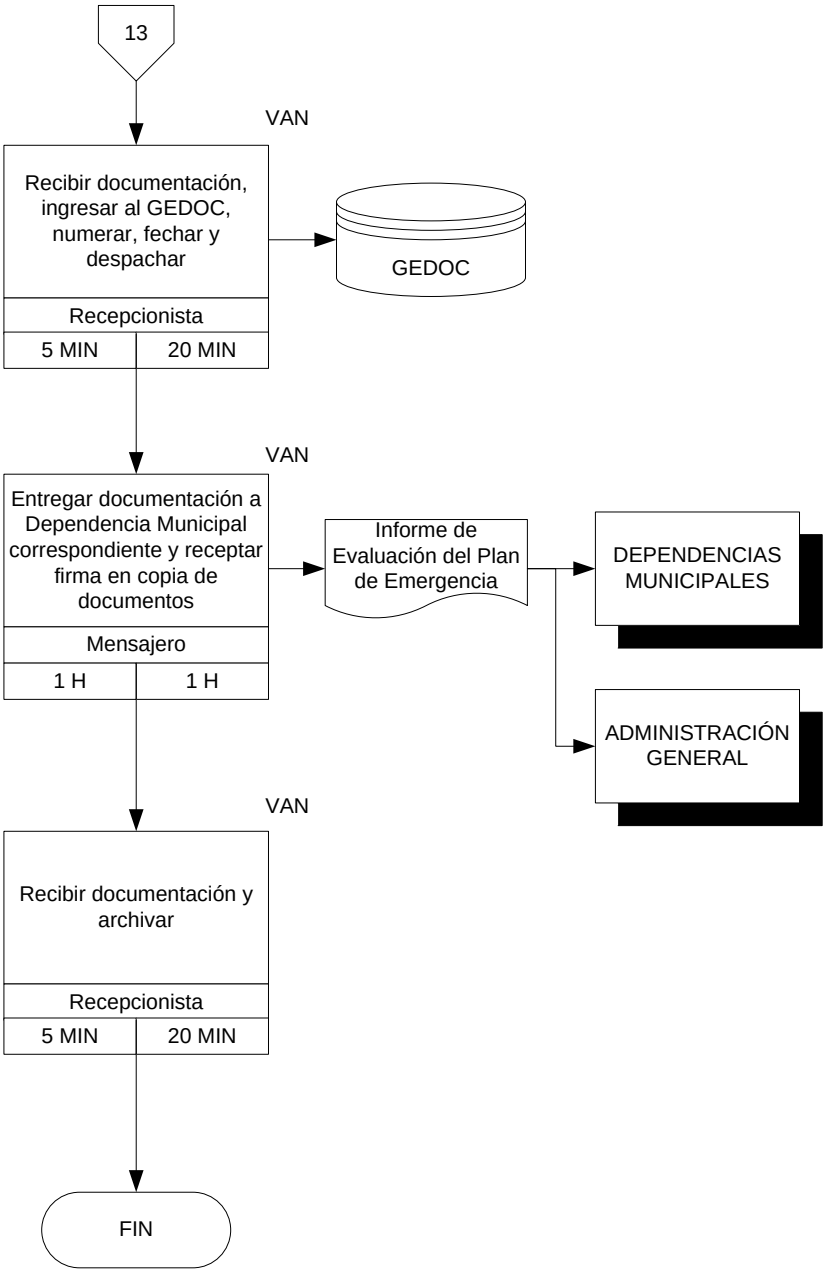
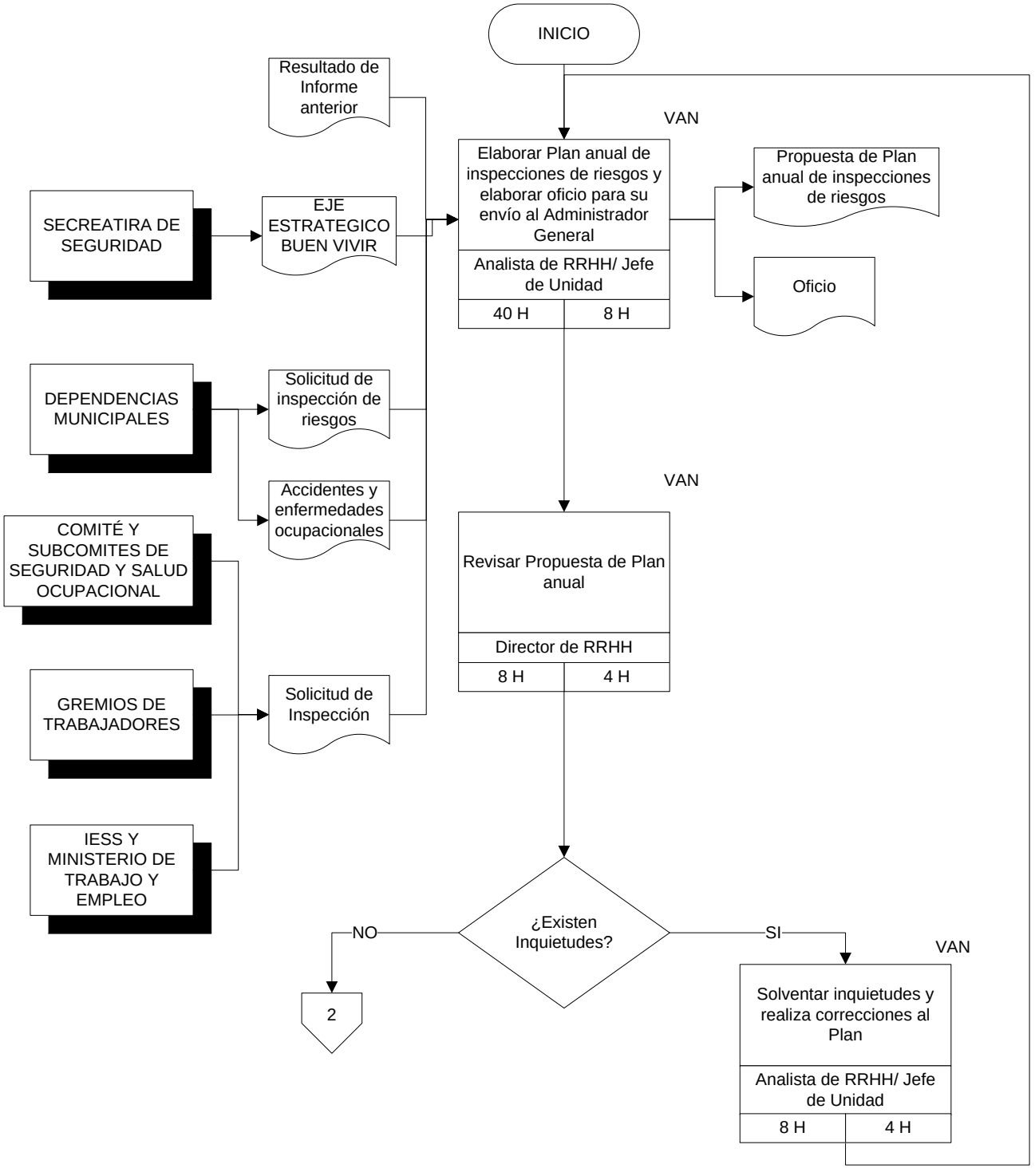
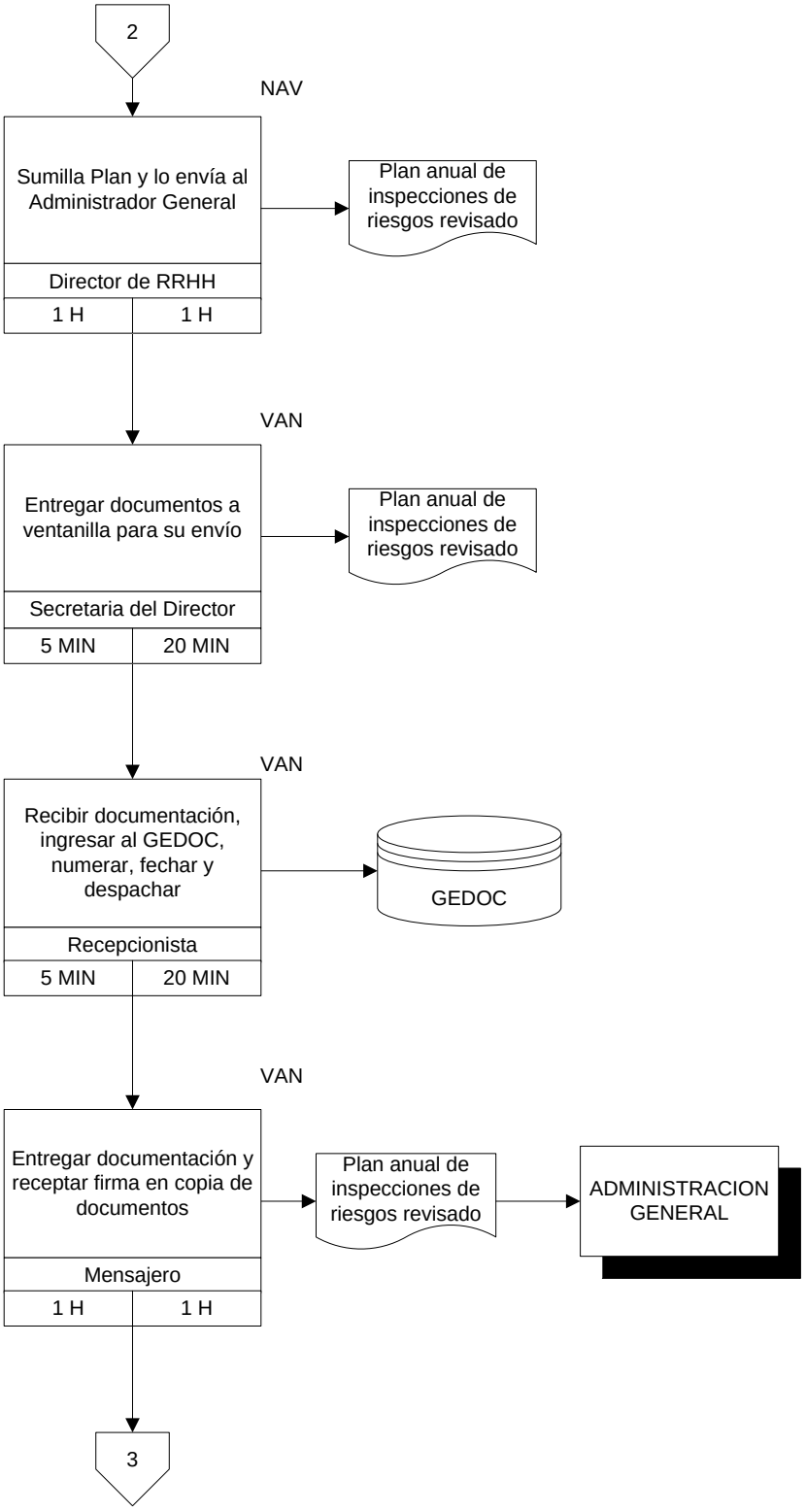
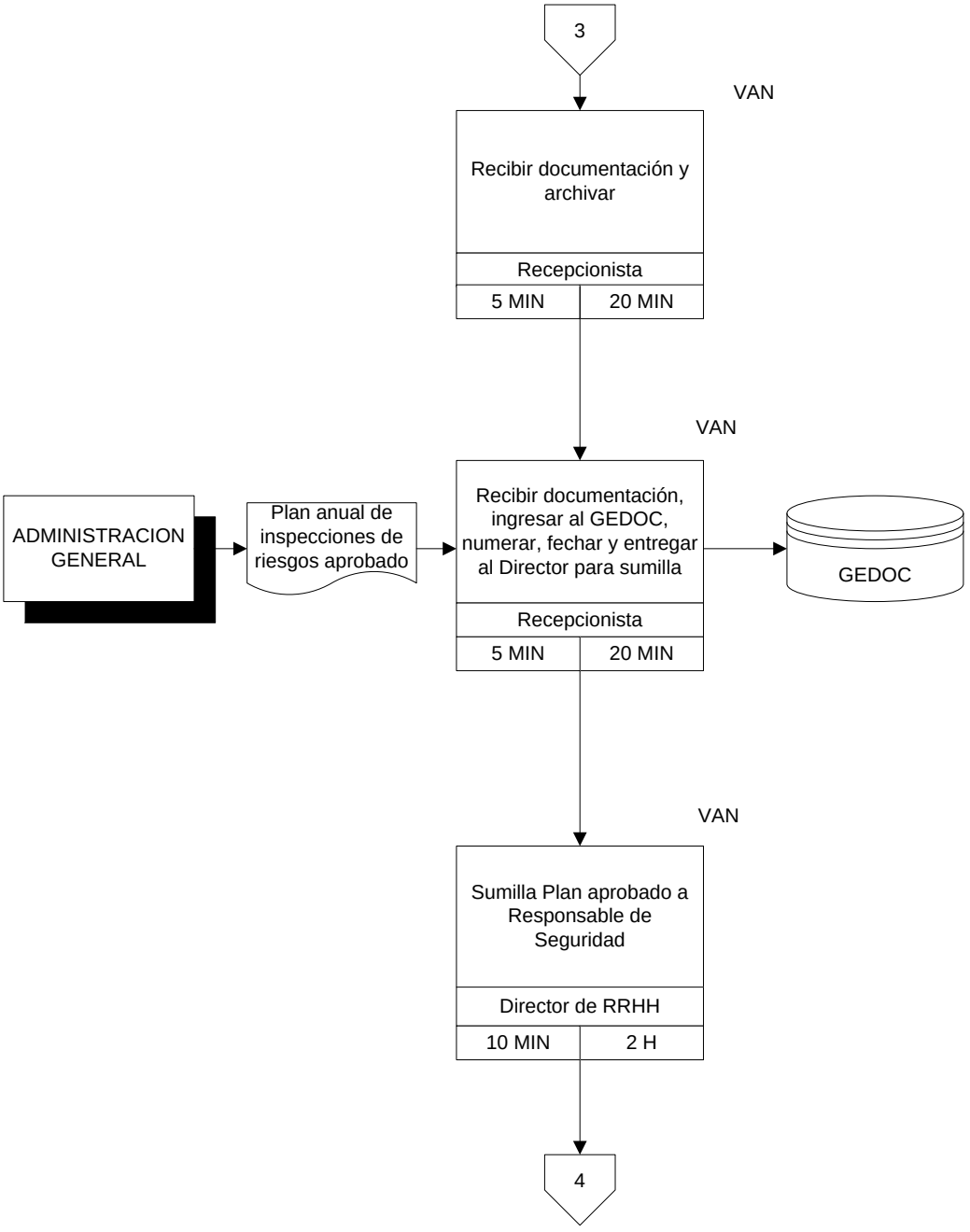
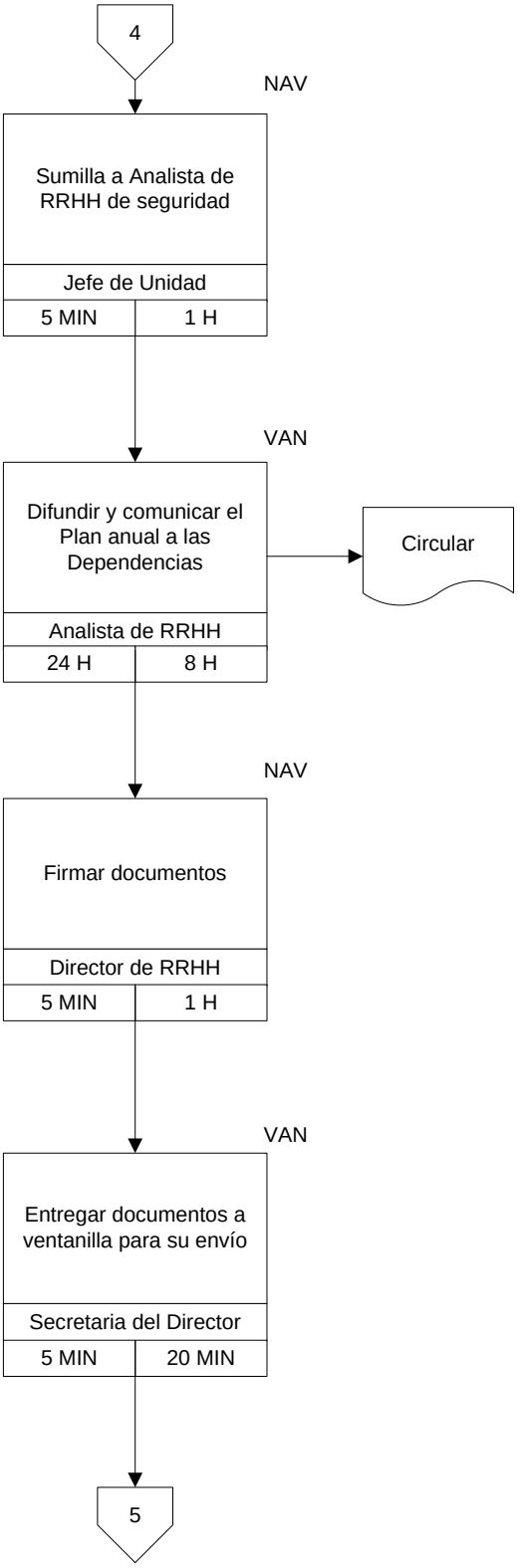

13
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
GEDOC
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Informe de Evaluación del Plan de Emergencia
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Mensajero
1 H
1 H
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
FIN

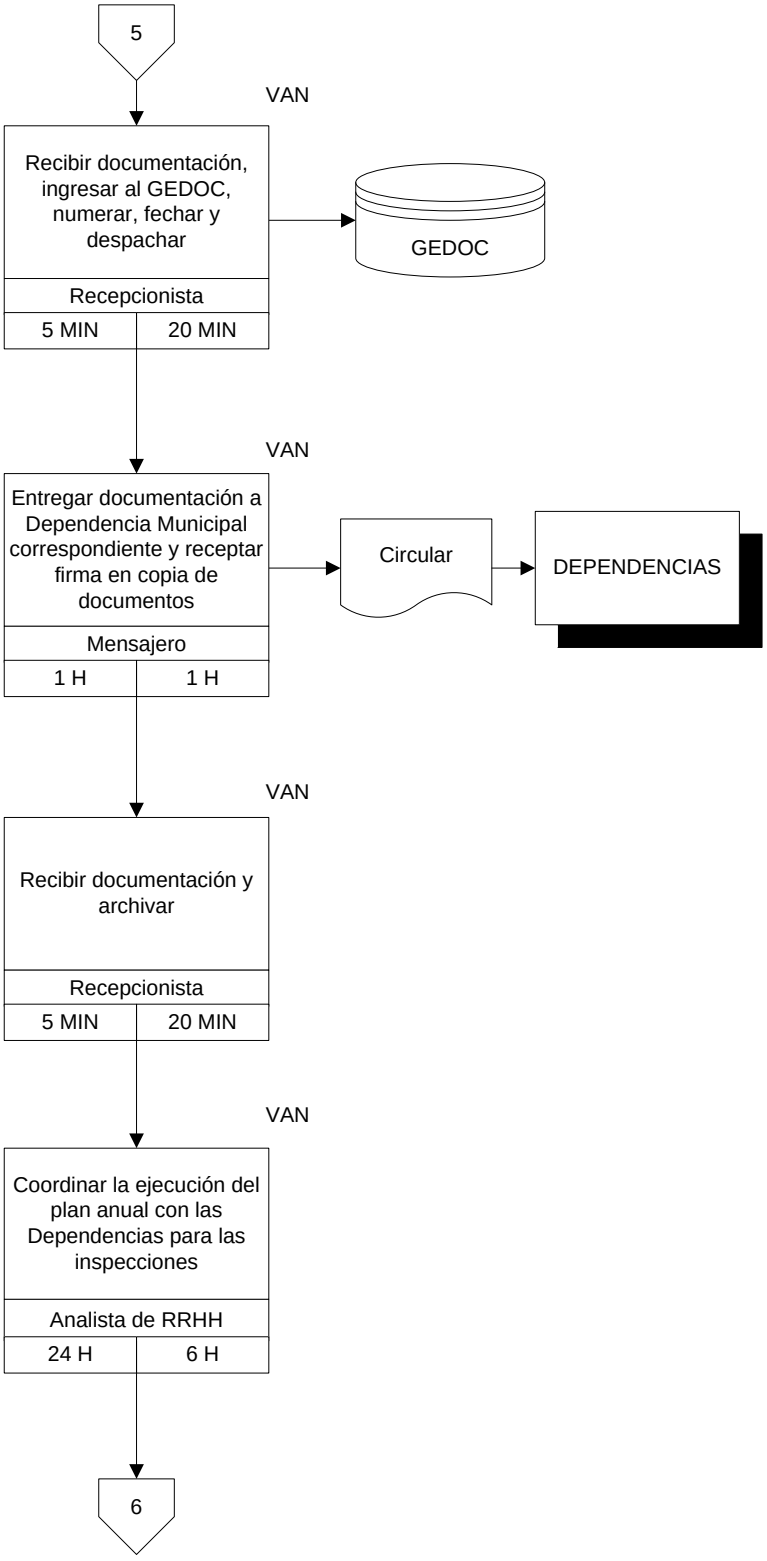
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

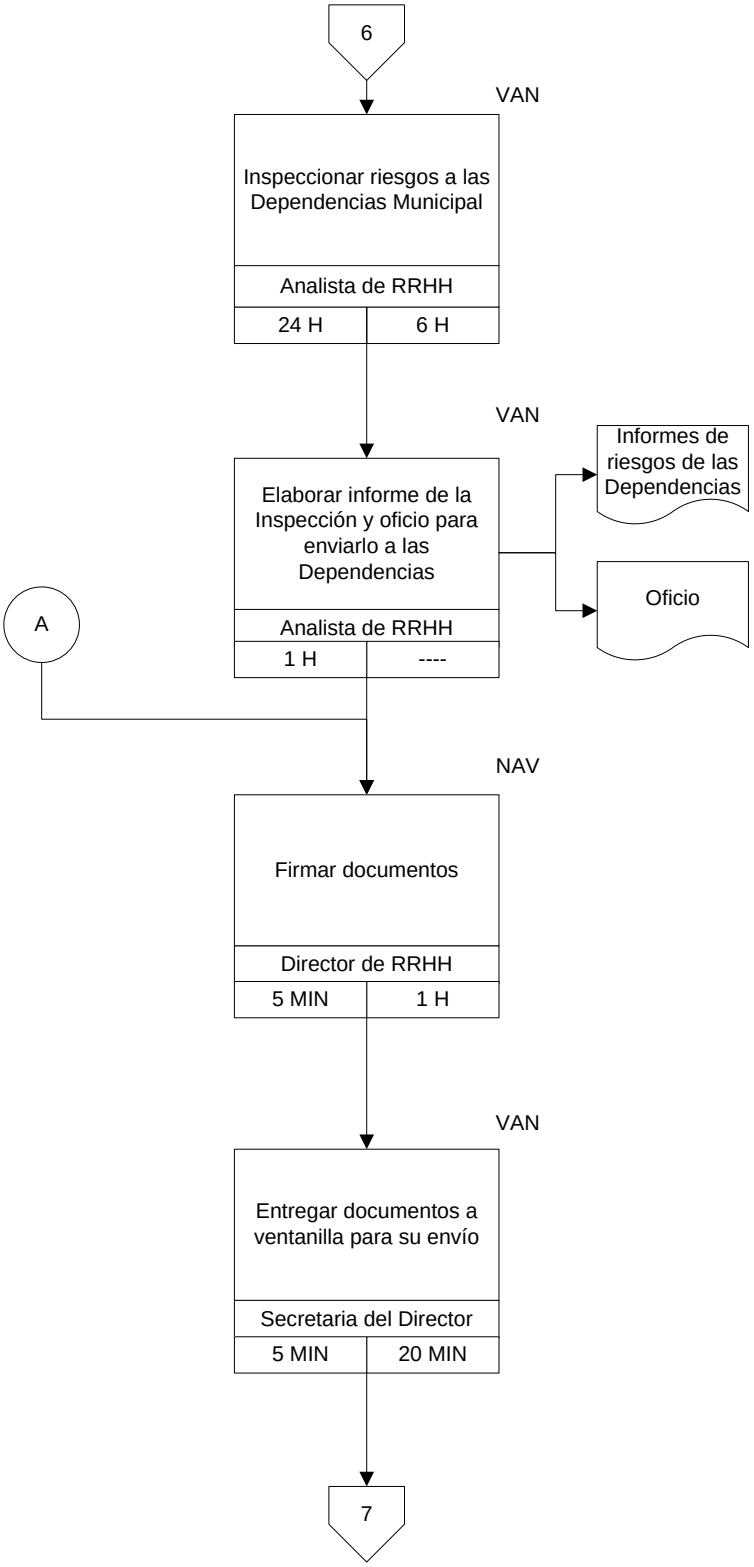



2
NAV
Sumilla Plan y lo envía al Administrador General
Plan anual de inspecciones de riesgos revisado
Director de RRHH
1 H
1 H
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Plan anual de inspecciones de riesgos revisado
Secretaria del Director
5 MIN
20 MIN
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
GEDOC
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
Entregar documentación y receptar firma en copia de documentos
Plan anual de inspecciones de riesgos revisado
ADMINISTRACION GENERAL
Mensajero
1 H
1 H
3

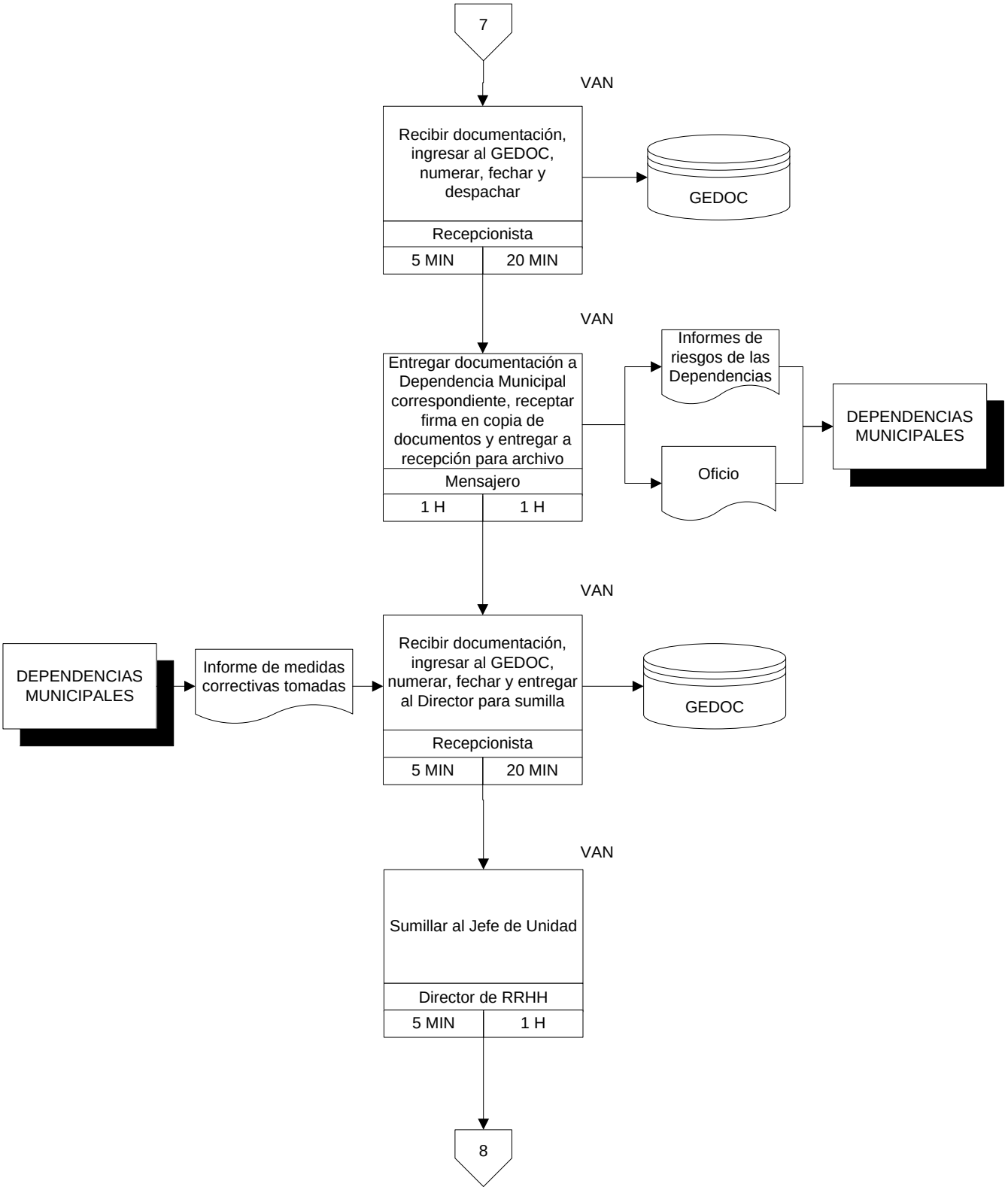

3
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
ADMINISTRACION GENERAL
Plan anual de inspecciones de riesgos aprobado
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y entregar al Director para sumilla
GEDOC
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
Sumilla Plan aprobado a Responsable de Seguridad
Director de RRHH
10 MIN
2 H
4

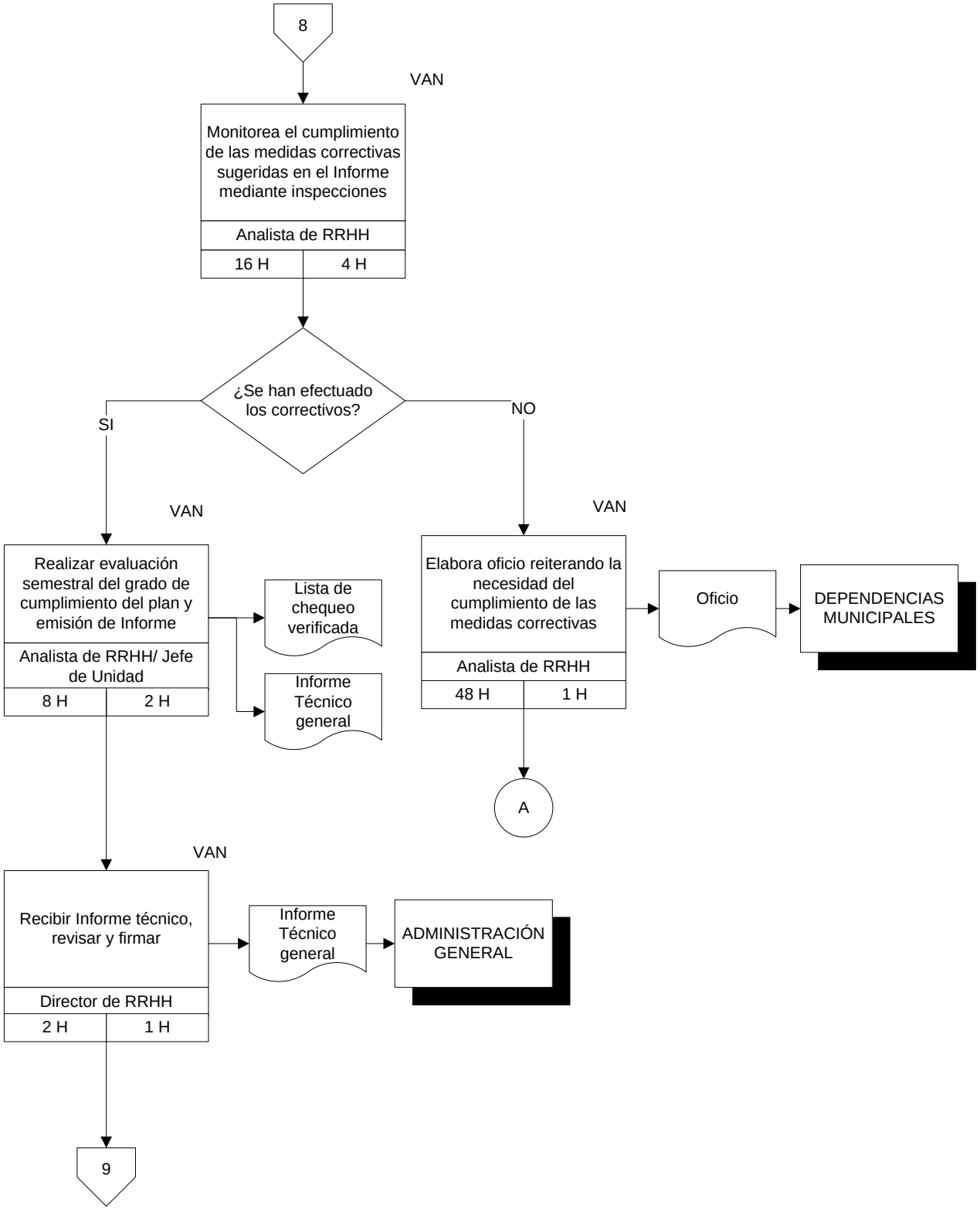

4
NAV
Sumilla a Analista de RRHH de seguridad
Jefe de Unidad
5 MIN
1 H
VAN
Difundir y comunicar el Plan anual a las Dependencias
Circular
Analista de RRHH
24 H
8 H
NAV
Firmar documentos
Director de RRHH
5 MIN
1 H
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
20 MIN
5


5
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
GEDOC
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Circular
DEPENDENCIAS
Mensajero
1 H
1 H
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
Coordinar la ejecución del plan anual con las Dependencias para las inspecciones
Analista de RRHH
24 H
6 H
6


6
VAN
Inspeccionar riesgos a las Dependencias Municipal
Analista de RRHH
24 H
6 H
VAN
Elaborar informe de la Inspección y oficio para enviarlo a las Dependencias
Analista de RRHH
1 H

Informes de riesgos de las Dependencias
Oficio
A
NAV
Firmar documentos
Director de RRHH
5 MIN
1 H
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
20 MIN
7


7
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
GEDOC
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente, receptar firma en copia de documentos y entregar a recepción para archivo
Mensajero
1 H
1 H
Informes de riesgos de las Dependencias
Oficio
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
VAN
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
Informe de medidas correctivas tomadas
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y entregar al Director para sumilla
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
GEDOC
VAN
Sumillar al Jefe de Unidad
Director de RRHH
5 MIN
1 H
8


8
VAN
Monitorea el cumplimiento de las medidas correctivas sugeridas en el Informe mediante inspecciones
Analista de RRHH
16 H
4 H
¿Se han efectuado los correctivos?
SI
NO
VAN
Realizar evaluación semestral del grado de cumplimiento del plan y emisión de Informe
Analista de RRHH/ Jefe de Unidad
8 H
2 H
Lista de chequeo verificada
Informe Técnico general
VAN
Elabora oficio reiterando la necesidad del cumplimiento de las medidas correctivas
Analista de RRHH
48 H
1 H
Oficio
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
A
VAN
Recibir Informe técnico, revisar y firmar
Director de RRHH
2 H
1 H
Informe Técnico general
ADMINISTRACIÓN GENERAL
9

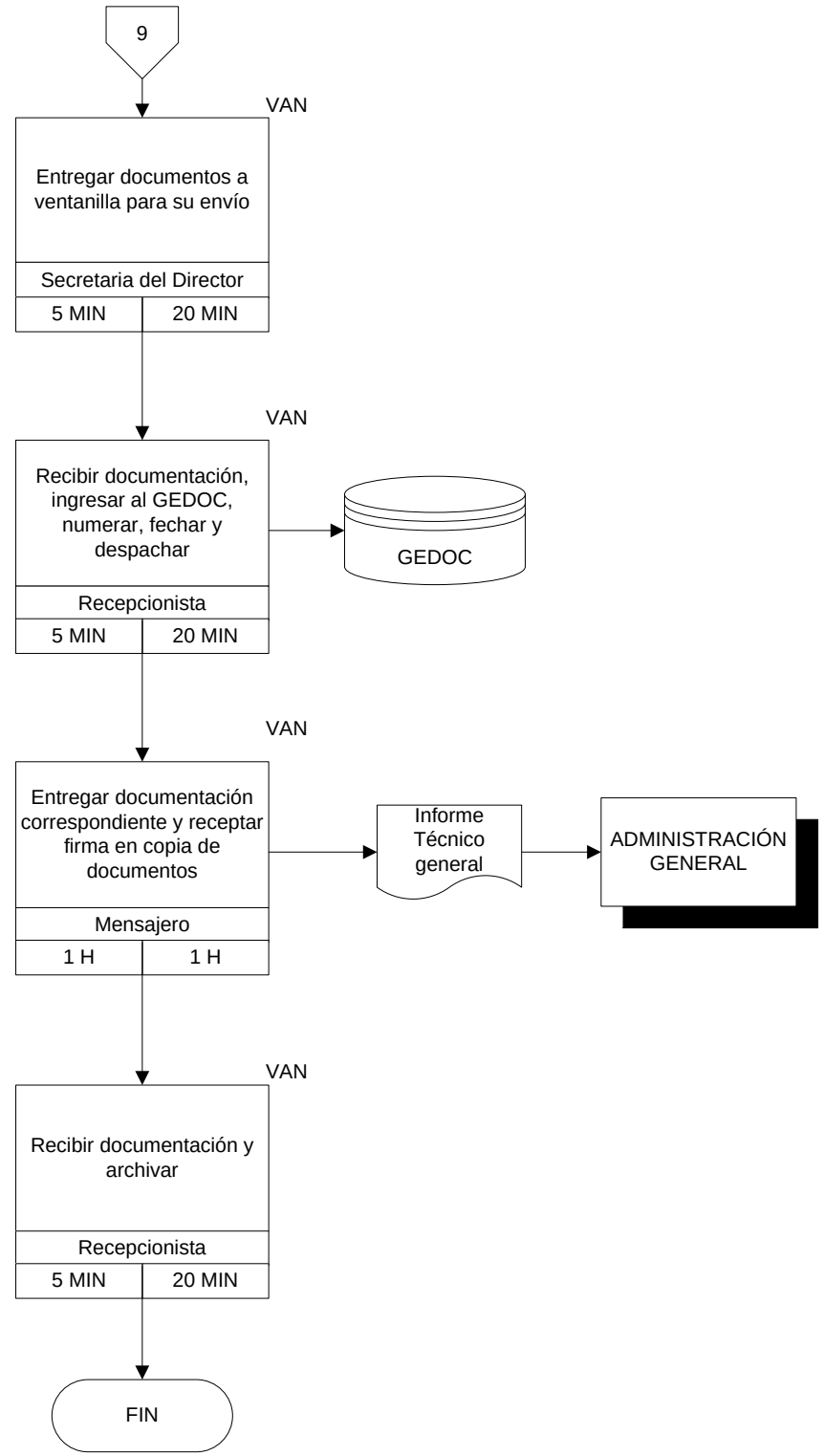
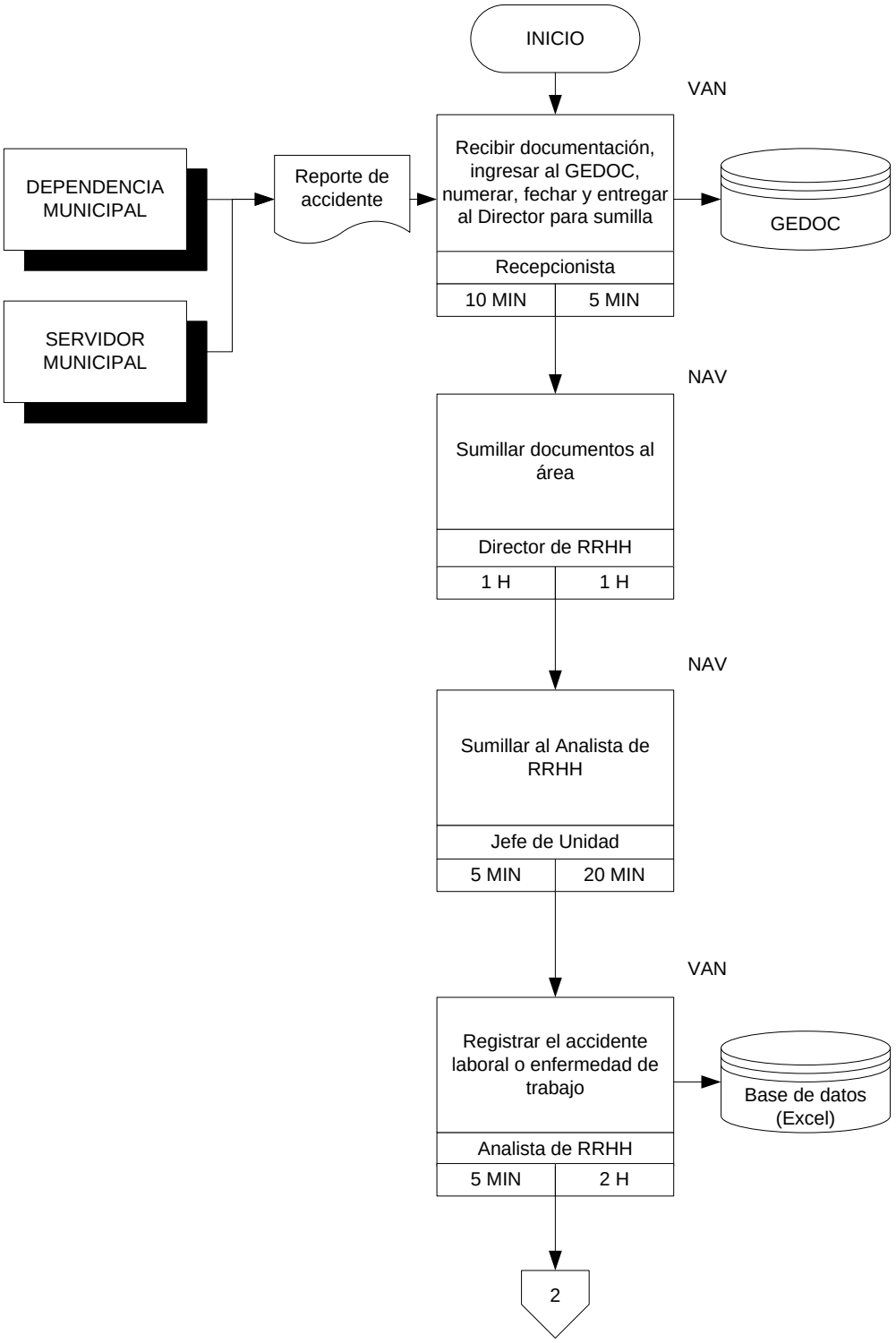
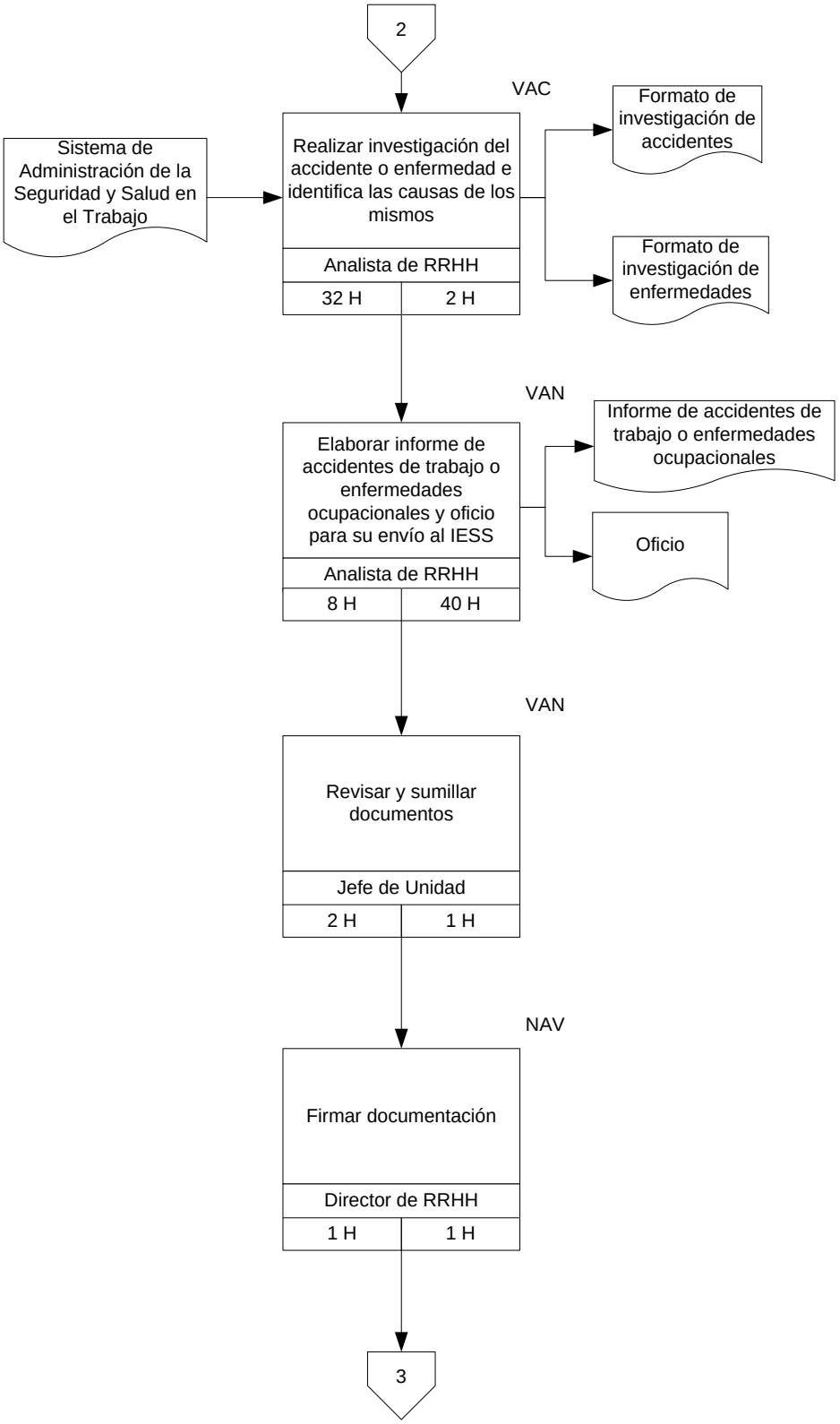
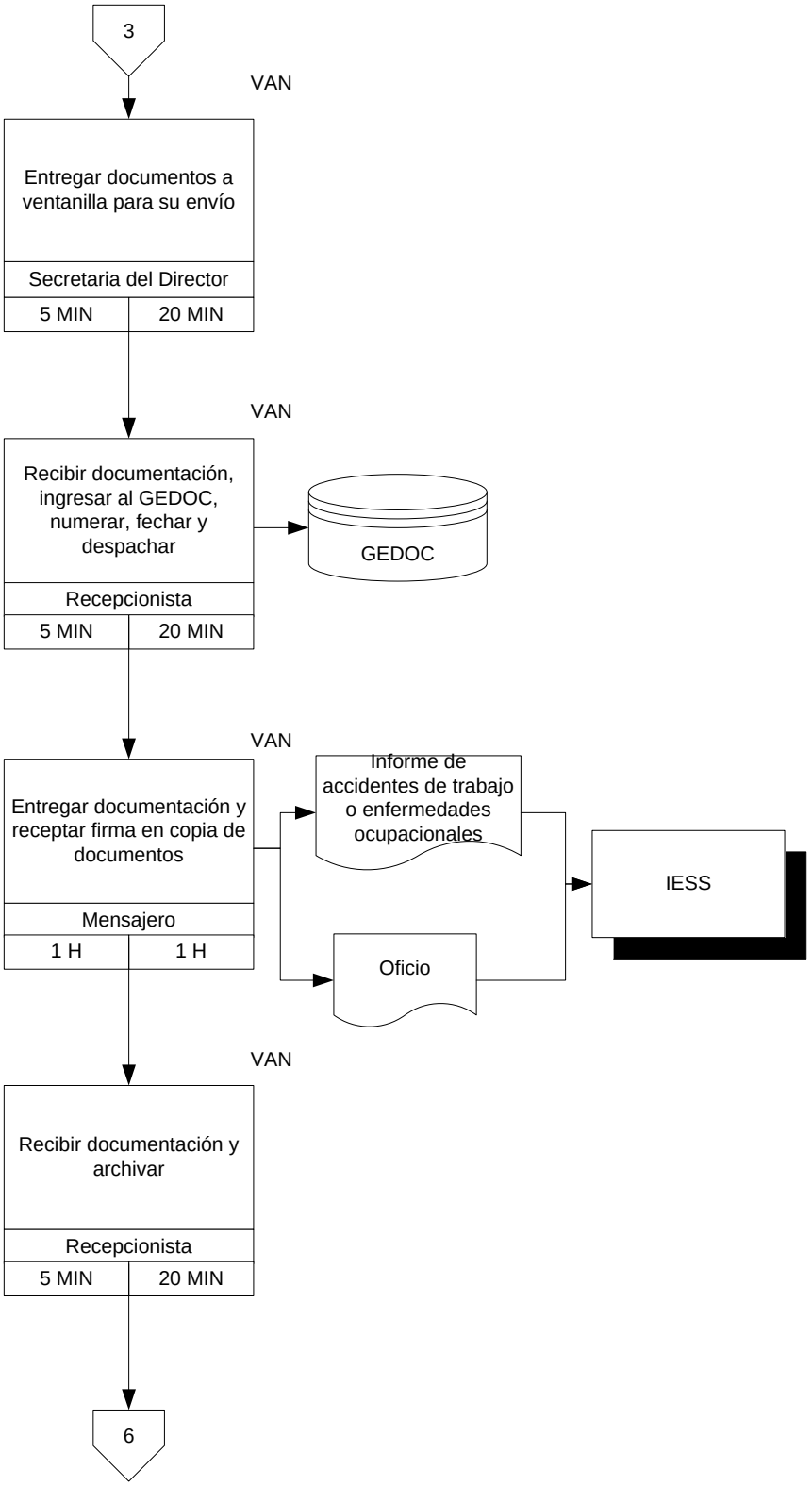
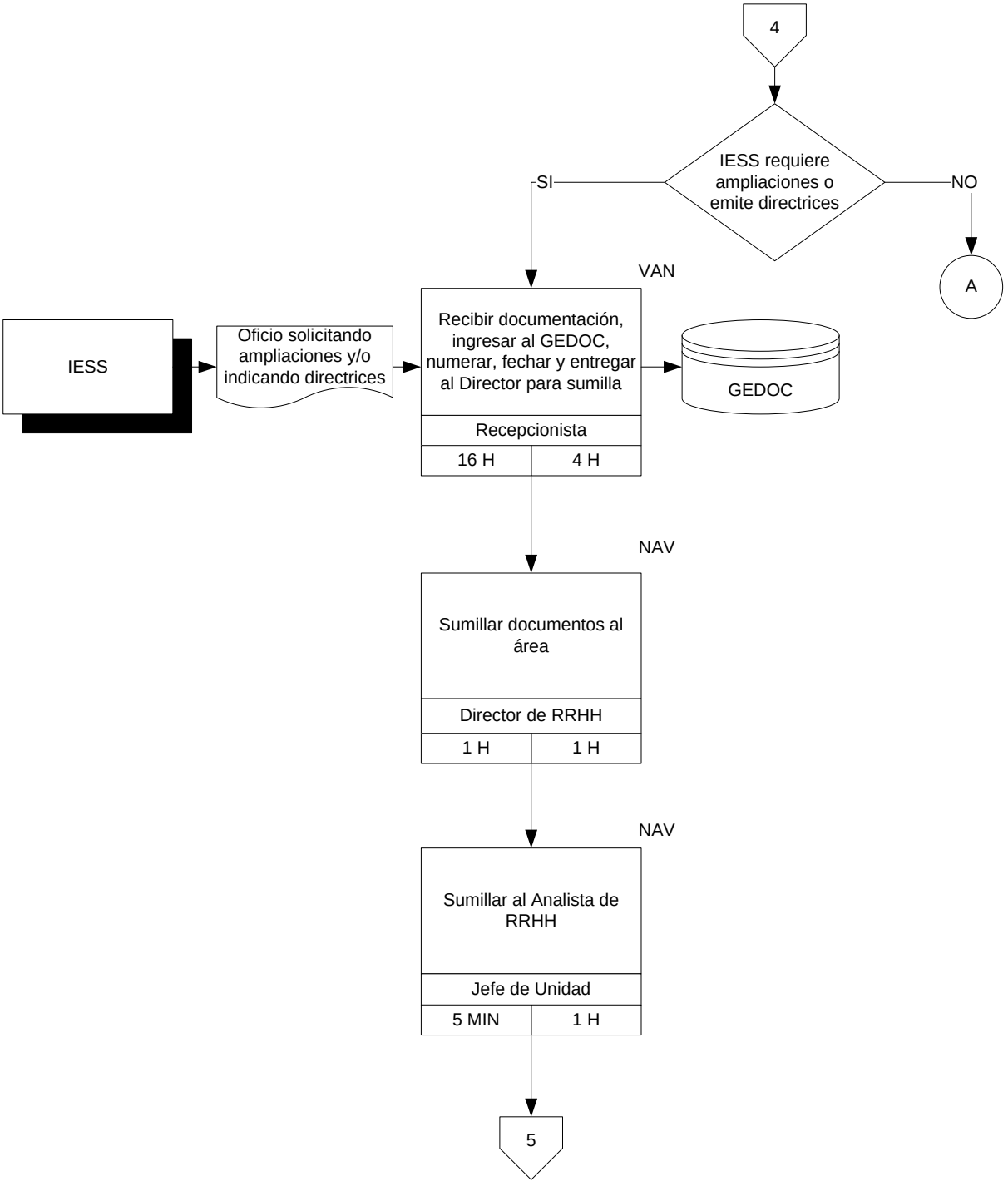

9
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
20 MIN
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
GEDOC
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
Entregar documentación correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Informe Técnico general
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Mensajero
1 H
1 H
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
FIN

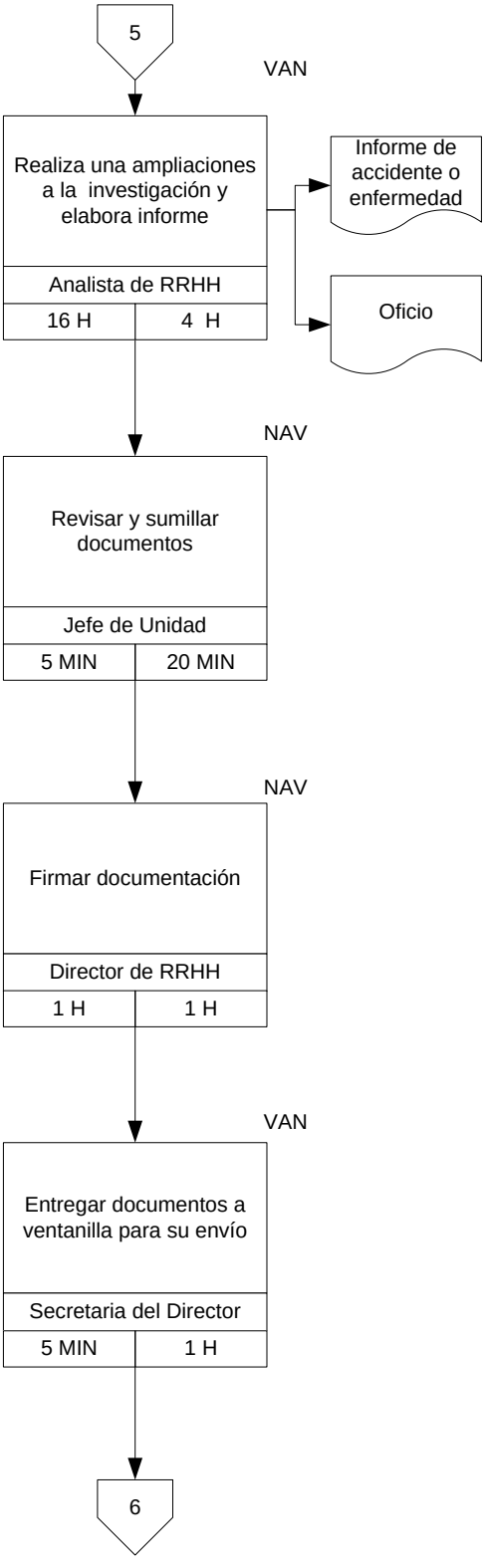
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

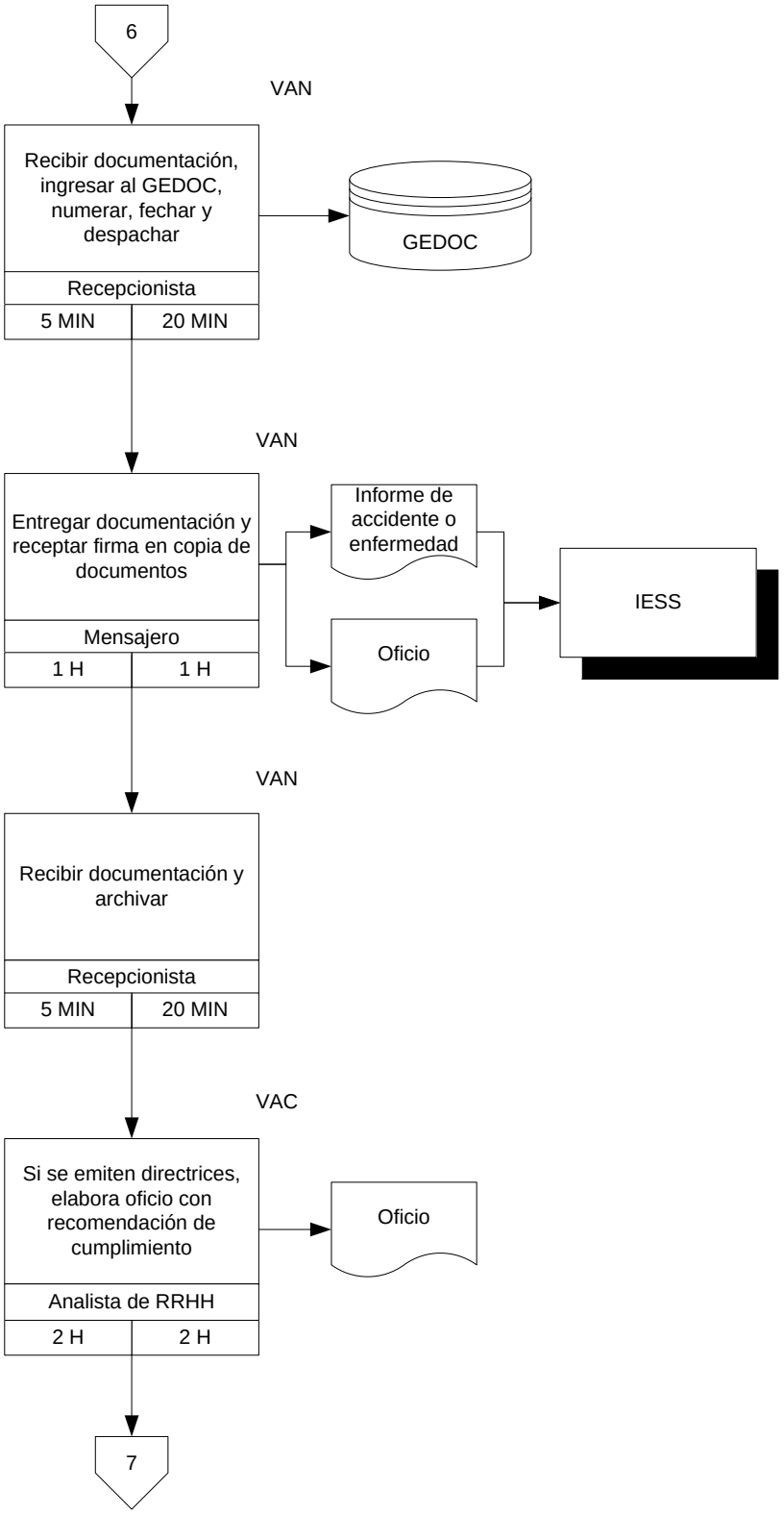


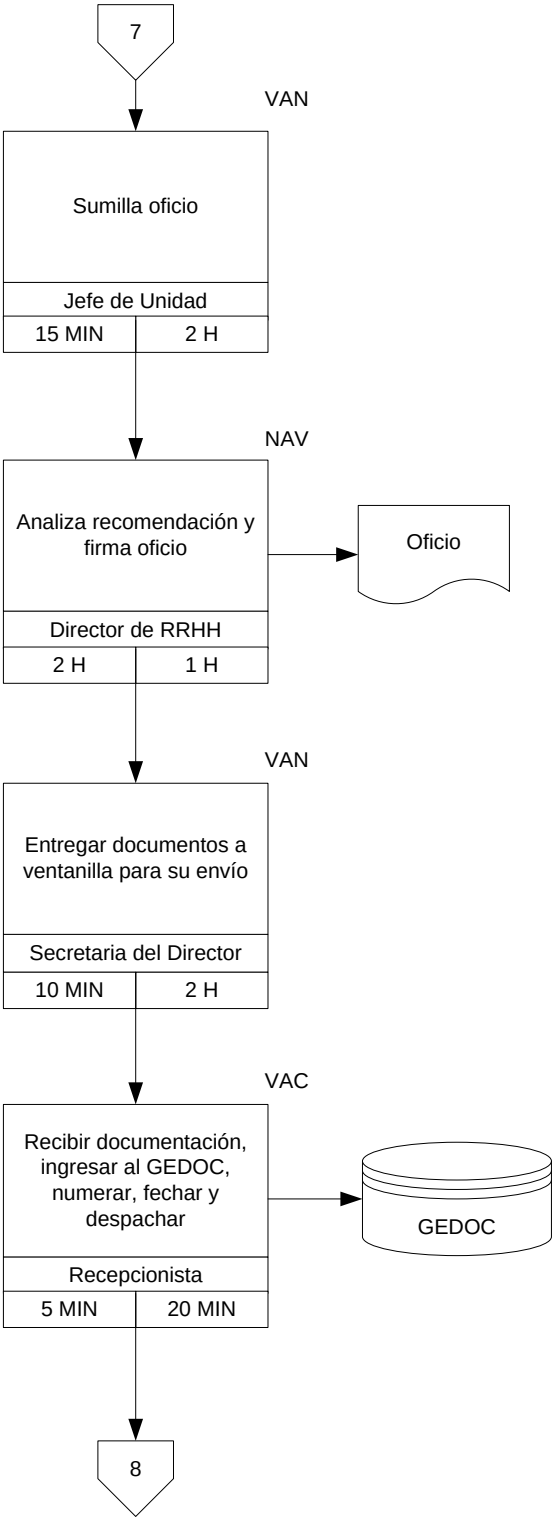

2
VAC
Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo
Realizar investigación del accidente o enfermedad e identifica las causas de los mismos
Analista de RRHH
32 H
2 H
Formato de investigación de accidentes
Formato de investigación de enfermedades
VAN
Elaborar informe de accidentes de trabajo o enfermedades ocupacionales y oficio para su envío al IESS
Analista de RRHH
8 H
40 H
Informe de accidentes de trabajo o enfermedades ocupacionales
Oficio
VAN
Revisar y sumillar documentos
Jefe de Unidad
2 H
1 H
NAV
Firmar documentación
Director de RRHH
1 H
1 H
3

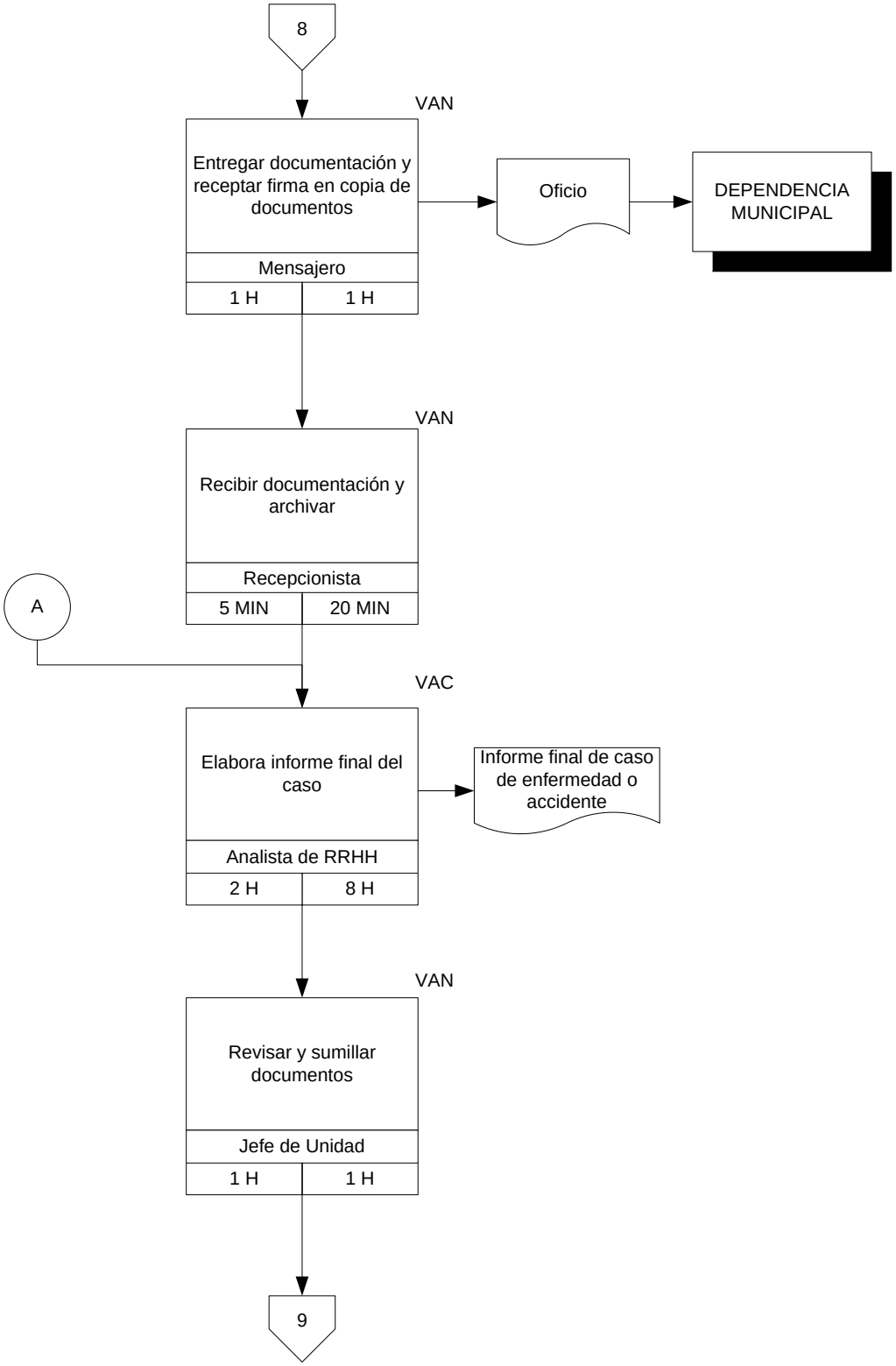

3
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
20 MIN
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
GEDOC
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
Entregar documentación y receptar firma en copia de documentos
Informe de accidentes de trabajo o enfermedades ocupacionales
IESS
Oficio
Mensajero
1 H
1 H
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
6

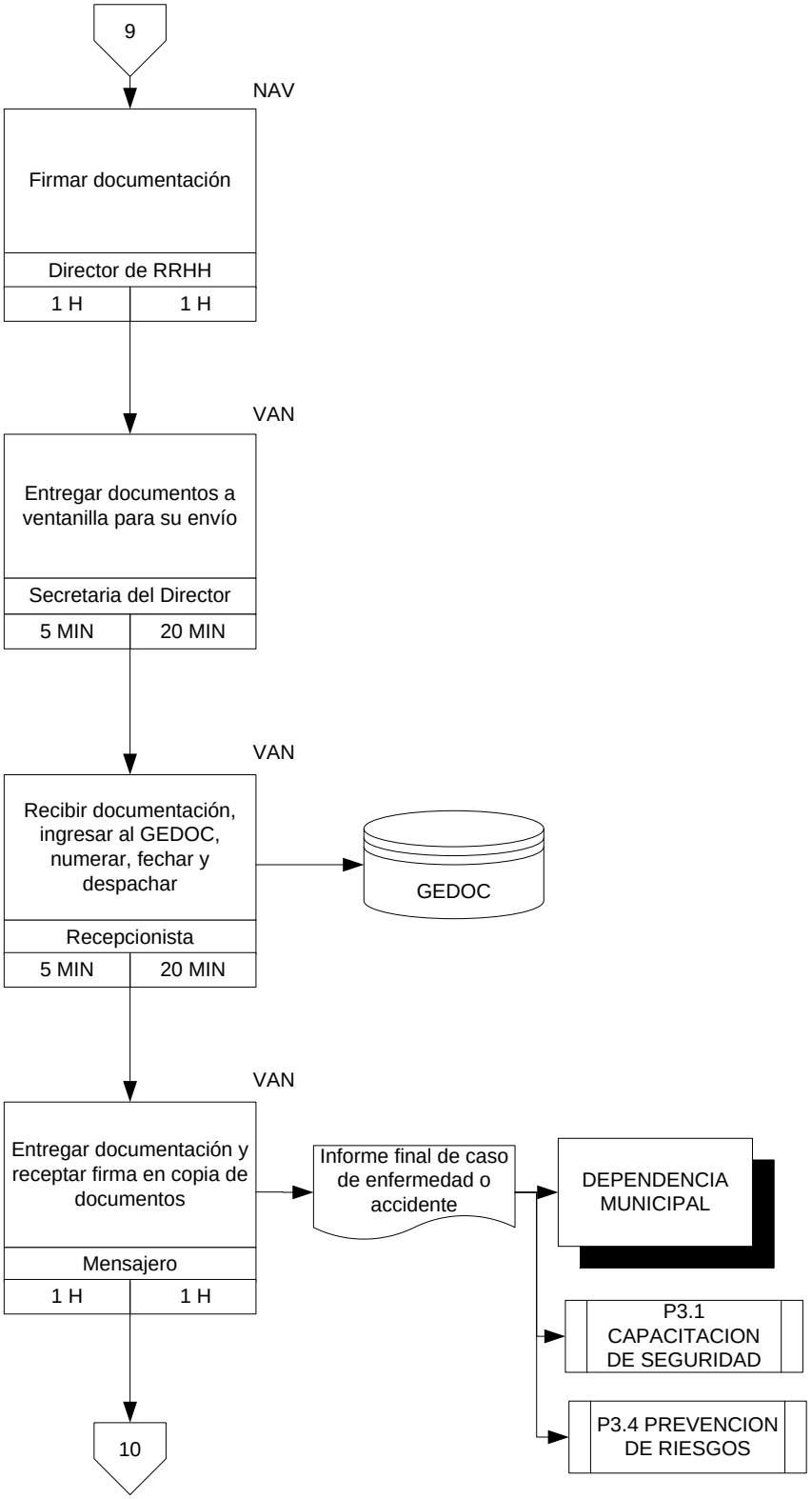

4
IESS requiere ampliaciones o emite directrices
SI
NO
A
VAN
IESS
Oficio solicitando ampliaciones y/o indicando directrices
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y entregar al Director para sumilla
GEDOC
Recepcionista
16 H
4 H
NAV
Sumillar documentos al área
Director de RRHH
1 H
1 H
NAV
Sumillar al Analista de RRHH
Jefe de Unidad
5 MIN
1 H
5


5
VAN
Realiza una ampliaciones a la investigación y elabora informe
Analista de RRHH
16 H
4 H
Informe de accidente o enfermedad
Oficio
NAV
Revisar y sumillar documentos
Jefe de Unidad
5 MIN
20 MIN
NAV
Firmar documentación
Director de RRHH
1 H
1 H
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
1 H
6


6
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
GEDOC
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
Entregar documentación y receptar firma en copia de documentos
Informe de accidente o enfermedad
Oficio
IESS
Mensajero
1 H
1 H
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAC
Si se emiten directrices, elabora oficio con recomendación de cumplimiento
Oficio
Analista de RRHH
2 H
2 H
7


7
VAN
Sumilla oficio
Jefe de Unidad
15 MIN
2 H
NAV
Analiza recomendación y firma oficio
Oficio
Director de RRHH
2 H
1 H
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
10 MIN
2 H
VAC
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
GEDOC
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
8


8
VAN
Entregar documentación y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
1 H
1 H
Oficio
DEPENDENCIA MUNICIPAL
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
A
VAC
Elabora informe final del caso
Analista de RRHH
2 H
8 H
Informe final de caso de enfermedad o accidente
VAN
Revisar y sumillar documentos
Jefe de Unidad
1 H
1 H
9


9
NAV
Firmar documentación
Director de RRHH
1 H
1 H
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
20 MIN
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
GEDOC
VAN
Entregar documentación y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
1 H
1 H
Informe final de caso de enfermedad o accidente
DEPENDENCIA MUNICIPAL
P3.1 CAPACITACION DE SEGURIDAD
P3.4 PREVENCION DE RIESGOS
10

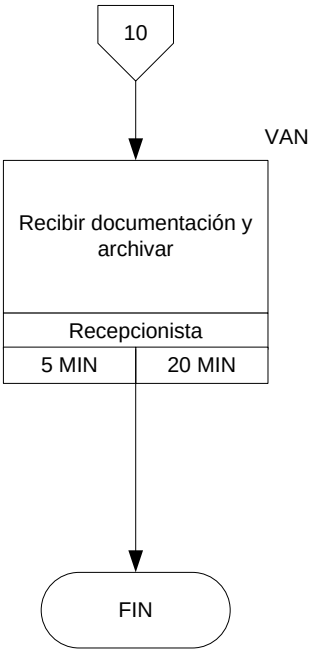
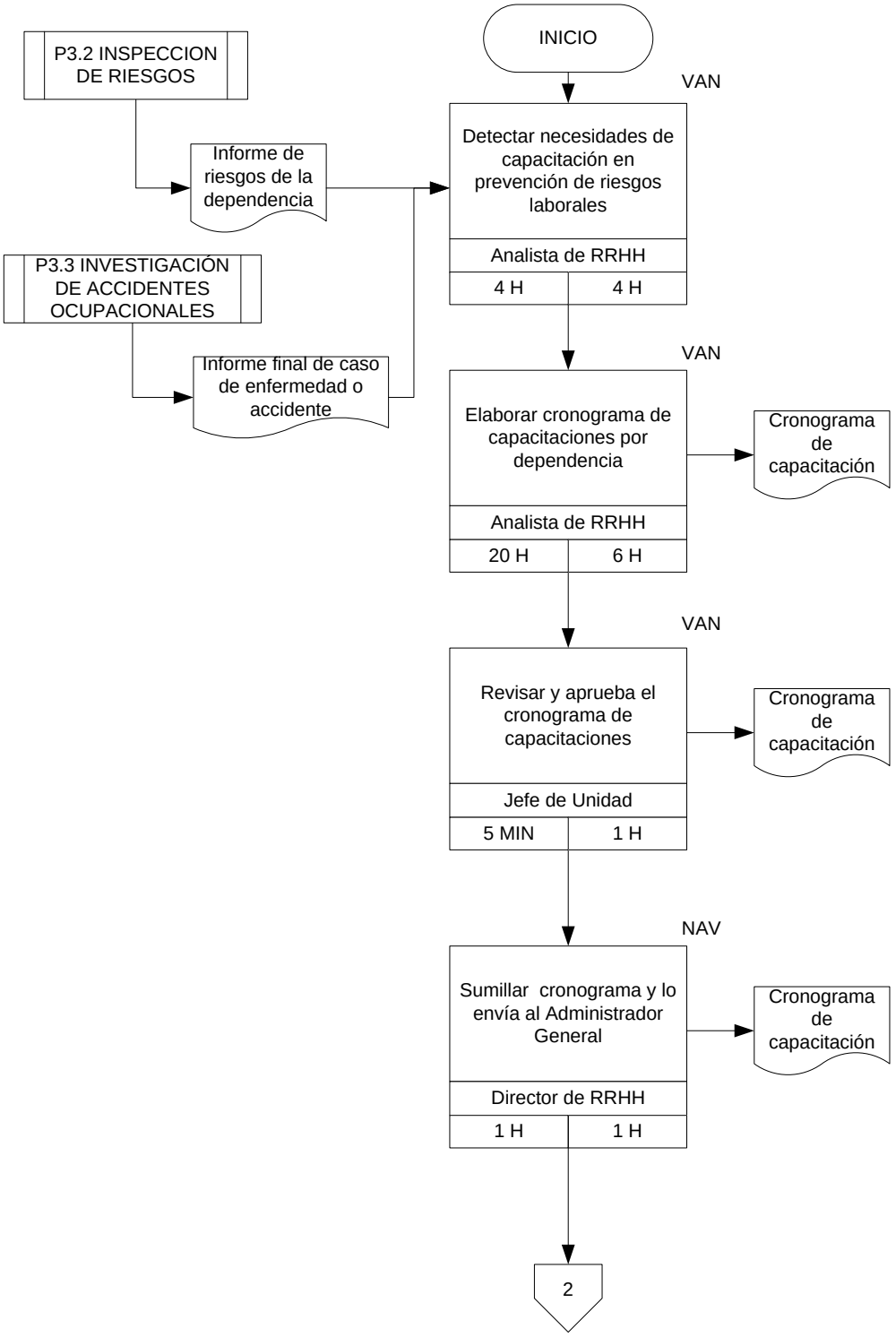
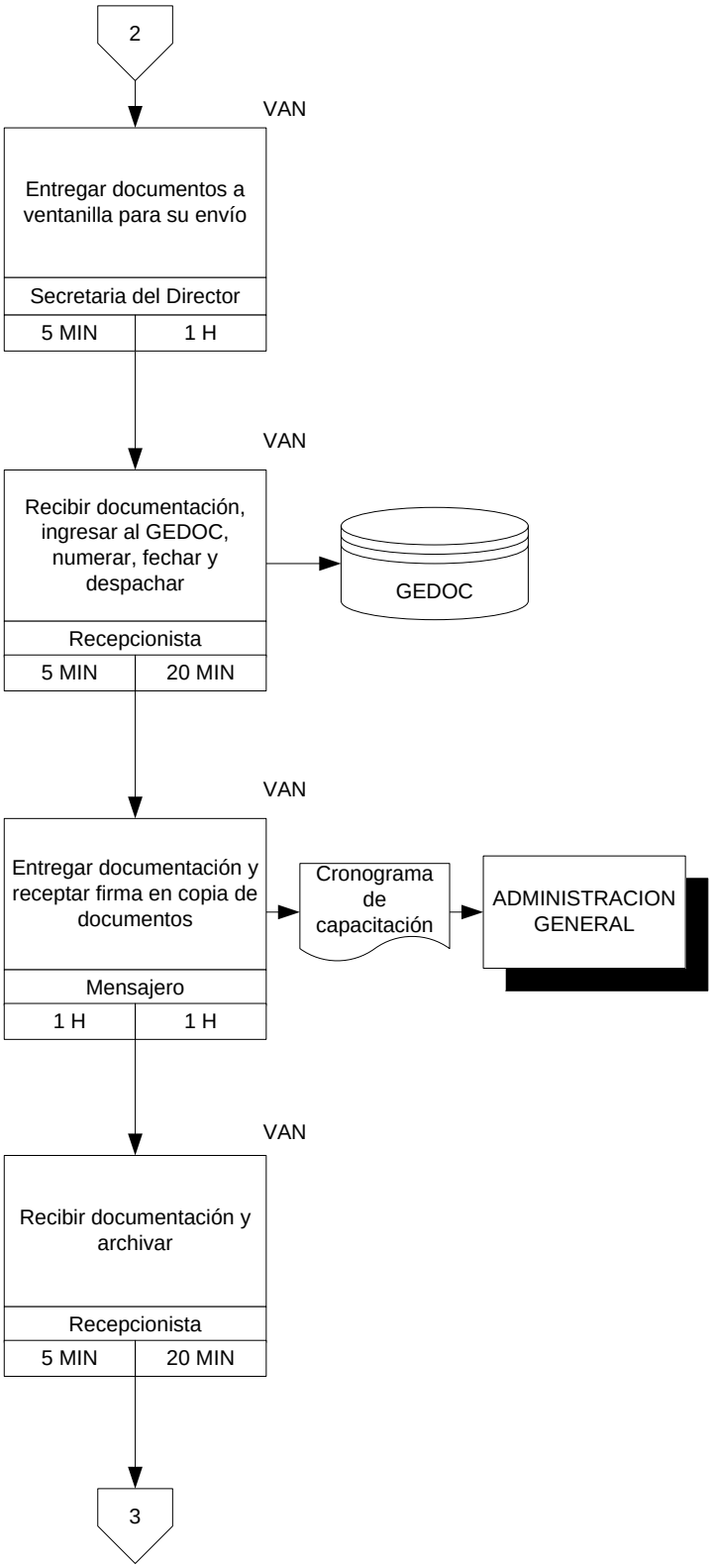
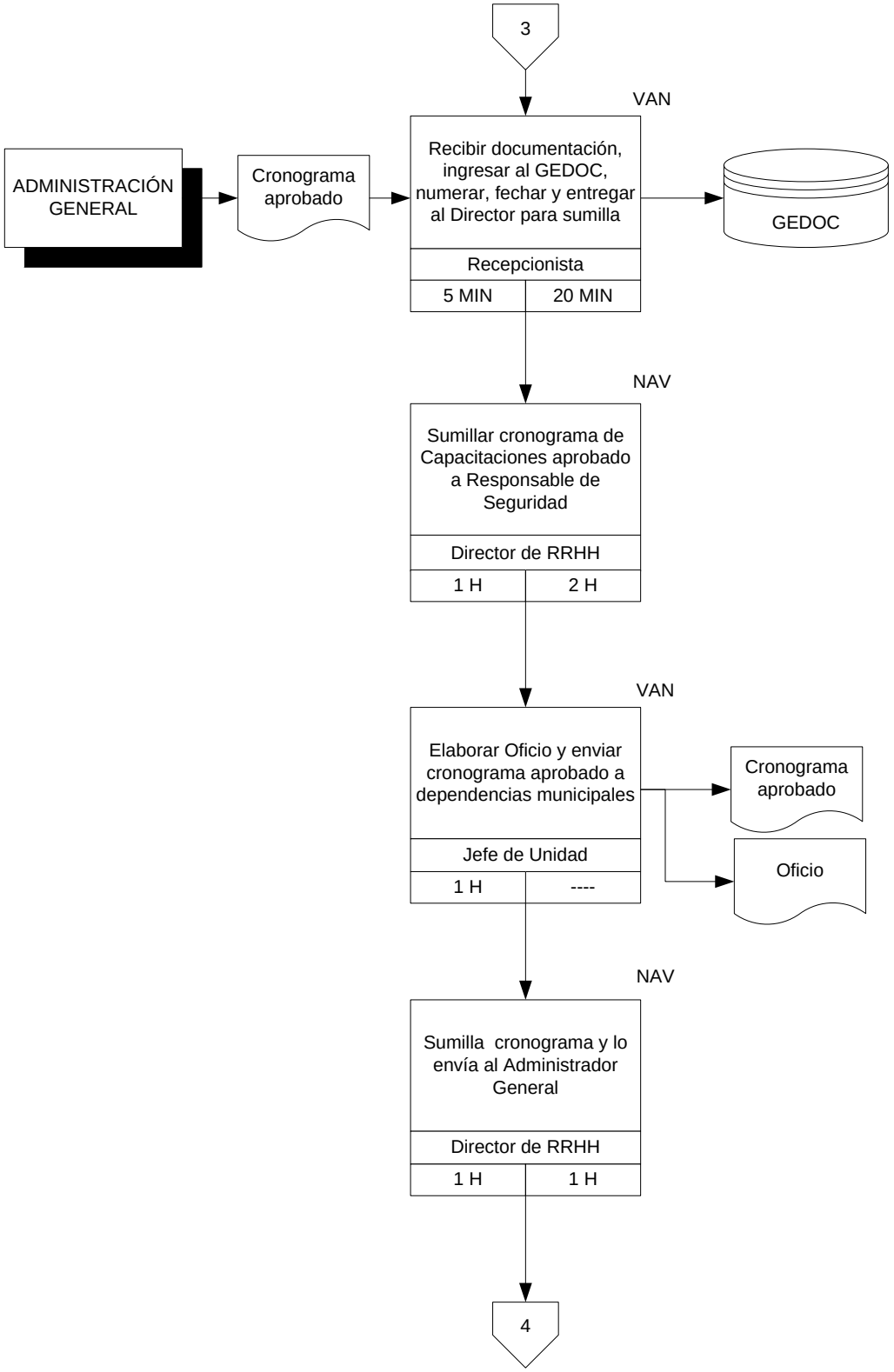

10
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
FIN

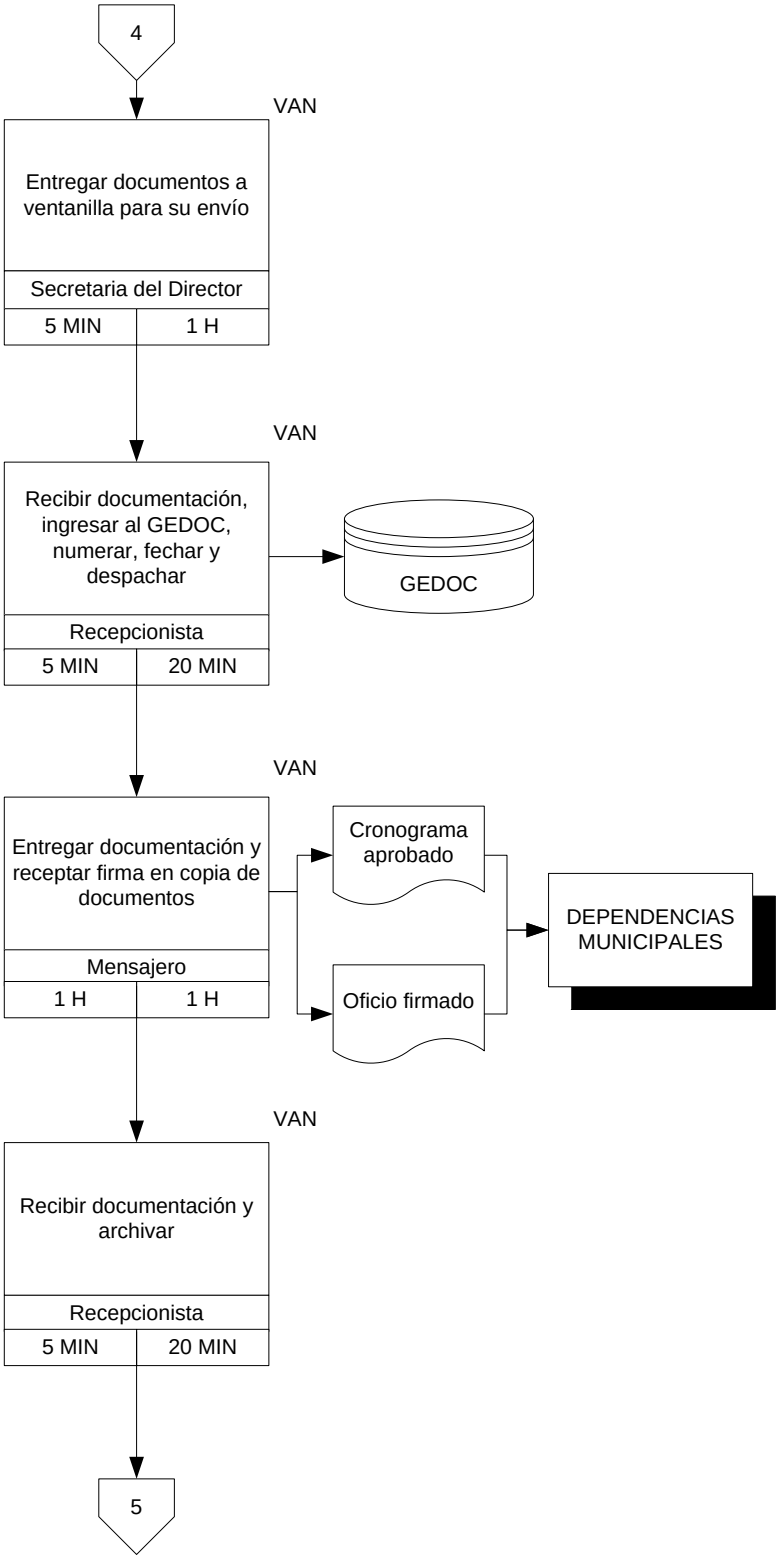
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

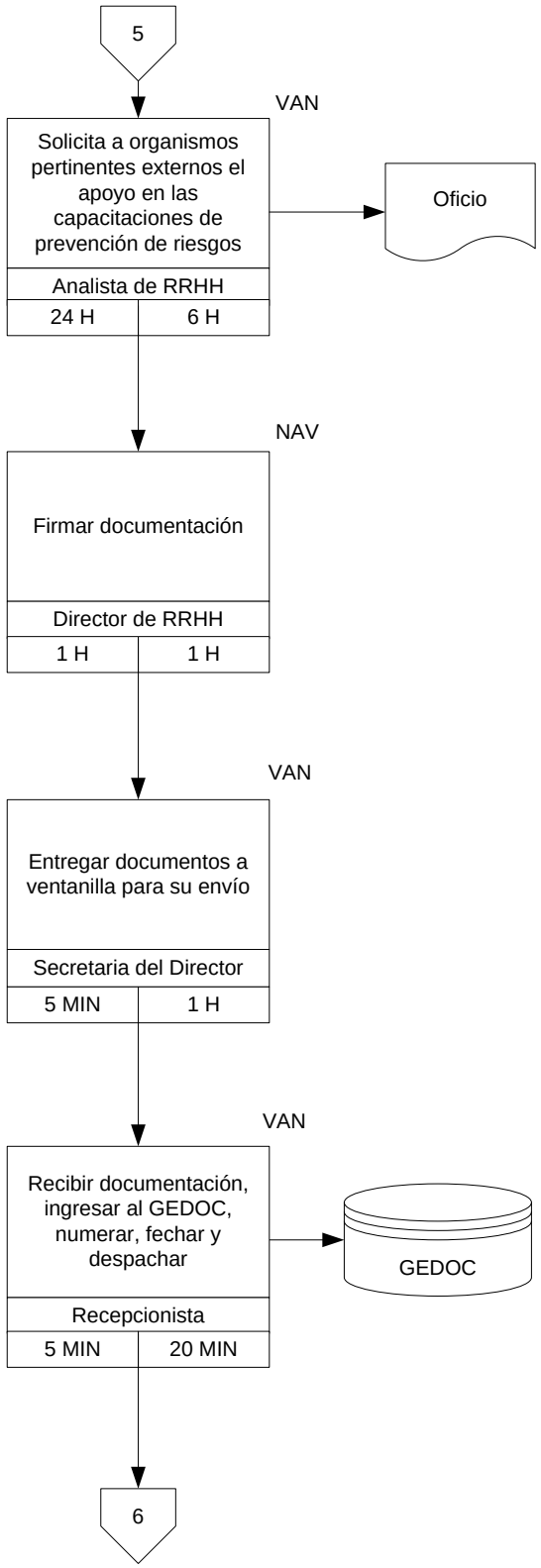


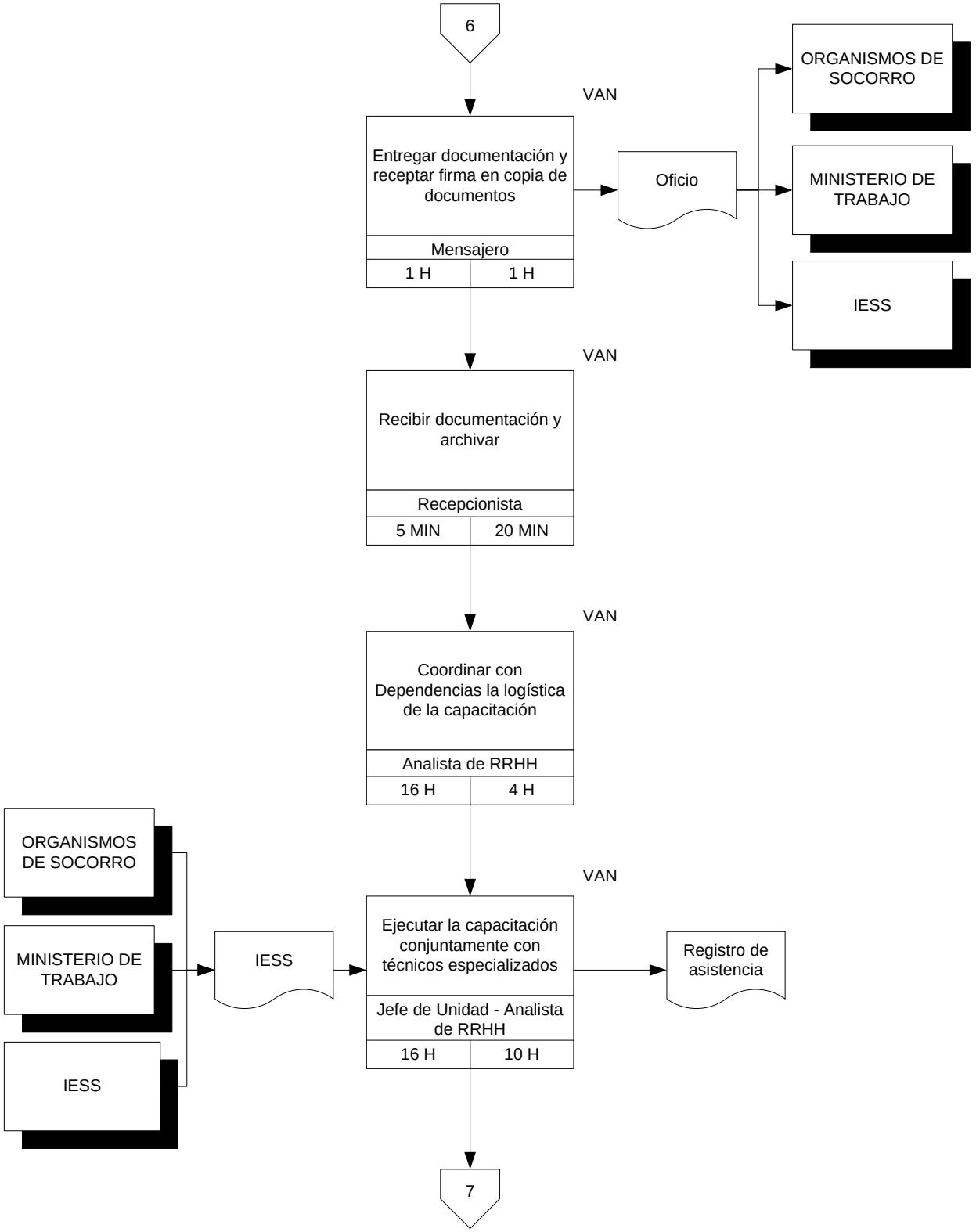

2
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
1 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
GEDOC
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
Entregar documentación y receptar firma en copia de documentos
Cronograma de capacitación
ADMINISTRACION GENERAL
Mensajero
1 H
1 H
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
3

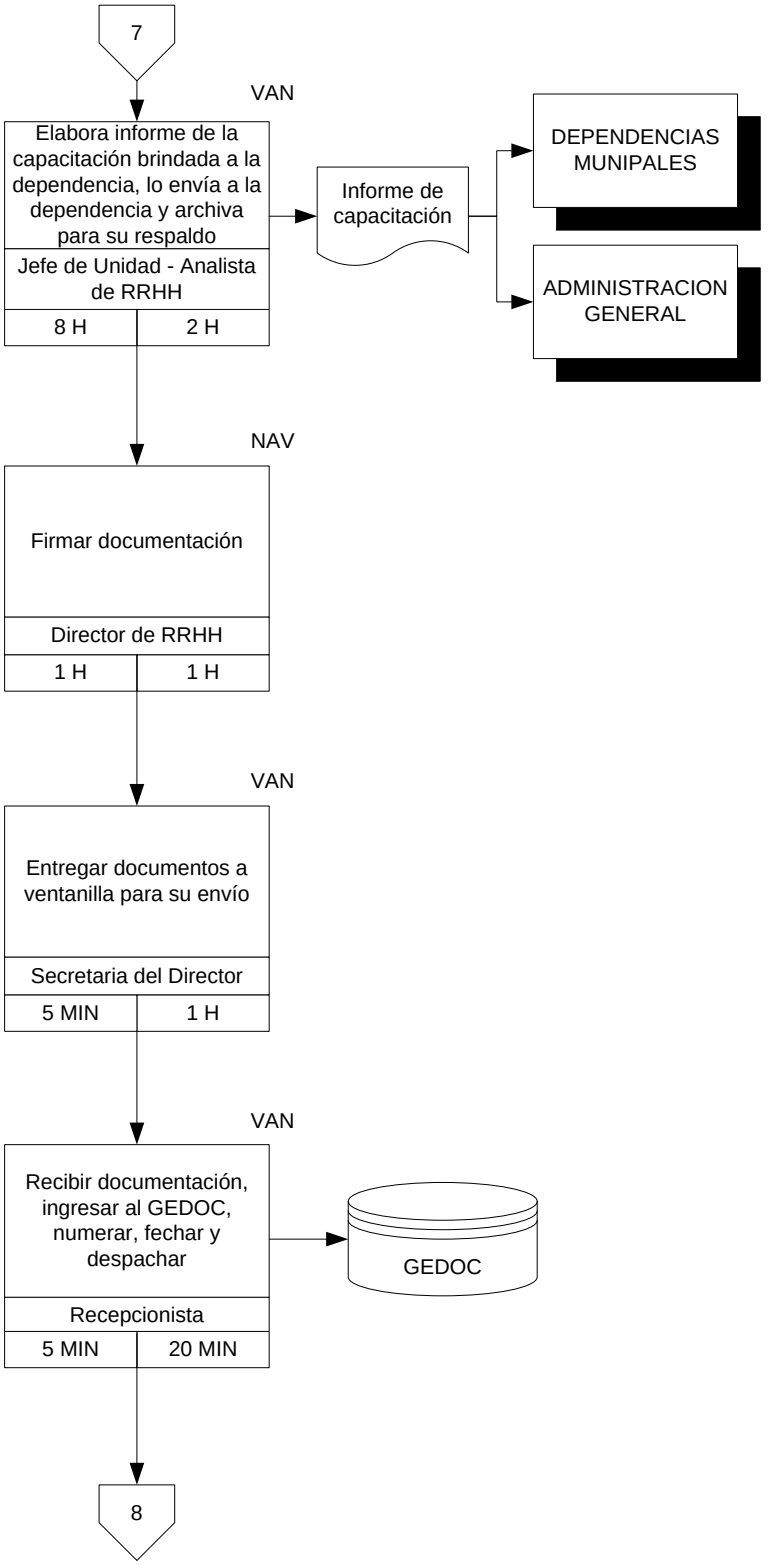

3
VAN
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Cronograma aprobado
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y entregar al Director para sumilla
GEDOC
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
NAV
Sumillar cronograma de Capacitaciones aprobado a Responsable de Seguridad
Director de RRHH
1 H
2 H
VAN
Elaborar Oficio y enviar cronograma aprobado a dependencias municipales
Cronograma aprobado
Oficio
Jefe de Unidad
1 H

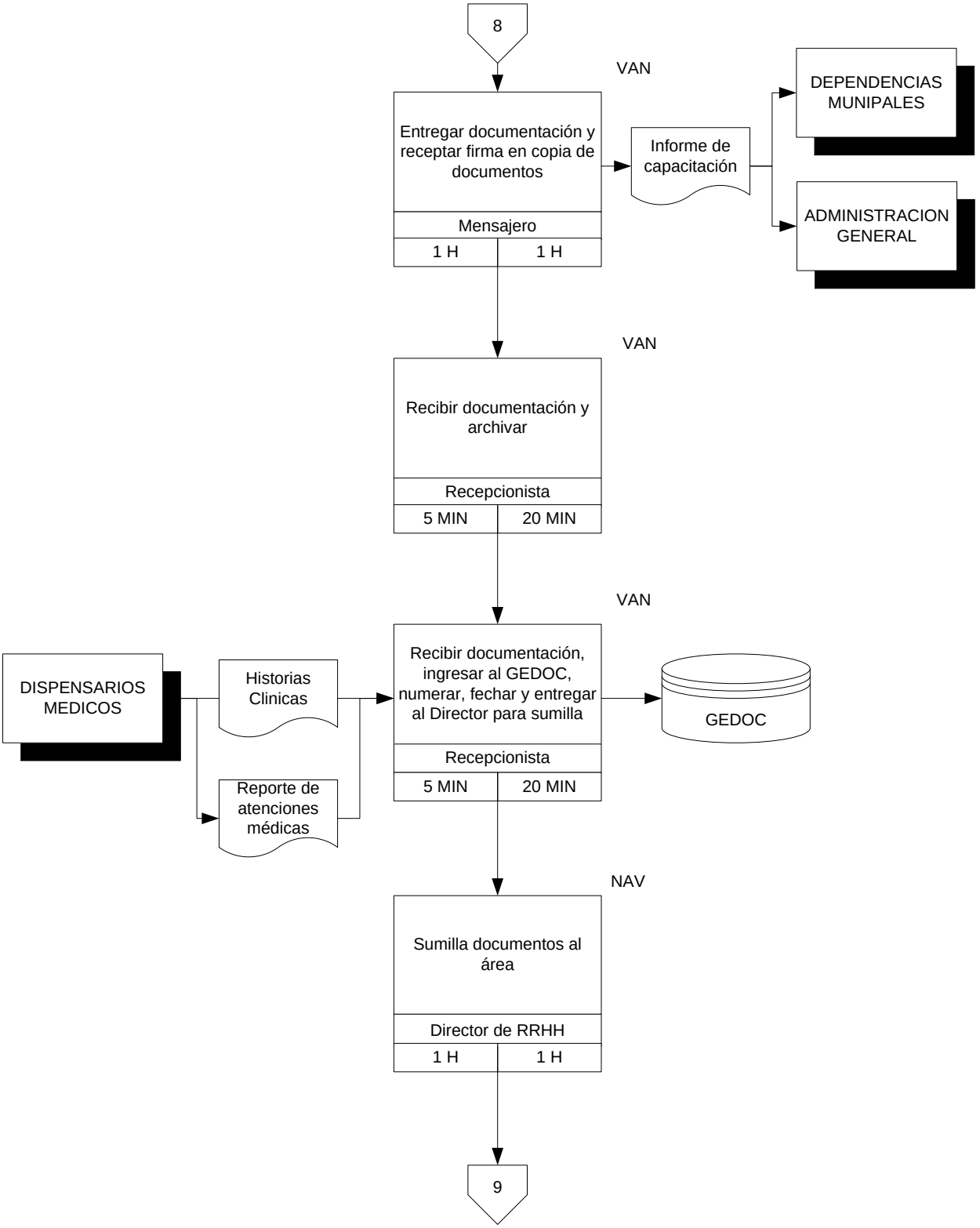
NAV
Sumilla cronograma y lo envía al Administrador General
Director de RRHH
1 H
1 H
4

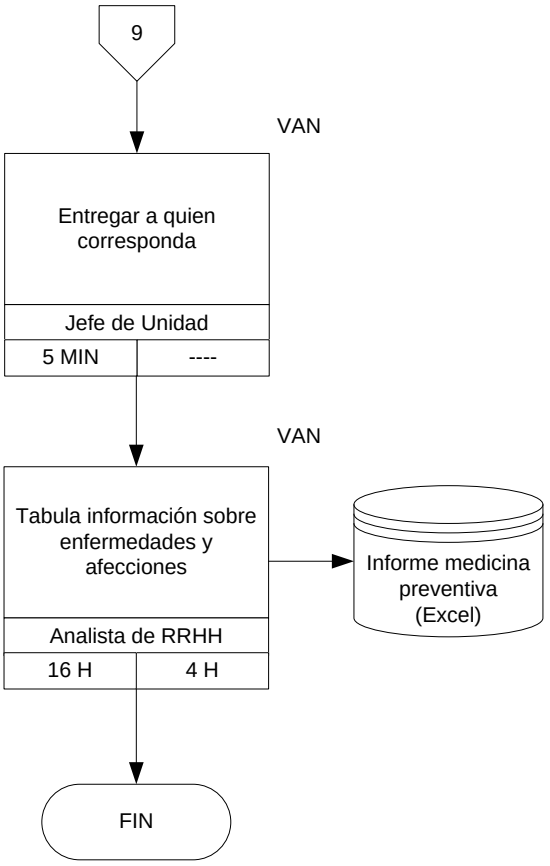

4
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
1 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
GEDOC
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
Entregar documentación y receptar firma en copia de documentos
Cronograma aprobado
Oficio firmado
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
Mensajero
1 H
1 H
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
5


5
VAN
Solicita a organismos pertinentes externos el apoyo en las capacitaciones de prevención de riesgos
Oficio
Analista de RRHH
24 H
6 H
NAV
Firmar documentación
Director de RRHH
1 H
1 H
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
1 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
GEDOC
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
6


6
VAN
Entregar documentación y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
1 H
1 H
Oficio
ORGANISMOS DE SOCORRO
MINISTERIO DE TRABAJO
IESS
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
Coordinar con Dependencias la logística de la capacitación
Analista de RRHH
16 H
4 H
ORGANISMOS DE SOCORRO
MINISTERIO DE TRABAJO
IESS
IESS
VAN
Ejecutar la capacitación conjuntamente con técnicos especializados
Jefe de Unidad - Analista de RRHH
16 H
10 H
Registro de asistencia
7

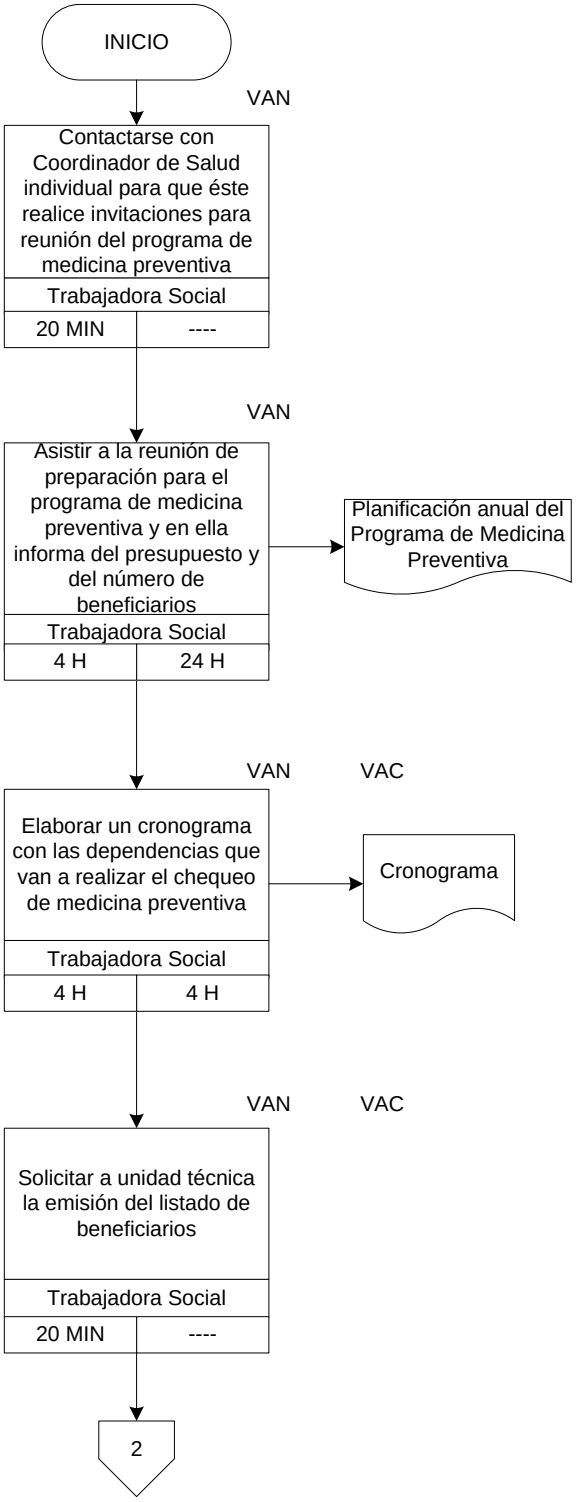

7
VAN
Elabora informe de la capacitación brindada a la dependencia, lo envía a la dependencia y archiva para su respaldo
Jefe de Unidad - Analista de RRHH
8 H
2 H
Informe de capacitación
DEPENDENCIAS MUNIPALES
ADMINISTRACION GENERAL
NAV
Firmar documentación
Director de RRHH
1 H
1 H
VAN
Entregar documentos a ventanilla para su envío
Secretaria del Director
5 MIN
1 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y despachar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
GEDOC
8

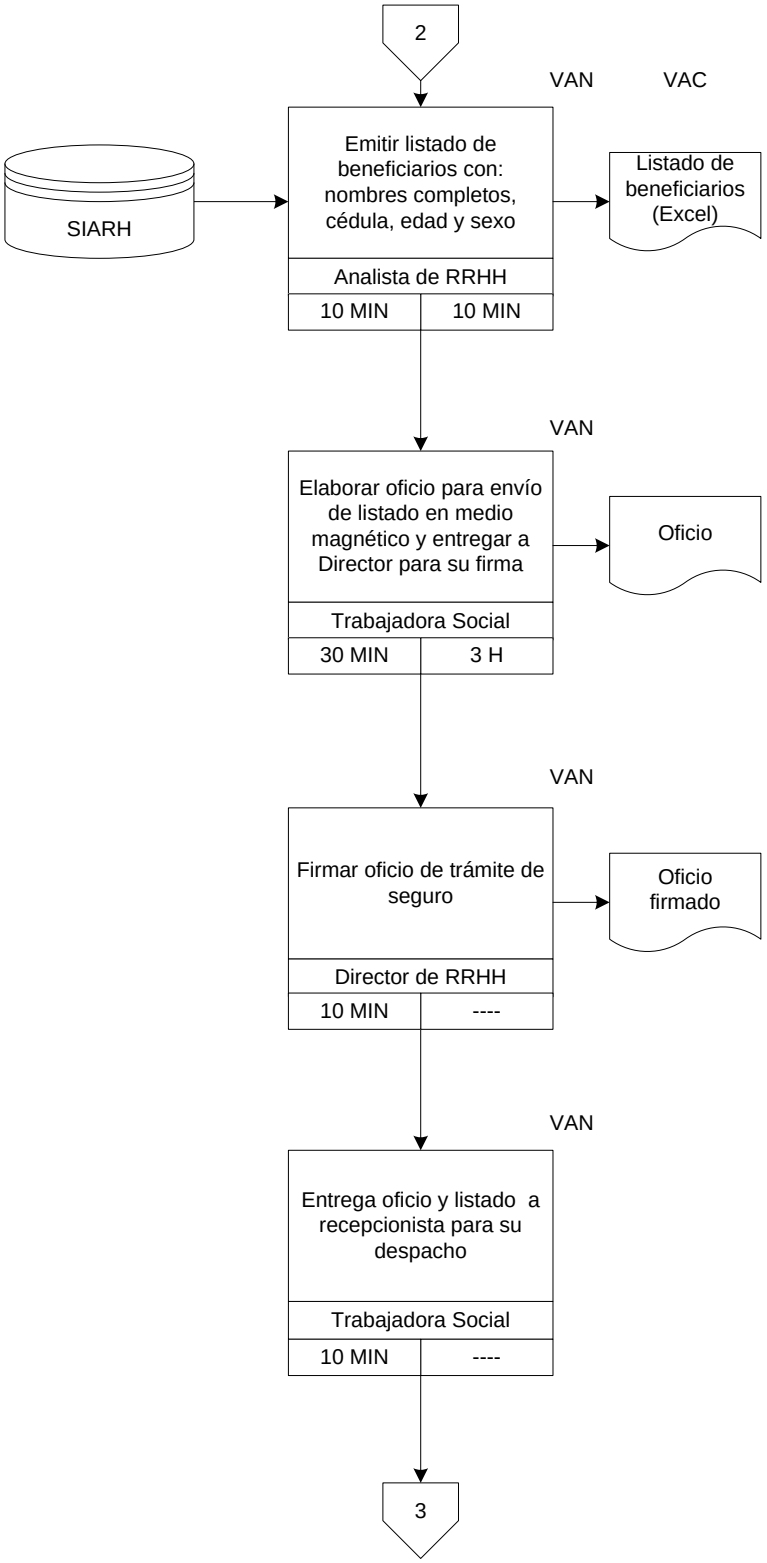

8
VAN
Entregar documentación y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
1 H
1 H
Informe de capacitación
DEPENDENCIAS MUNIPALES
ADMINISTRACION GENERAL
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
VAN
DISPENSARIOS MEDICOS
Historias Clinicas
Reporte de atenciones médicas
Recibir documentación, ingresar al GEDOC, numerar, fechar y entregar al Director para sumilla
Recepcionista
5 MIN
20 MIN
GEDOC
NAV
Sumilla documentos al área
Director de RRHH
1 H
1 H
9


9
VAN
Entregar a quien corresponda
Jefe de Unidad
5 MIN

VAN
Tabula información sobre enfermedades y afecciones
Analista de RRHH
16 H
4 H
Informe medicina preventiva (Excel)
FIN

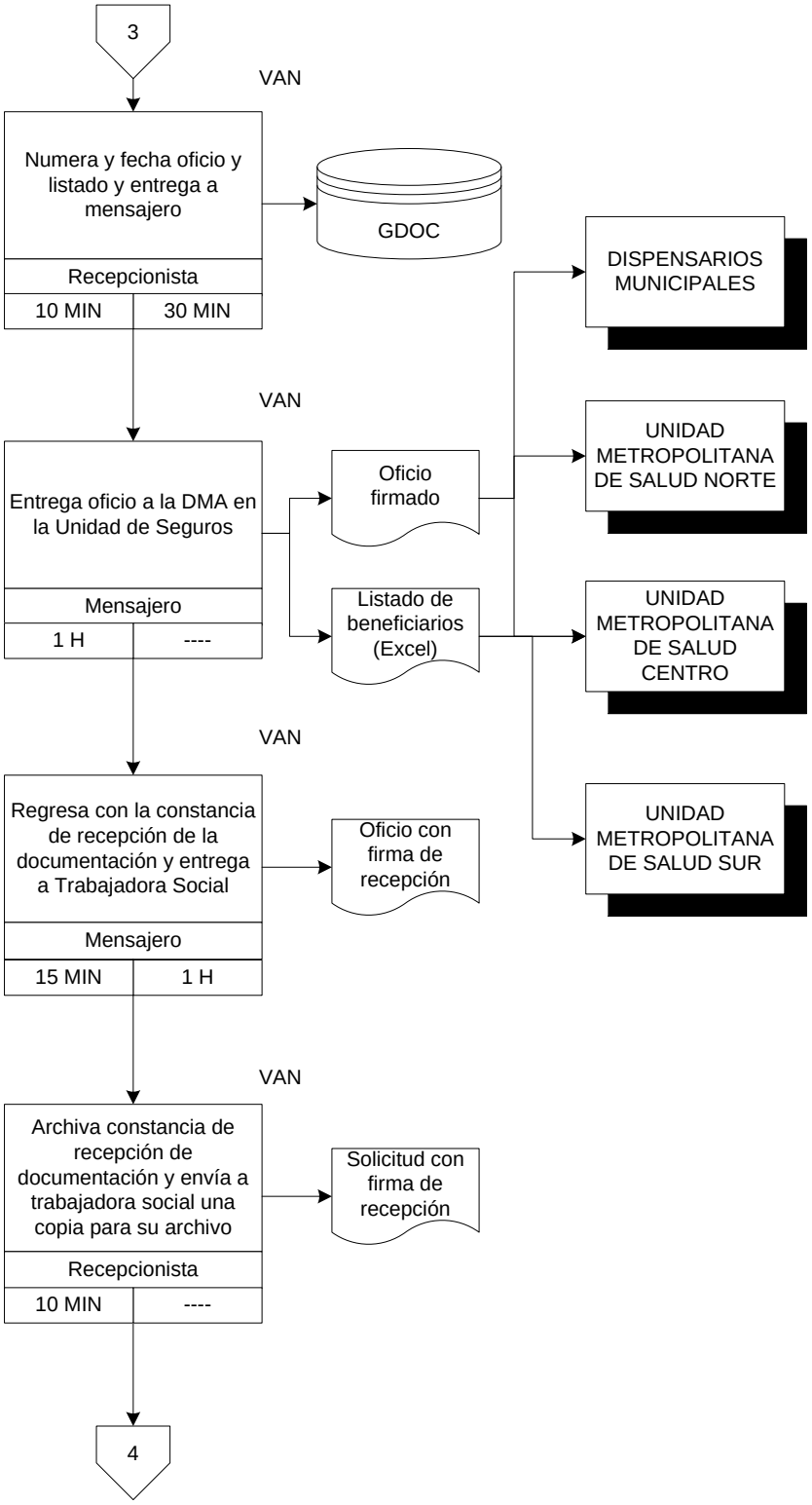
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL




2
VAN
VAC
SIARH
Emitir listado de beneficiarios con: nombres completos, cédula, edad y sexo
Listado de beneficiarios (Excel)
Analista de RRHH
10 MIN
10 MIN
VAN
Elaborar oficio para envío de listado en medio magnético y entregar a Director para su firma
Oficio
Trabajadora Social
30 MIN
3 H
VAN
Firmar oficio de trámite de seguro
Oficio firmado
Director de RRHH
10 MIN

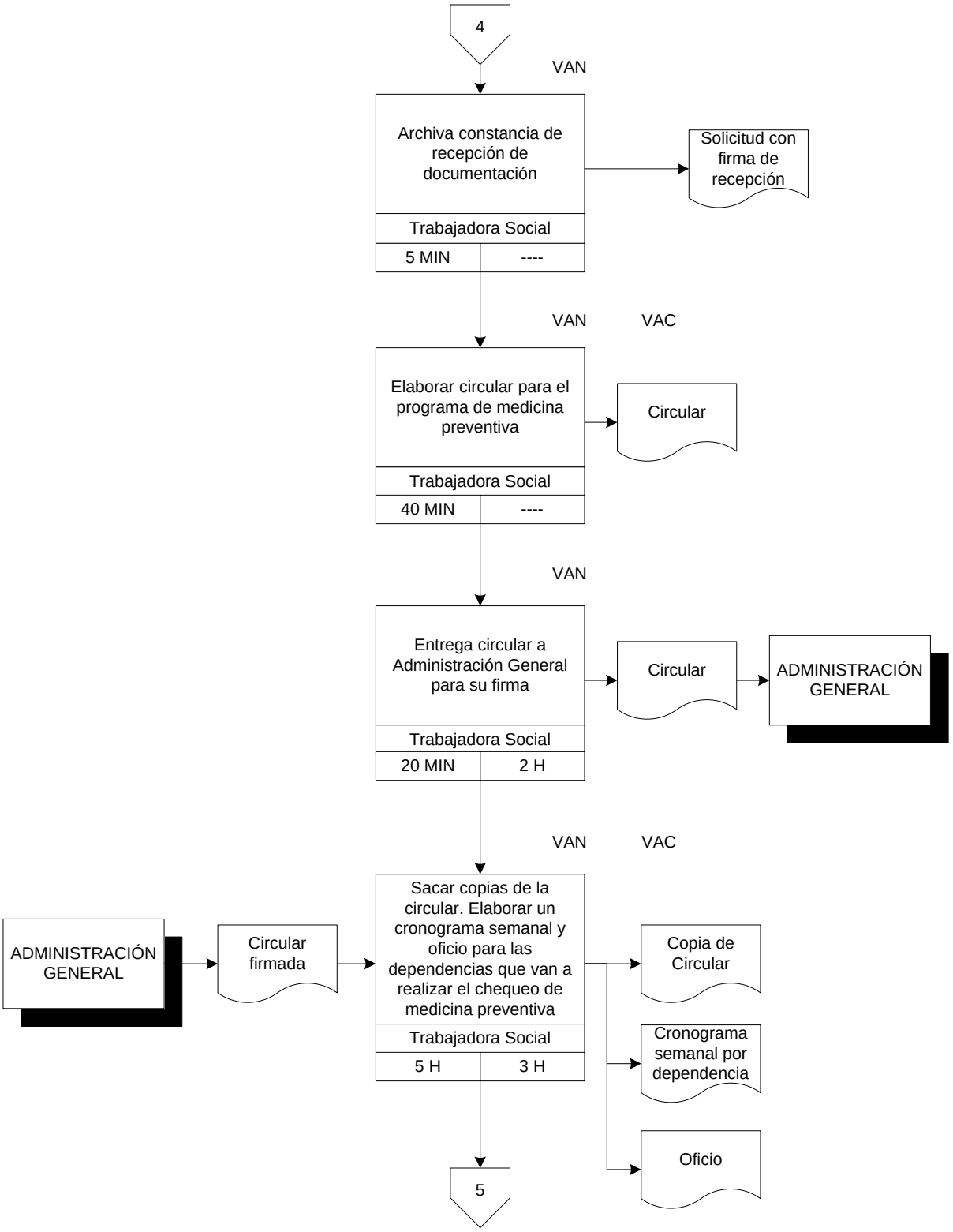
VAN
Entrega oficio y listado a recepcionista para su despacho
Trabajadora Social
10 MIN

3


3
VAN
Numera y fecha oficio y listado y entrega a mensajero
Recepcionista
10 MIN
30 MIN
GDOC
DISPENSARIOS MUNICIPALES
VAN
Entrega oficio a la DMA en la Unidad de Seguros
Mensajero
1 H

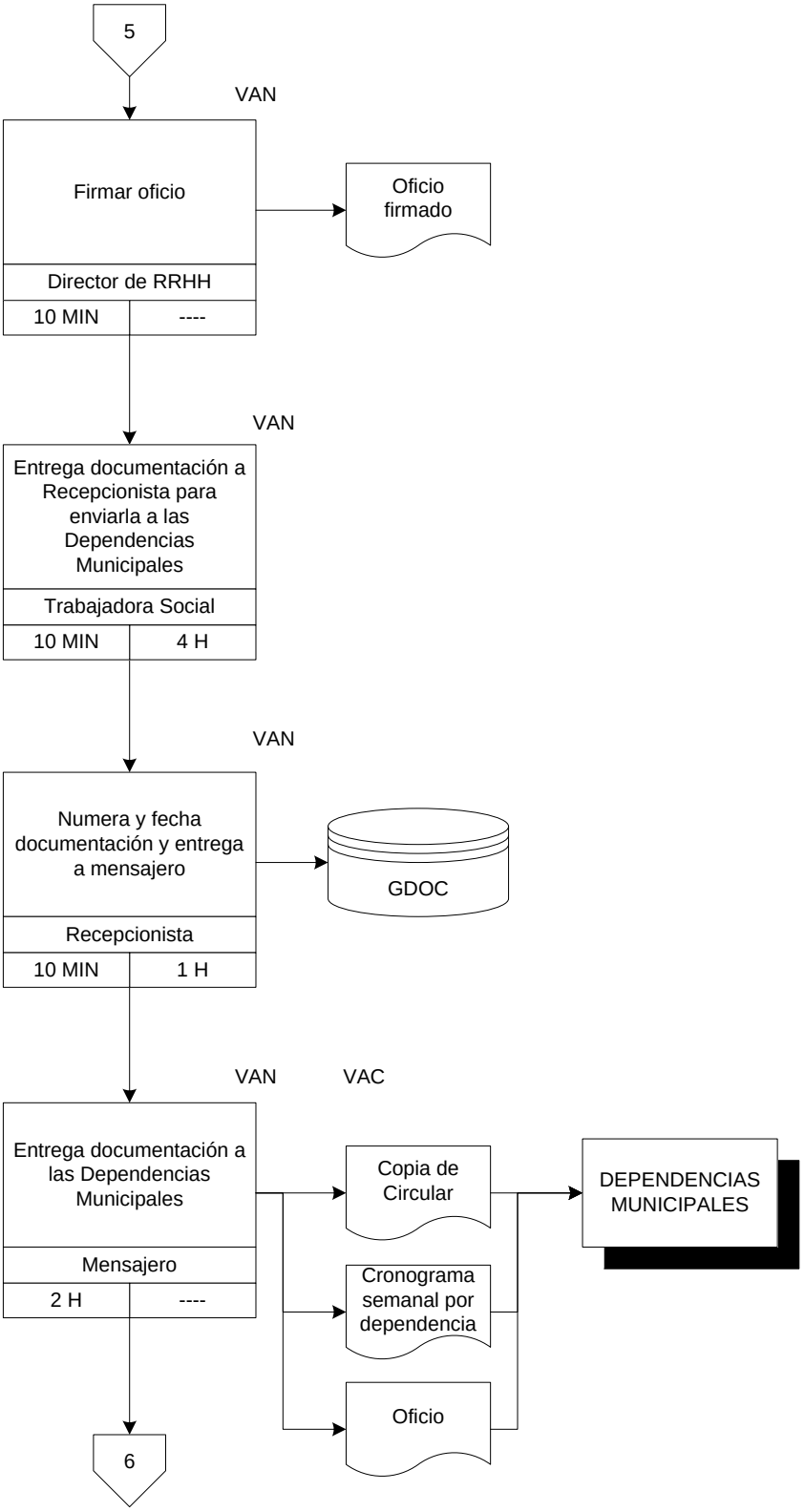
Oficio firmado
Listado de beneficiarios (Excel)
UNIDAD METROPOLITANA DE SALUD NORTE
UNIDAD METROPOLITANA DE SALUD CENTRO
UNIDAD METROPOLITANA DE SALUD SUR
VAN
Regresa con la constancia de recepción de la documentación y entrega a Trabajadora Social
Mensajero
15 MIN
1 H
Oficio con firma de recepción
VAN
Archiva constancia de recepción de documentación y envía a trabajadora social una copia para su archivo
Recepcionista
10 MIN

Solicitud con firma de recepción
4


4
VAN
Archiva constancia de recepción de documentación
Solicitud con firma de recepción
Trabajadora Social
5 MIN

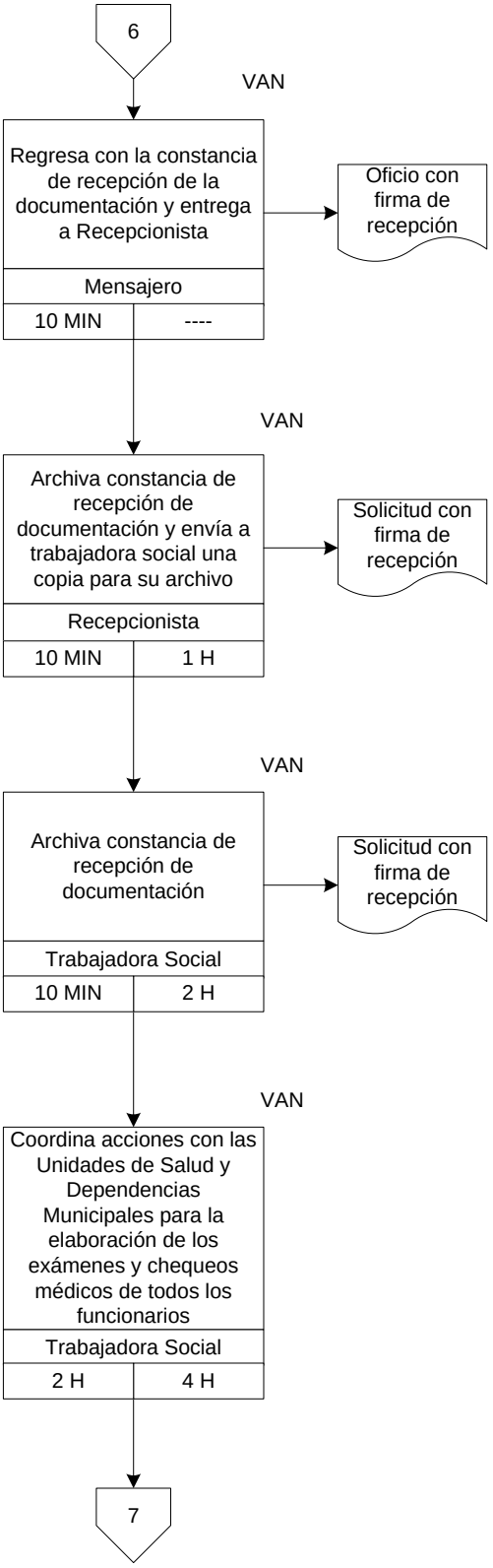
VAN
VAC
Elaborar circular para el programa de medicina preventiva
Circular
Trabajadora Social
40 MIN

VAN
Entrega circular a Administración General para su firma
Circular
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Trabajadora Social
20 MIN
2 H
VAN
VAC
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Circular firmada
Sacar copias de la circular. Elaborar un cronograma semanal y oficio para las dependencias que van a realizar el chequeo de medicina preventiva
Copia de Circular
Cronograma semanal por dependencia
Oficio
Trabajadora Social
5 H
3 H
5

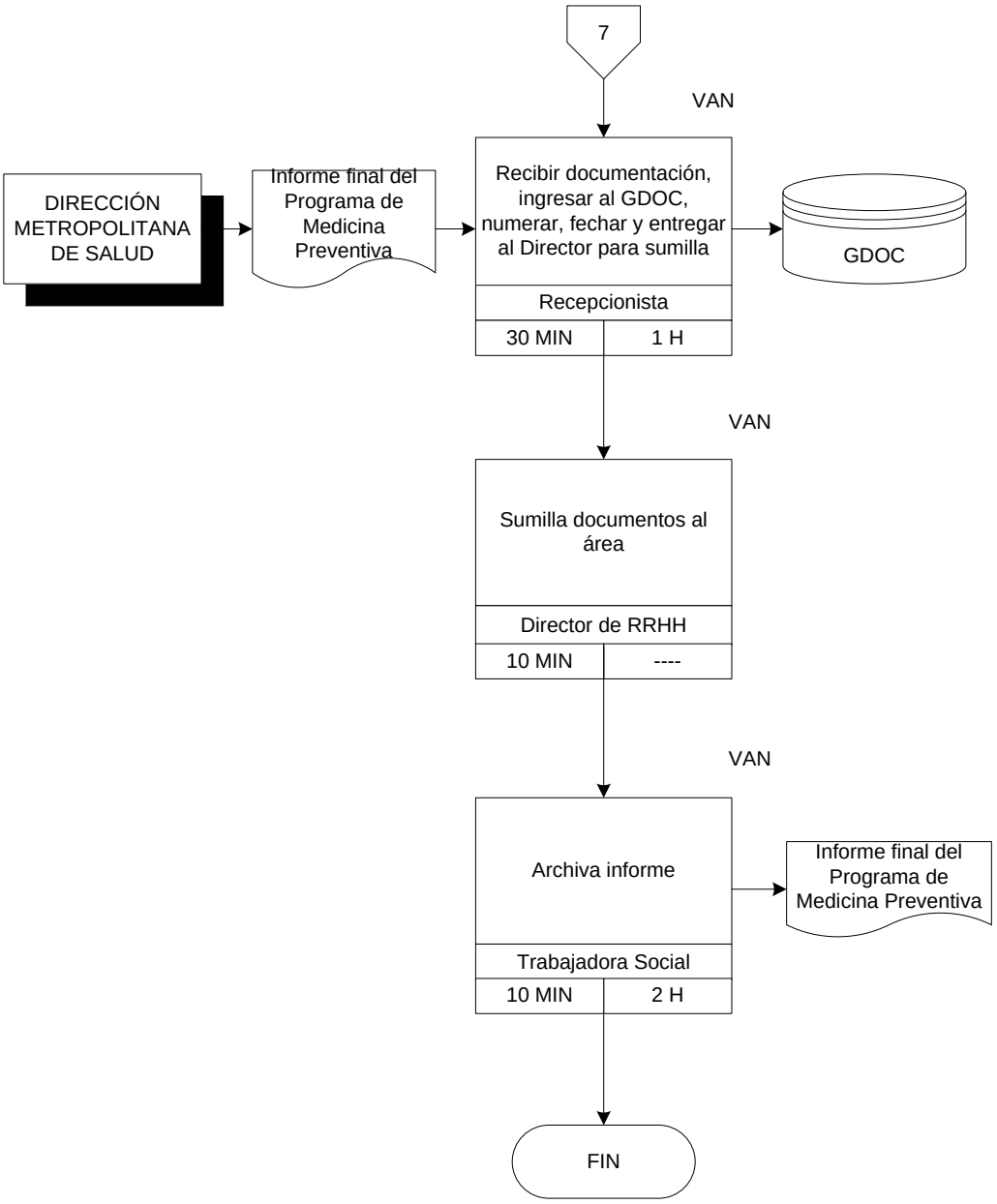

5
VAN
Firmar oficio
Director de RRHH
10 MIN

Oficio firmado
VAN
Entrega documentación a Recepcionista para enviarla a las Dependencias Municipales
Trabajadora Social
10 MIN
4 H
VAN
Numera y fecha documentación y entrega a mensajero
Recepcionista
10 MIN
1 H
GDOC
VAN
VAC
Entrega documentación a las Dependencias Municipales
Mensajero
2 H

Copia de Circular
Cronograma semanal por dependencia
Oficio
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
6

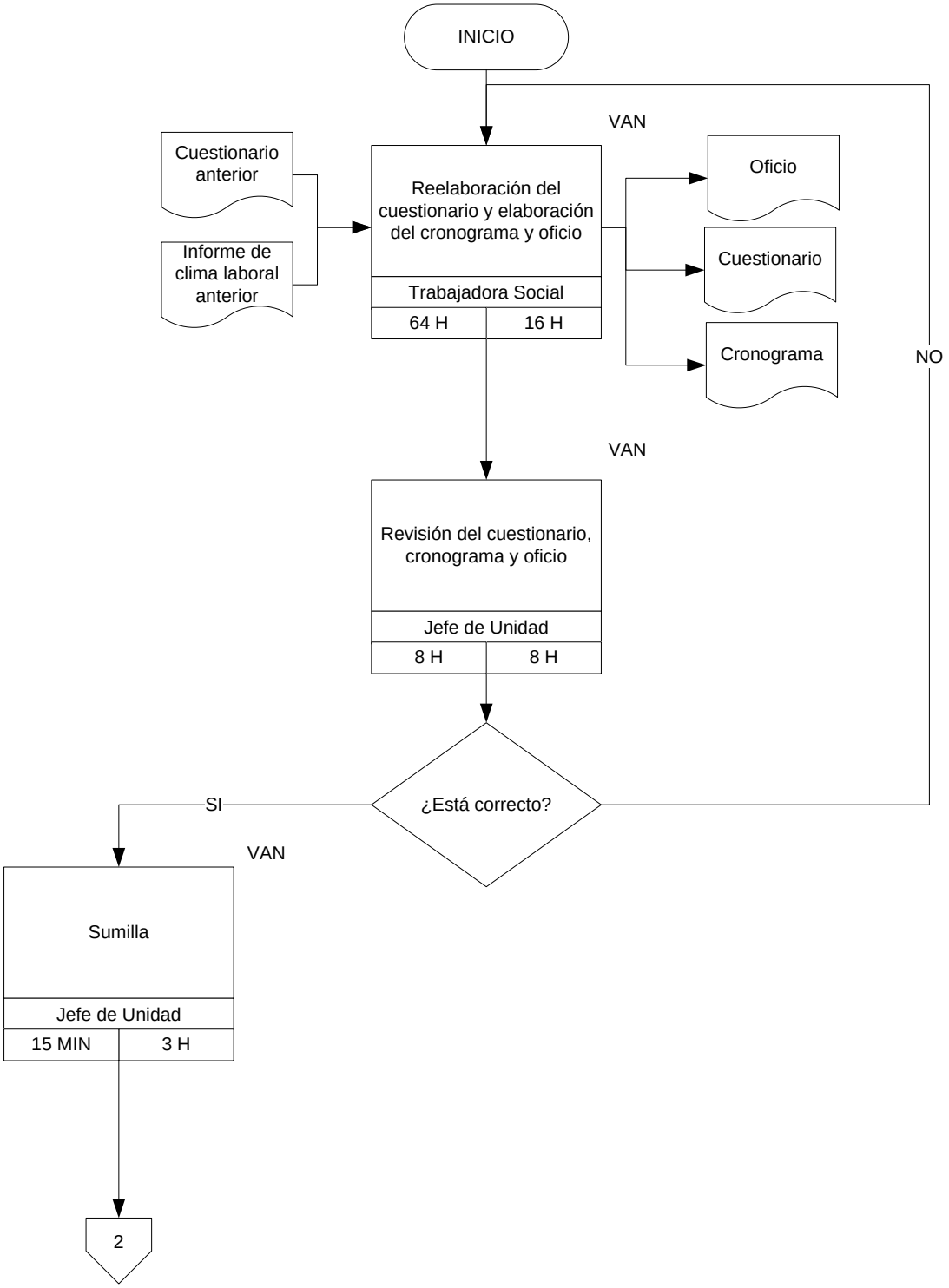

6
VAN
Regresa con la constancia de recepción de la documentación y entrega a Recepcionista
Oficio con firma de recepción
Mensajero
10 MIN

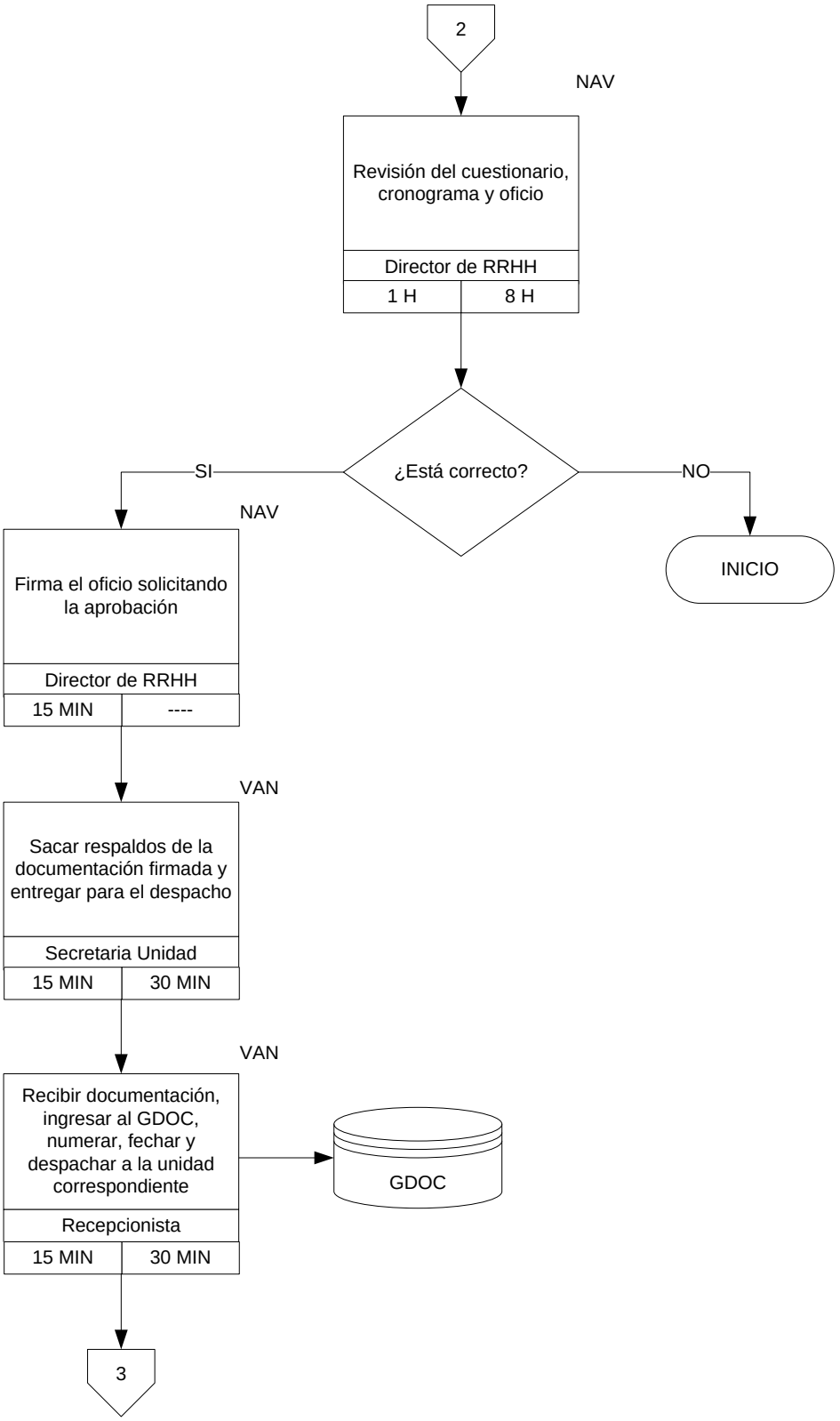
VAN
Archiva constancia de recepción de documentación y envía a trabajadora social una copia para su archivo
Solicitud con firma de recepción
Recepcionista
10 MIN
1 H
VAN
Archiva constancia de recepción de documentación
Solicitud con firma de recepción
Trabajadora Social
10 MIN
2 H
VAN
Coordina acciones con las Unidades de Salud y Dependencias Municipales para la elaboración de los exámenes y chequeos médicos de todos los funcionarios
Trabajadora Social
2 H
4 H
7


7
VAN
DIRECCIÓN METROPOLITANA DE SALUD
Informe final del Programa de Medicina Preventiva
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y entregar al Director para sumilla
GDOC
Recepcionista
30 MIN
1 H
VAN
Sumilla documentos al área
Director de RRHH
10 MIN

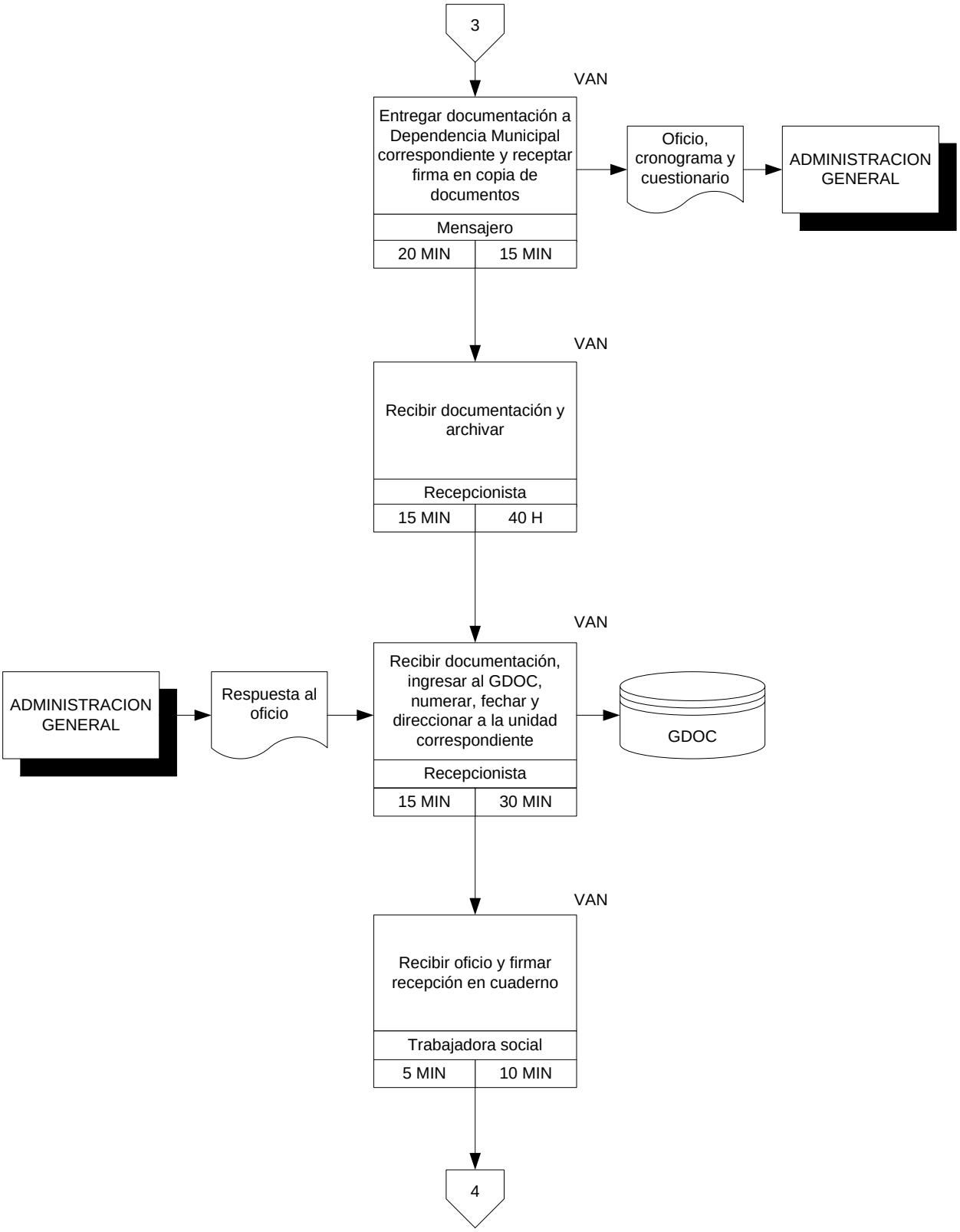
VAN
Archiva informe
Informe final del Programa de Medicina Preventiva
Trabajadora Social
10 MIN
2 H
FIN

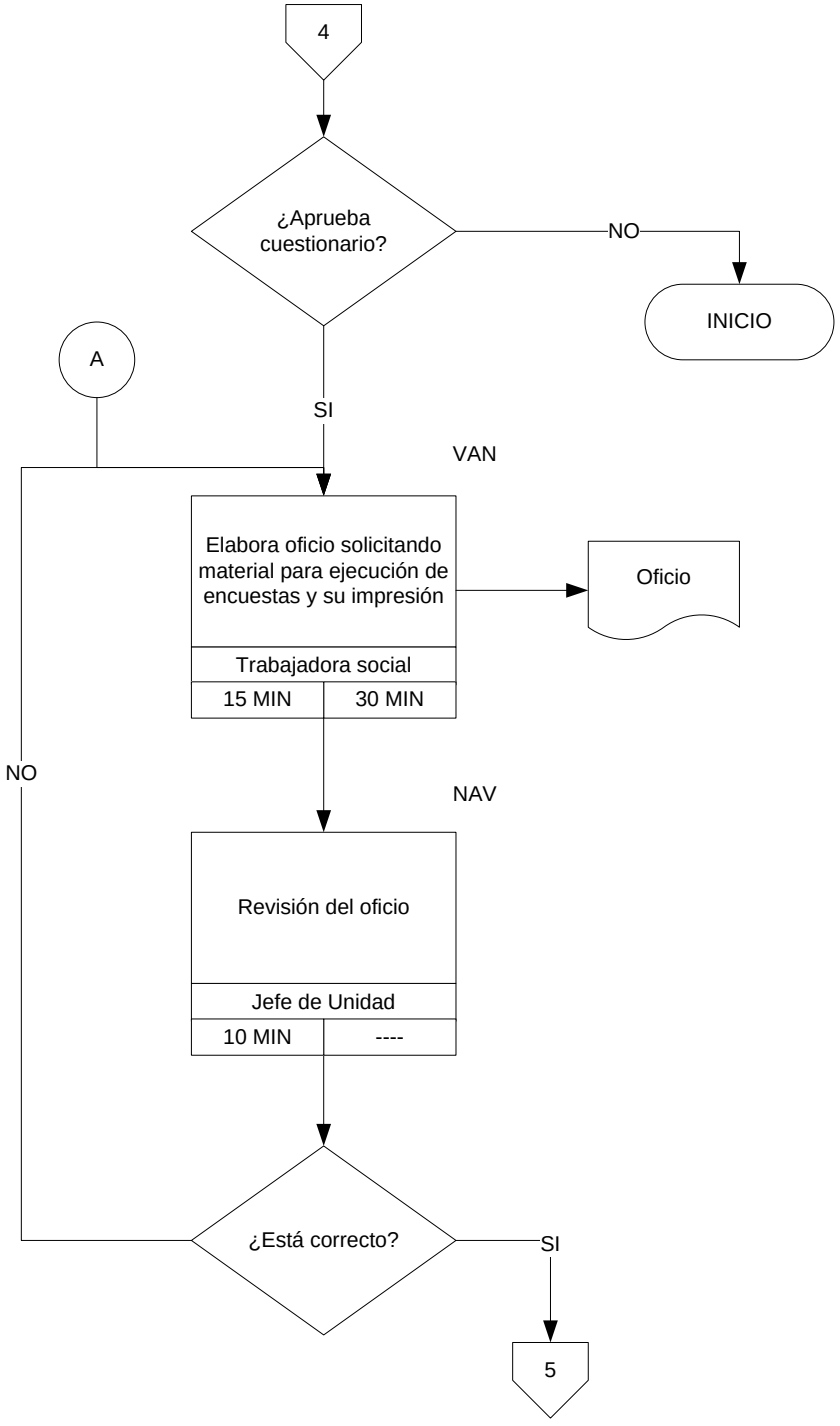
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL



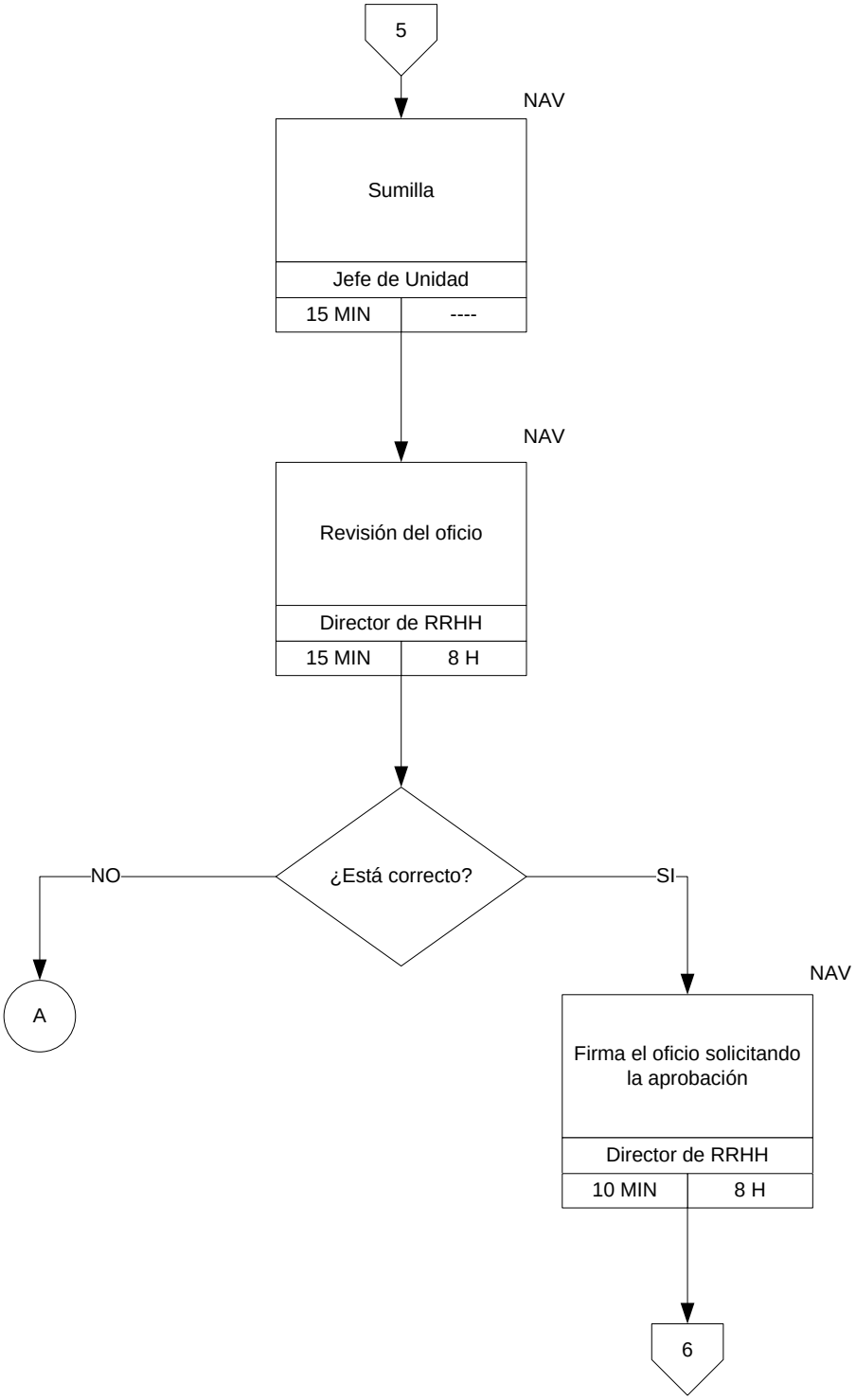

2
NAV
Revisión del cuestionario, cronograma y oficio
Director de RRHH
1 H
8 H
¿Está correcto?
SI
NO
INICIO
NAV
Firma el oficio solicitando la aprobación
Director de RRHH
15 MIN

VAN
Sacar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Secretaria Unidad
15 MIN
30 MIN
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
15 MIN
30 MIN
GDOC
3

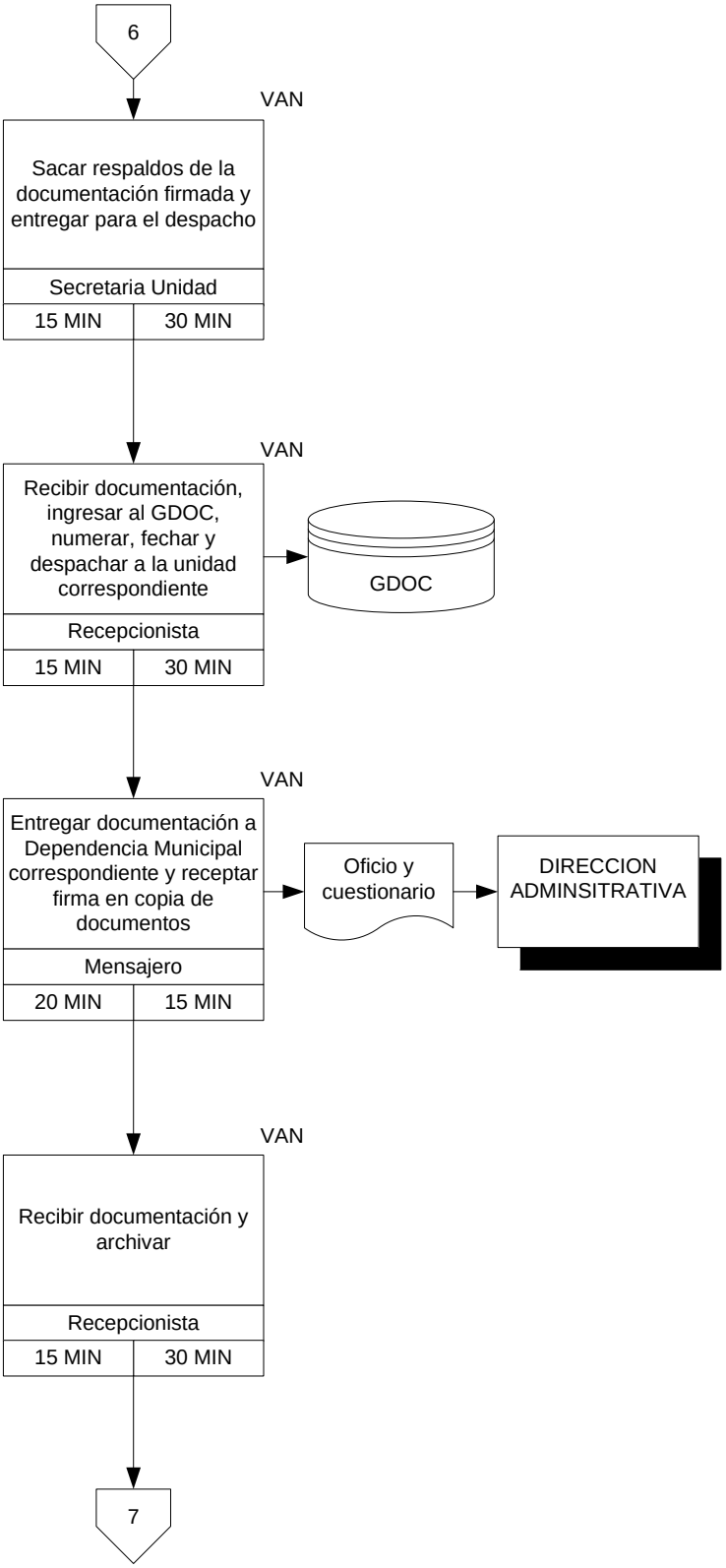

3
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
20 MIN
15 MIN
Oficio, cronograma y cuestionario
ADMINISTRACION GENERAL
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
15 MIN
40 H
VAN
ADMINISTRACION GENERAL
Respuesta al oficio
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y direccionar a la unidad correspondiente
Recepcionista
15 MIN
30 MIN
GDOC
VAN
Recibir oficio y firmar recepción en cuaderno
Trabajadora social
5 MIN
10 MIN
4

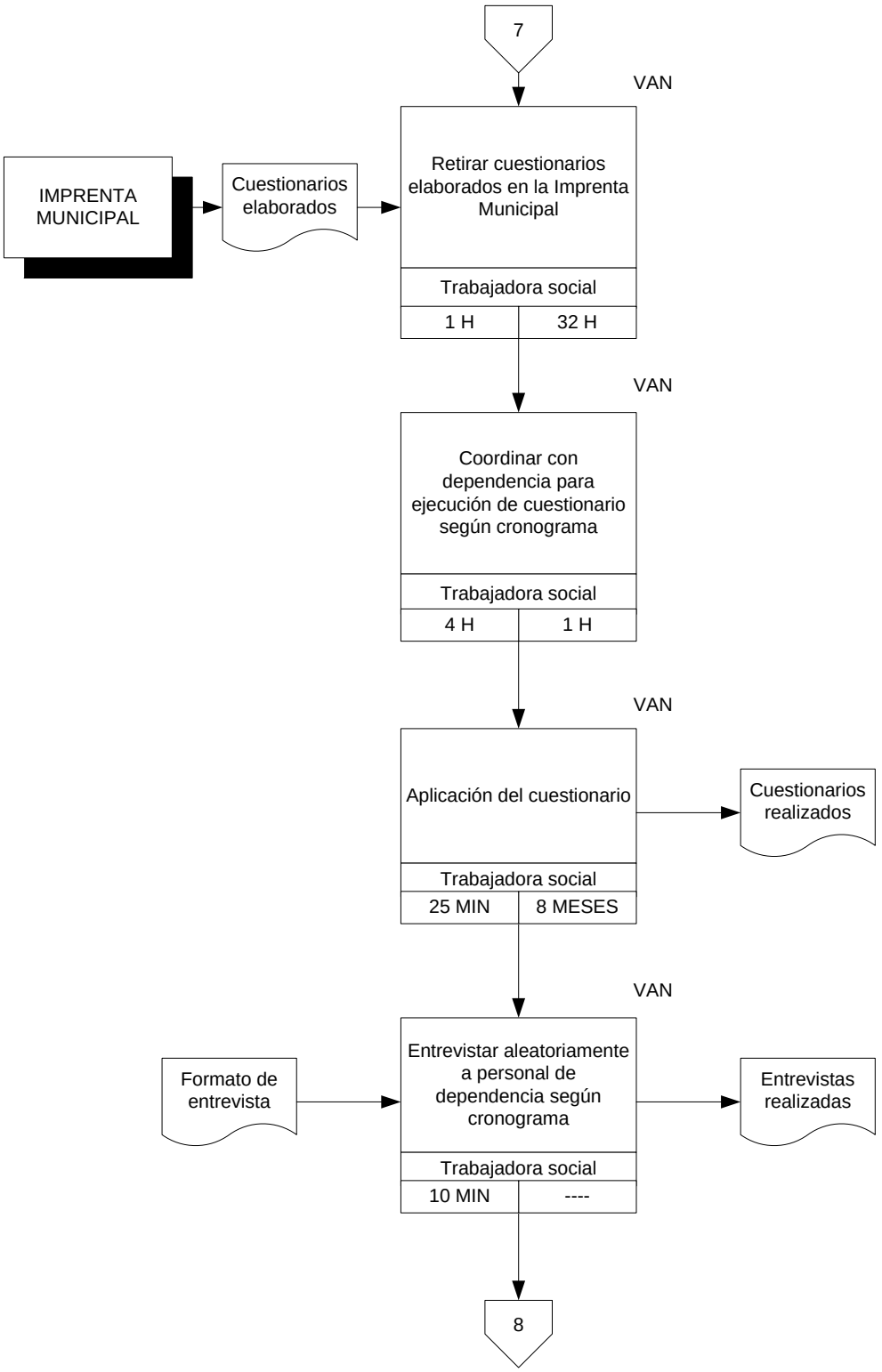

4
¿Aprueba cuestionario?
NO
INICIO
A
SI
VAN
Elabora oficio solicitando material para ejecución de encuestas y su impresión
Oficio
Trabajadora social
15 MIN
30 MIN
NO
NAV
Revisión del oficio
Jefe de Unidad
10 MIN

¿Está correcto?
SI
5

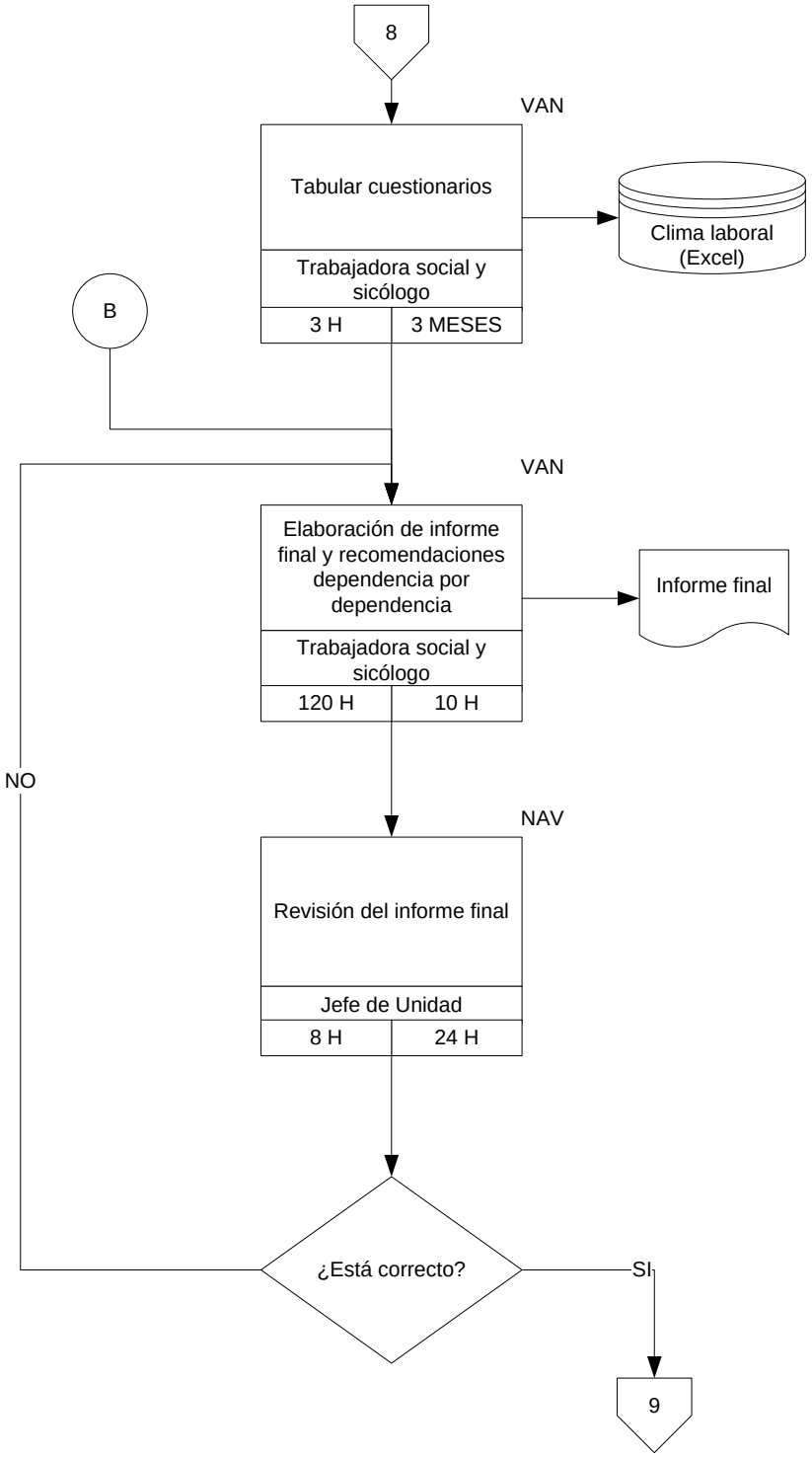

5
NAV
Sumilla
Jefe de Unidad
15 MIN

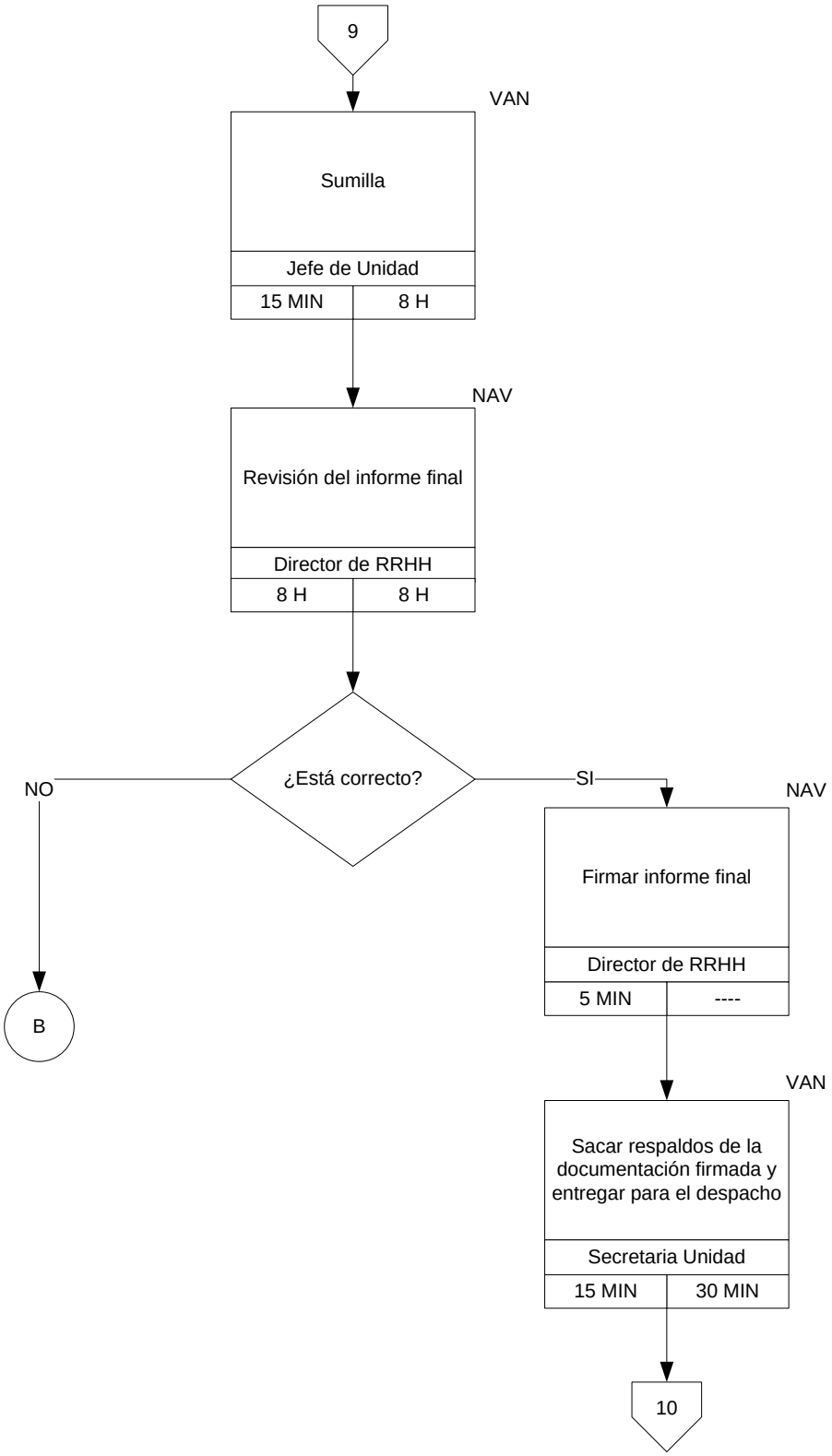
NAV
Revisión del oficio
Director de RRHH
15 MIN
8 H
¿Está correcto?
NO
SI
A
NAV
Firma el oficio solicitando la aprobación
Director de RRHH
10 MIN
8 H
6


6
VAN
Sacar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Secretaria Unidad
15 MIN
30 MIN
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
15 MIN
30 MIN
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Oficio y cuestionario
DIRECCION ADMINSITRATIVA
Mensajero
20 MIN
15 MIN
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
15 MIN
30 MIN
7


7
VAN
IMPRENTA MUNICIPAL
Cuestionarios elaborados
Retirar cuestionarios elaborados en la Imprenta Municipal
Trabajadora social
1 H
32 H
VAN
Coordinar con dependencia para ejecución de cuestionario según cronograma
Trabajadora social
4 H
1 H
VAN
Aplicación del cuestionario
Cuestionarios realizados
Trabajadora social
25 MIN
8 MESES
VAN
Formato de entrevista
Entrevistar aleatoriamente a personal de dependencia según cronograma
Entrevistas realizadas
Trabajadora social
10 MIN

8


8
VAN
Tabular cuestionarios
Clima laboral (Excel)
Trabajadora social y sicólogo
3 H
3 MESES
B
VAN
Elaboración de informe final y recomendaciones dependencia por dependencia
Informe final
Trabajadora social y sicólogo
120 H
10 H
NO
NAV
Revisión del informe final
Jefe de Unidad
8 H
24 H
¿Está correcto?
SI
9


9
VAN
Sumilla
Jefe de Unidad
15 MIN
8 H
NAV
Revisión del informe final
Director de RRHH
8 H
8 H
¿Está correcto?
NO
SI
B
NAV
Firmar informe final
Director de RRHH
5 MIN

VAN
Sacar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Secretaria Unidad
15 MIN
30 MIN
10

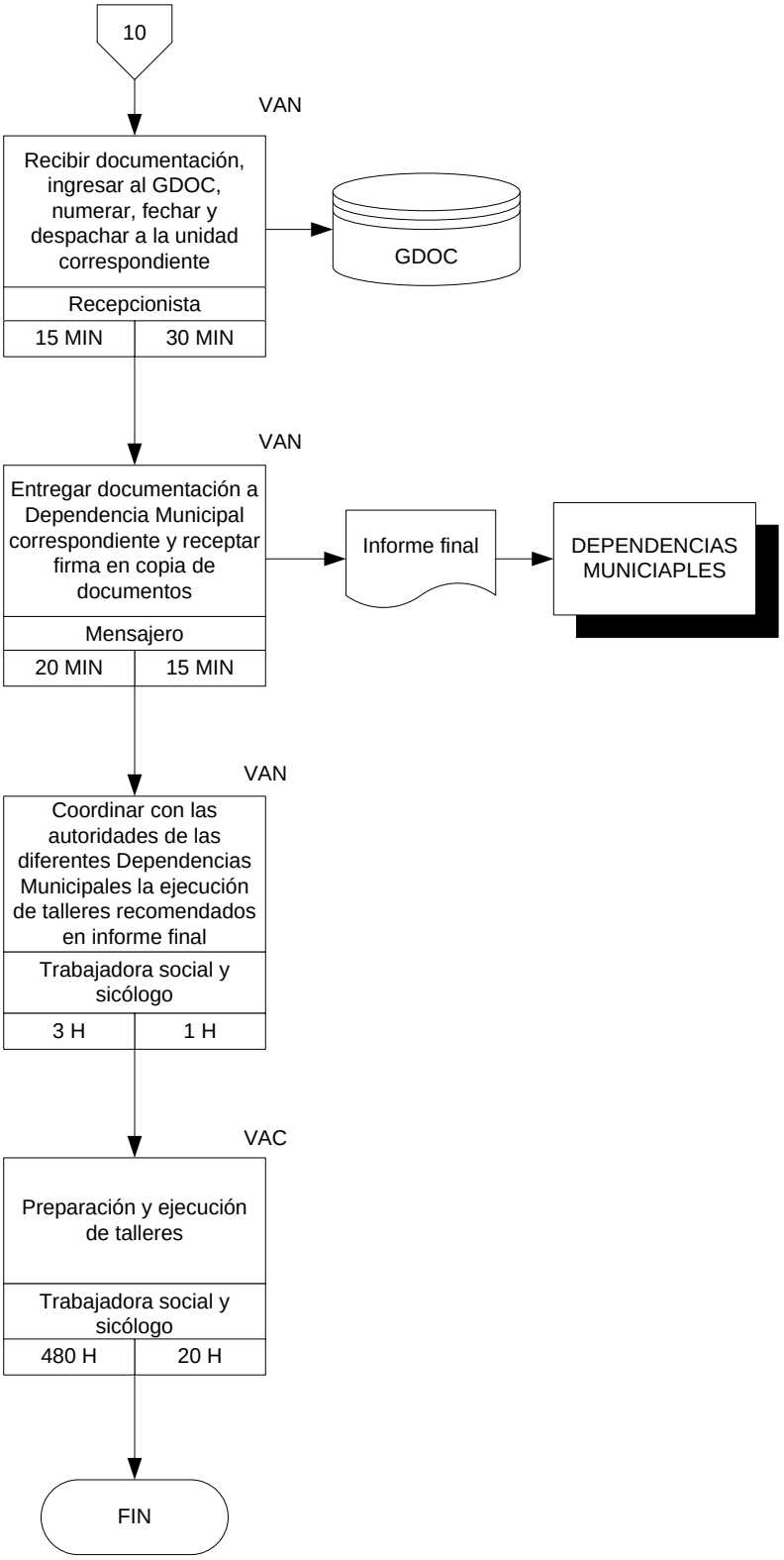
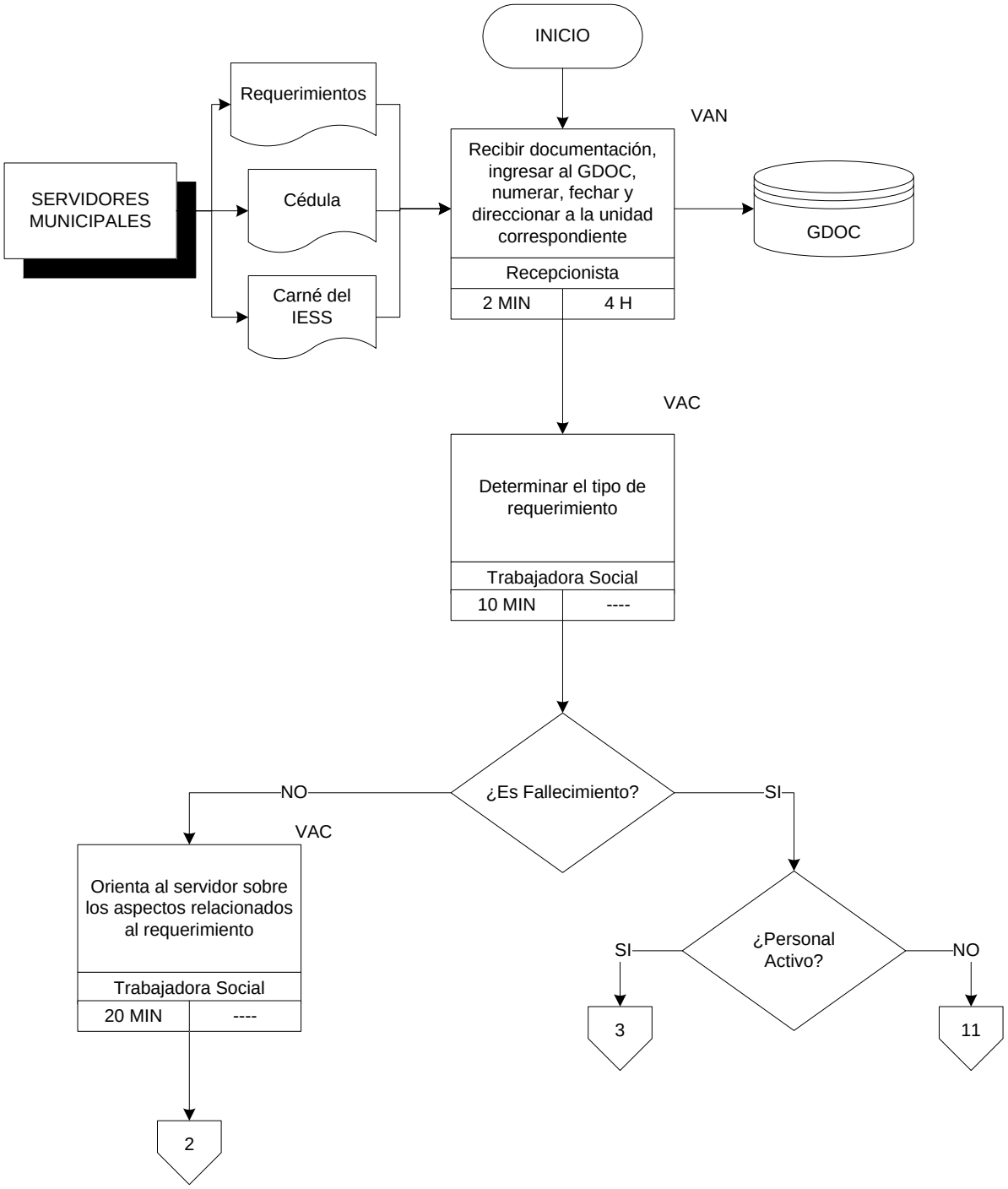
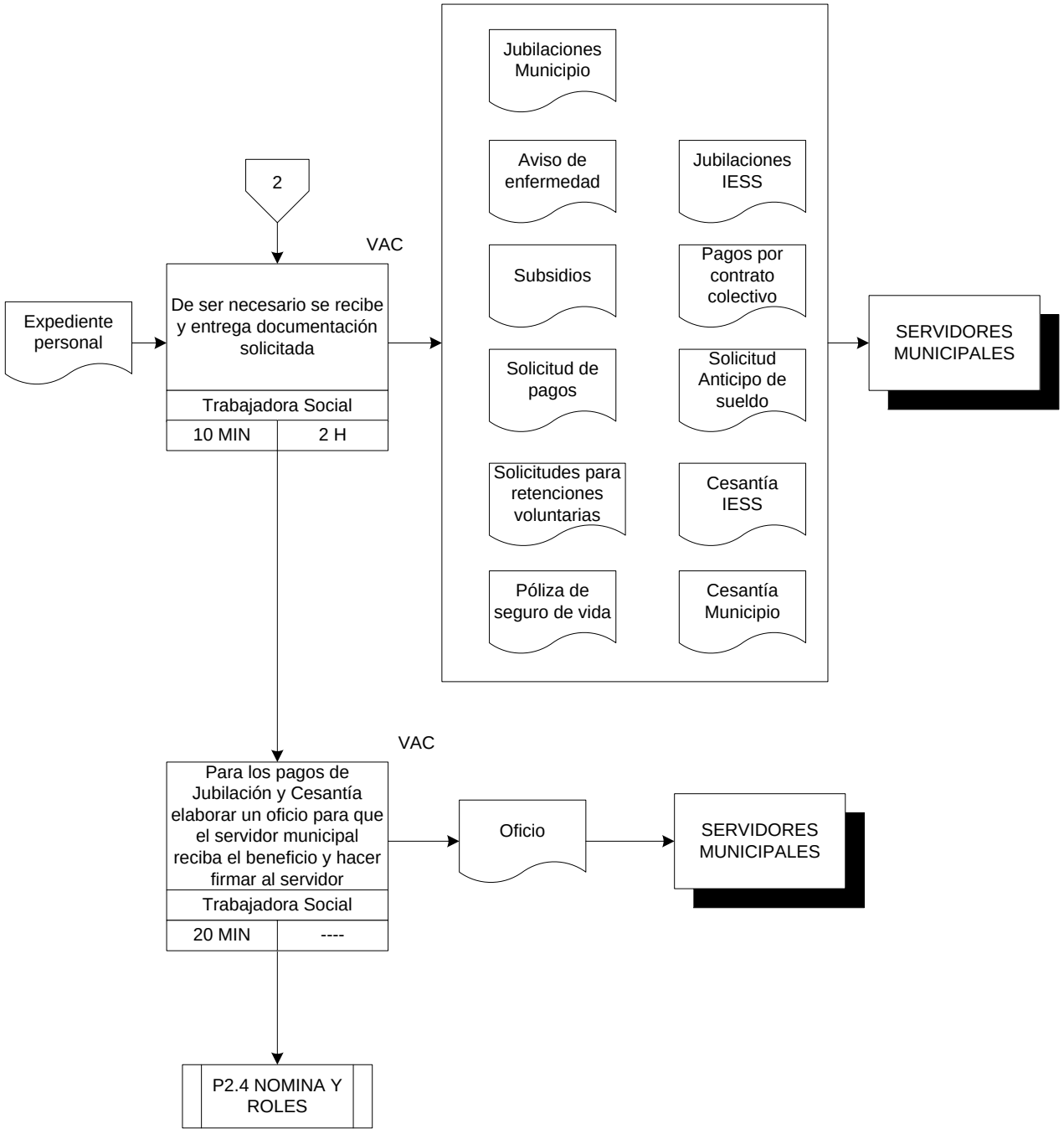
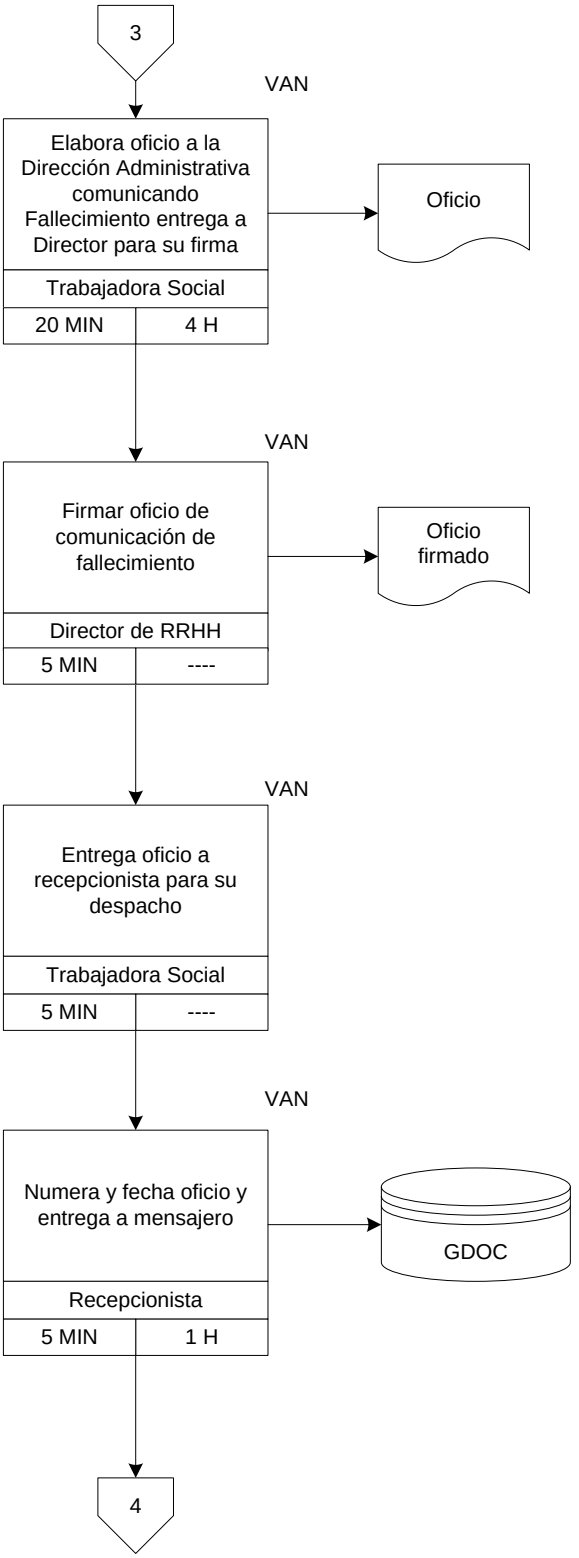

10
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
15 MIN
30 MIN
GDOC
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
20 MIN
15 MIN
Informe final
DEPENDENCIAS MUNICIAPLES
VAN
Coordinar con las autoridades de las diferentes Dependencias Municipales la ejecución de talleres recomendados en informe final
Trabajadora social y sicólogo
3 H
1 H
VAC
Preparación y ejecución de talleres
Trabajadora social y sicólogo
480 H
20 H
FIN

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL



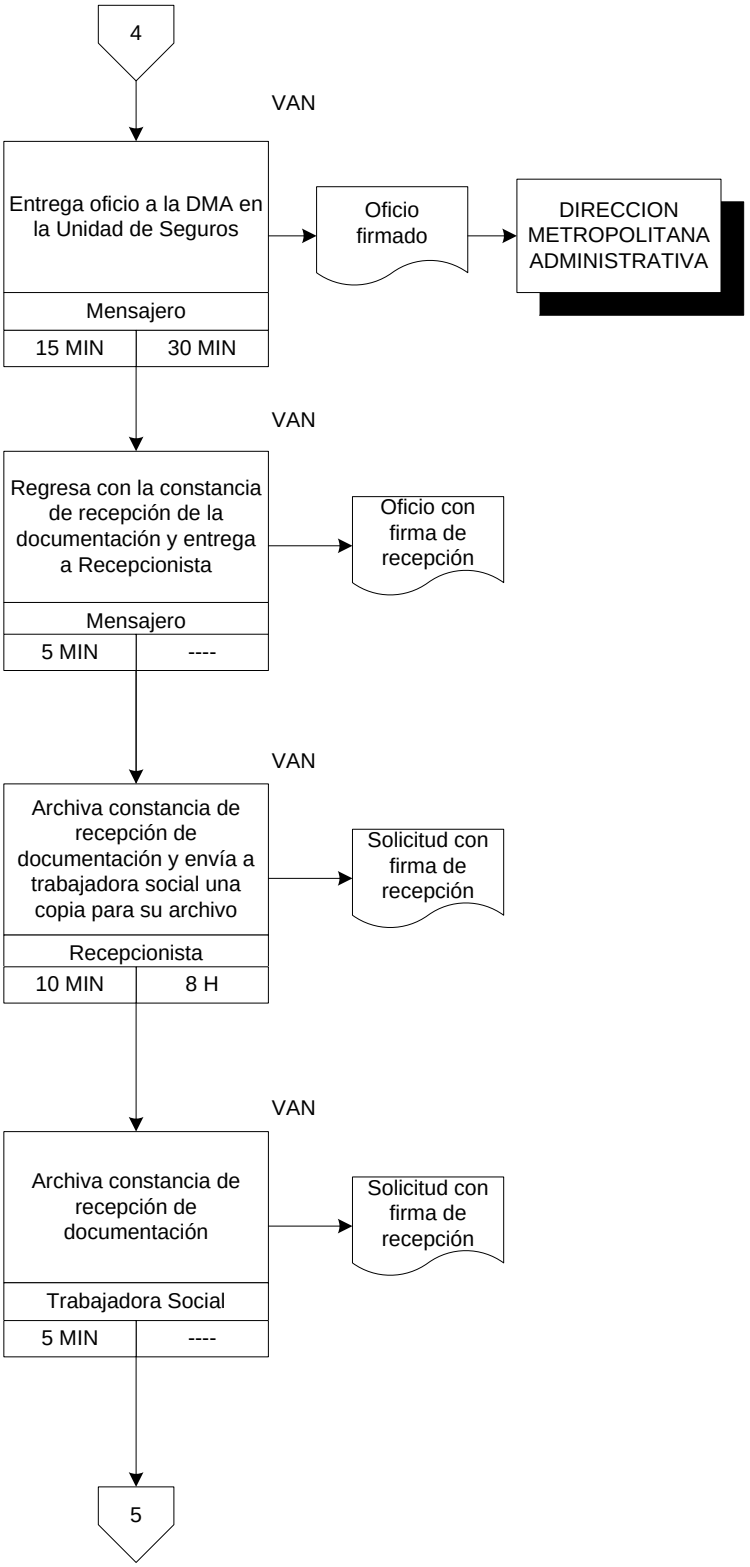

Jubilaciones Municipio
Aviso de enfermedad
Jubilaciones IESS
2
VAC
Subsidios
Pagos por contrato colectivo
Expediente personal
De ser necesario se recibe y entrega documentación solicitada
SERVIDORES MUNICIPALES
Solicitud de pagos
Solicitud Anticipo de sueldo
Trabajadora Social
10 MIN
2 H
Solicitudes para retenciones voluntarias
Cesantía IESS
Póliza de seguro de vida
Cesantía Municipio
VAC
Para los pagos de Jubilación y Cesantía elaborar un oficio para que el servidor municipal reciba el beneficio y hacer firmar al servidor
Oficio
SERVIDORES MUNICIPALES
Trabajadora Social
20 MIN

P2.4 NOMINA Y ROLES


3
VAN
Elabora oficio a la Dirección Administrativa comunicando Fallecimiento entrega a Director para su firma
Oficio
Trabajadora Social
20 MIN
4 H
VAN
Firmar oficio de comunicación de fallecimiento
Oficio firmado
Director de RRHH
5 MIN

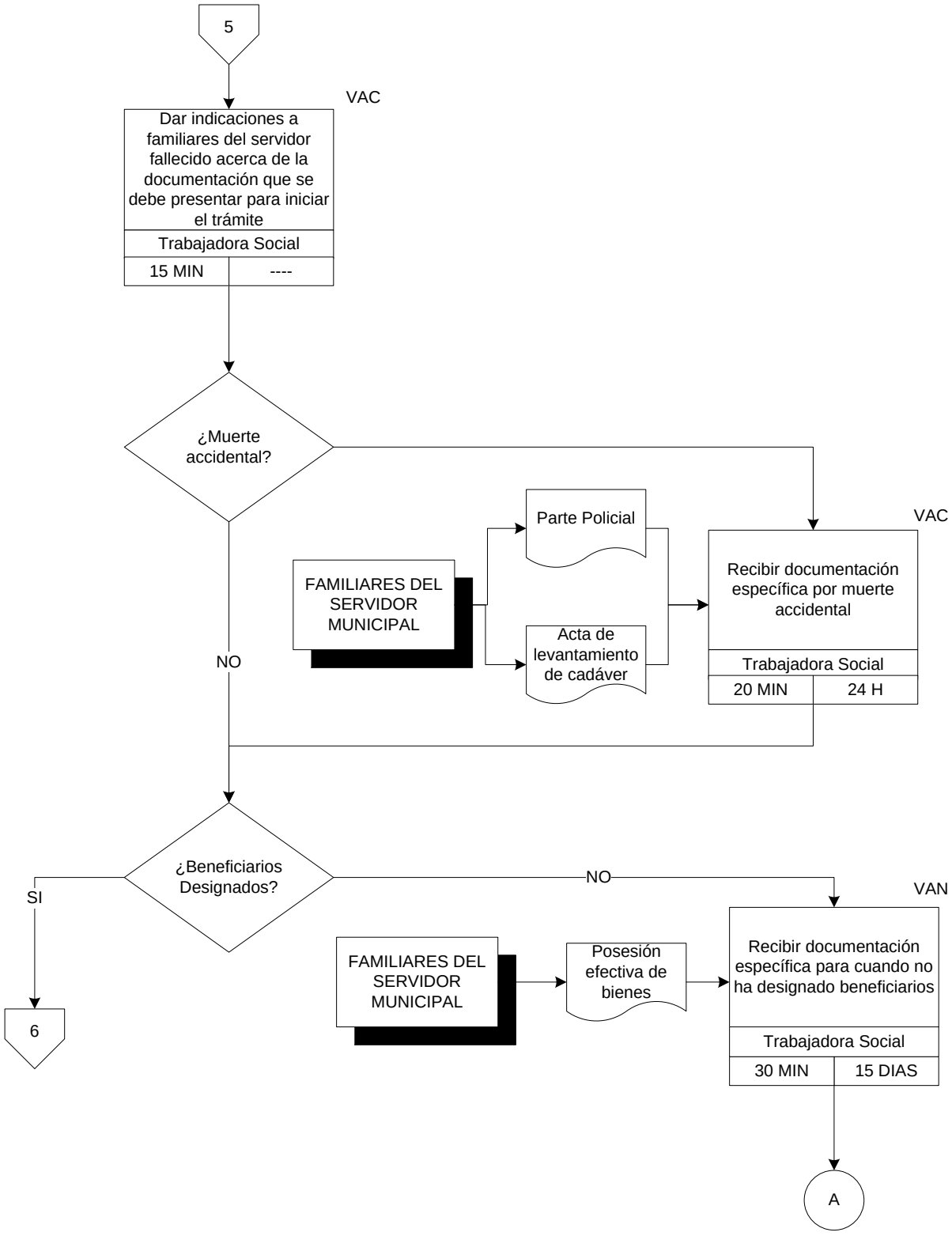
VAN
Entrega oficio a recepcionista para su despacho
Trabajadora Social
5 MIN

VAN
Numera y fecha oficio y entrega a mensajero
GDOC
Recepcionista
5 MIN
1 H
4

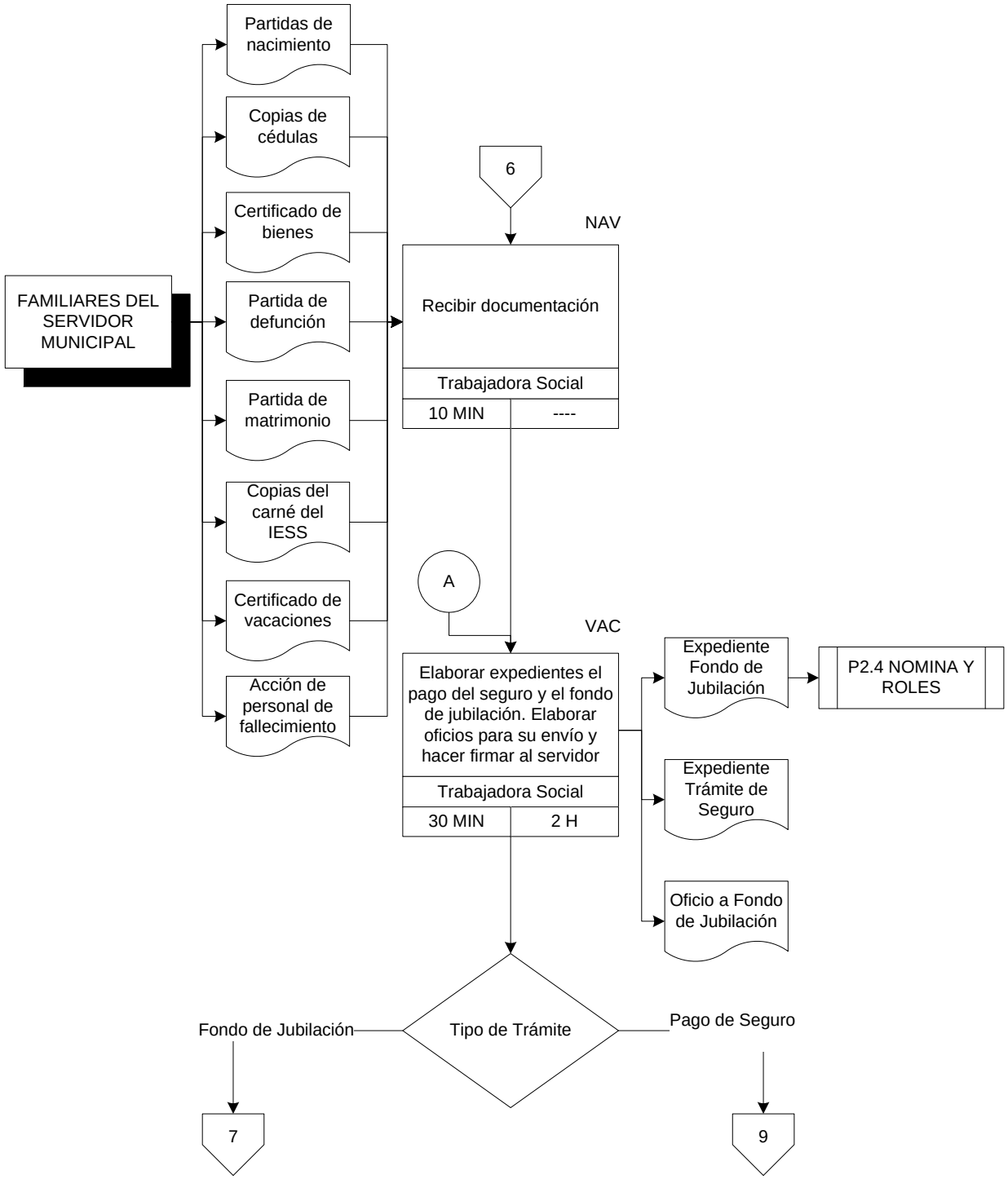

4
VAN
Entrega oficio a la DMA en la Unidad de Seguros
Mensajero
15 MIN
30 MIN
Oficio firmado
DIRECCION METROPOLITANA ADMINISTRATIVA
VAN
Regresa con la constancia de recepción de la documentación y entrega a Recepcionista
Mensajero
5 MIN

Oficio con firma de recepción
VAN
Archiva constancia de recepción de documentación y envía a trabajadora social una copia para su archivo
Recepcionista
10 MIN
8 H
Solicitud con firma de recepción
VAN
Archiva constancia de recepción de documentación
Trabajadora Social
5 MIN

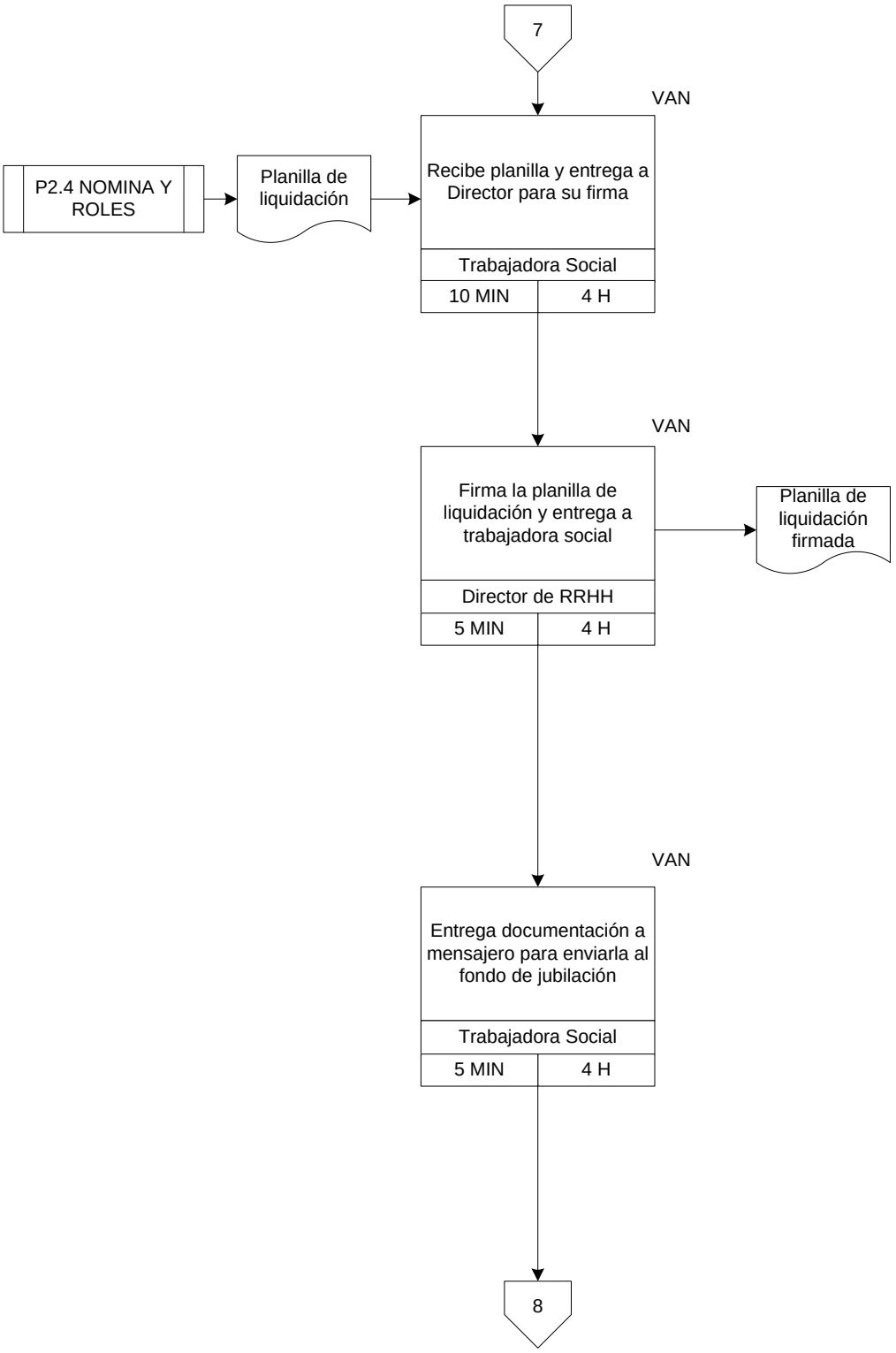
Solicitud con firma de recepción
5

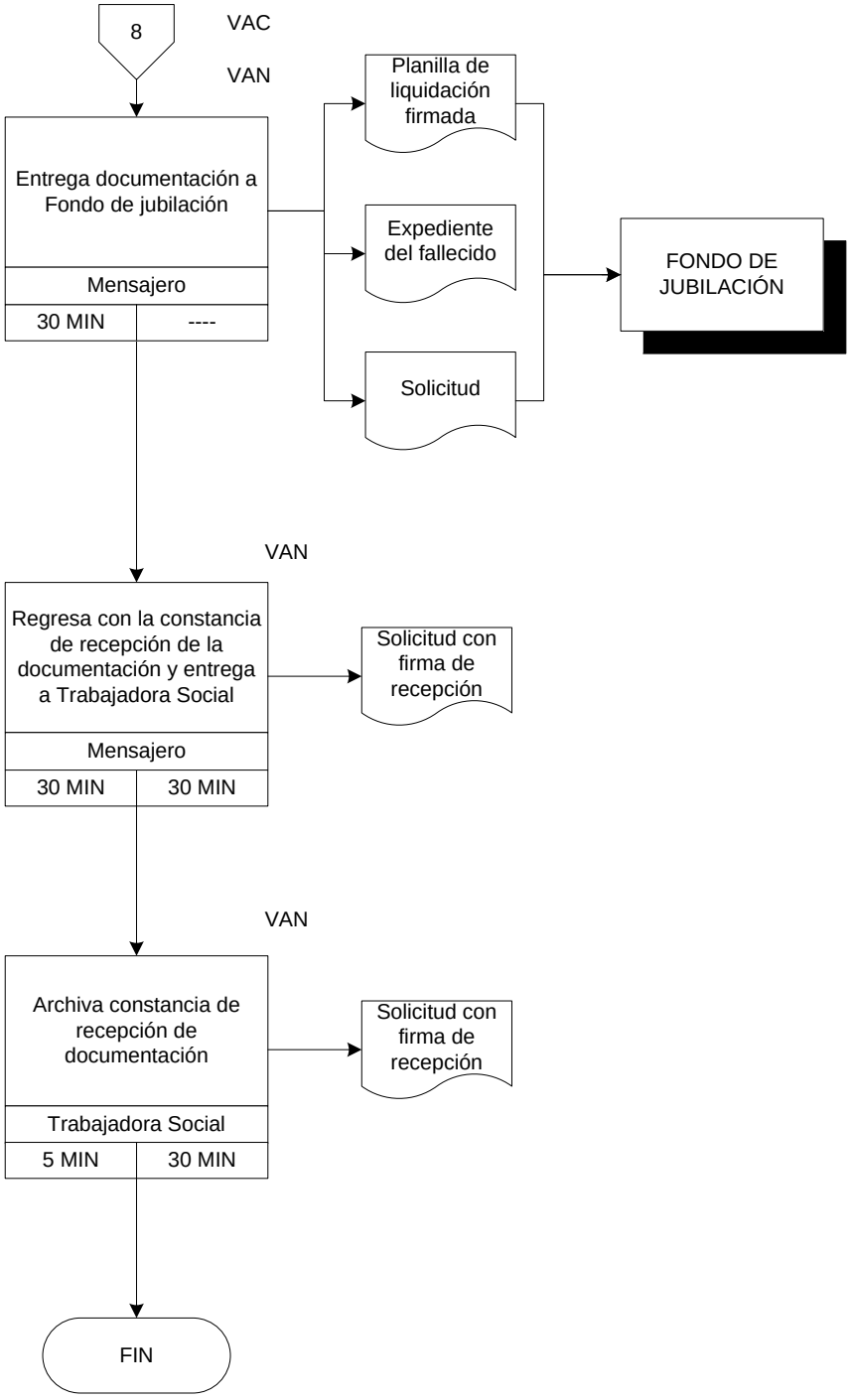

5
VAC
Dar indicaciones a familiares del servidor fallecido acerca de la documentación que se debe presentar para iniciar el trámite
Trabajadora Social
15 MIN

¿Muerte accidental?
Parte Policial
FAMILIARES DEL SERVIDOR MUNICIPAL
Acta de levantamiento de cadáver
VAC
Recibir documentación específica por muerte accidental
Trabajadora Social
20 MIN
24 H
NO
¿Beneficiarios Designados?
SI
NO
VAN
FAMILIARES DEL SERVIDOR MUNICIPAL
Posesión efectiva de bienes
Recibir documentación específica para cuando no ha designado beneficiarios
Trabajadora Social
30 MIN
15 DIAS
6
A

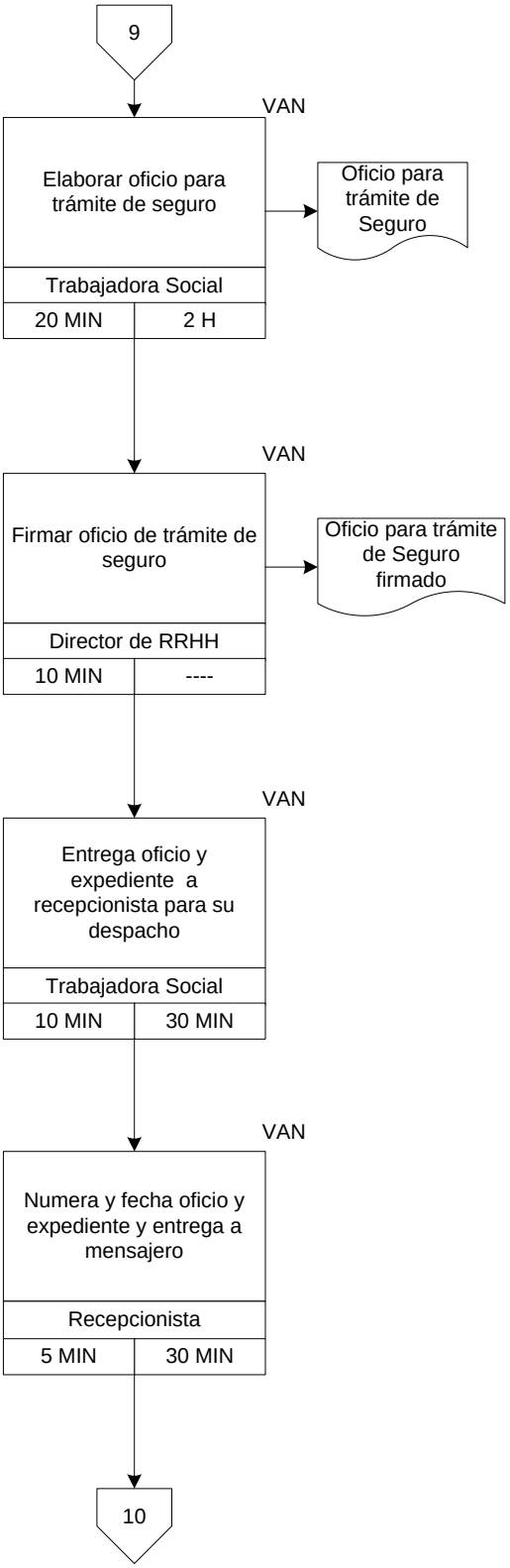

Partidas de nacimiento
Copias de cédulas
Certificado de bienes
Partida de defunción
Partida de matrimonio
Copias del carné del IESS
Certificado de vacaciones
Acción de personal de fallecimiento
FAMILIARES DEL SERVIDOR MUNICIPAL
6
NAV
Recibir documentación
Trabajadora Social
10 MIN

A
VAC
Elaborar expedientes el pago del seguro y el fondo de jubilación. Elaborar oficios para su envío y hacer firmar al servidor
Trabajadora Social
30 MIN
2 H
Expediente Fondo de Jubilación
P2.4 NOMINA Y ROLES
Expediente Trámite de Seguro
Oficio a Fondo de Jubilación
Tipo de Trámite
Fondo de Jubilación
Pago de Seguro
7
9

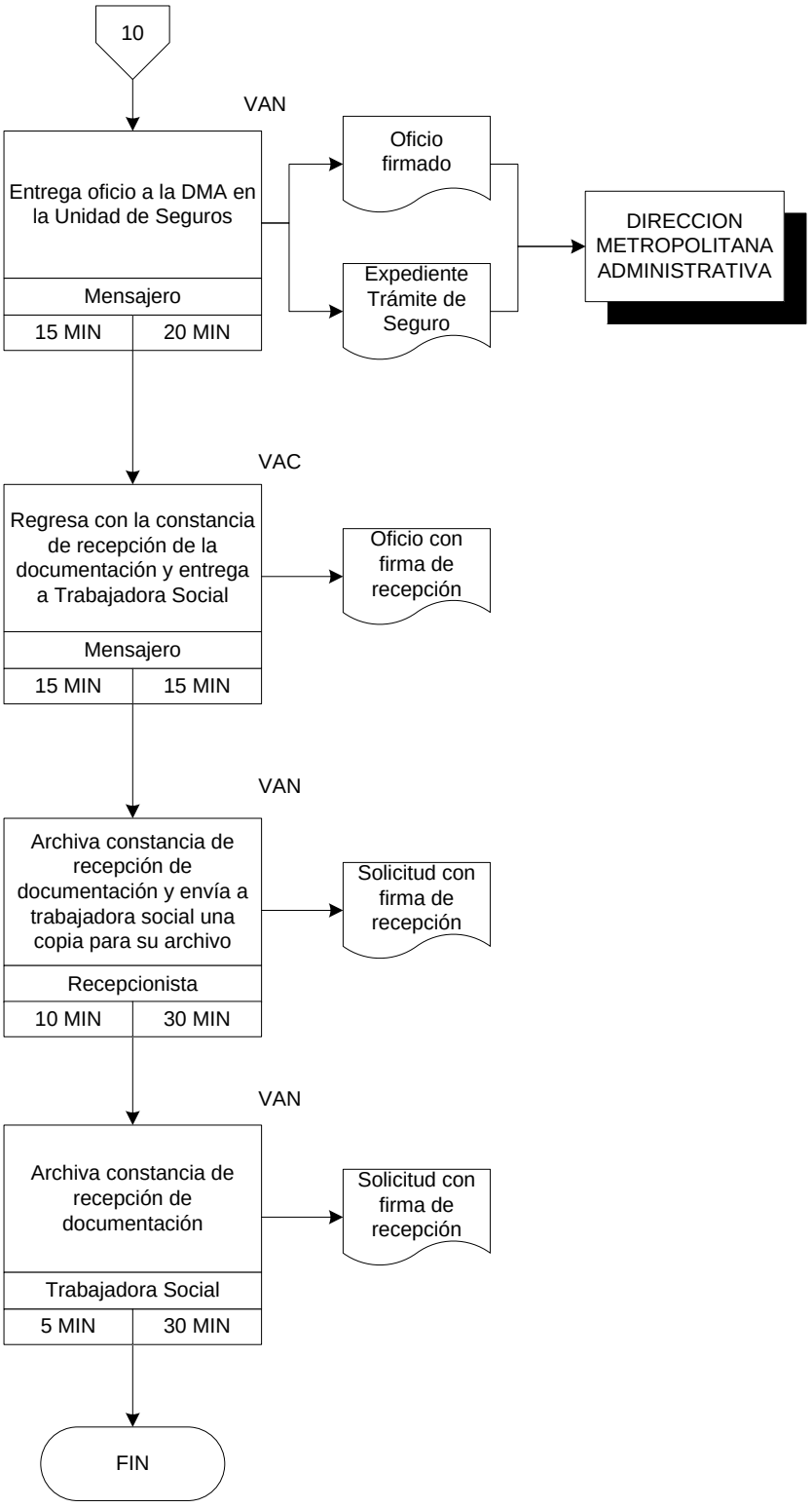

7
VAN
P2.4 NOMINA Y ROLES
Planilla de liquidación
Recibe planilla y entrega a Director para su firma
Trabajadora Social
10 MIN
4 H
VAN
Firma la planilla de liquidación y entrega a trabajadora social
Planilla de liquidación firmada
Director de RRHH
5 MIN
4 H
VAN
Entrega documentación a mensajero para enviarla al fondo de jubilación
Trabajadora Social
5 MIN
4 H
8

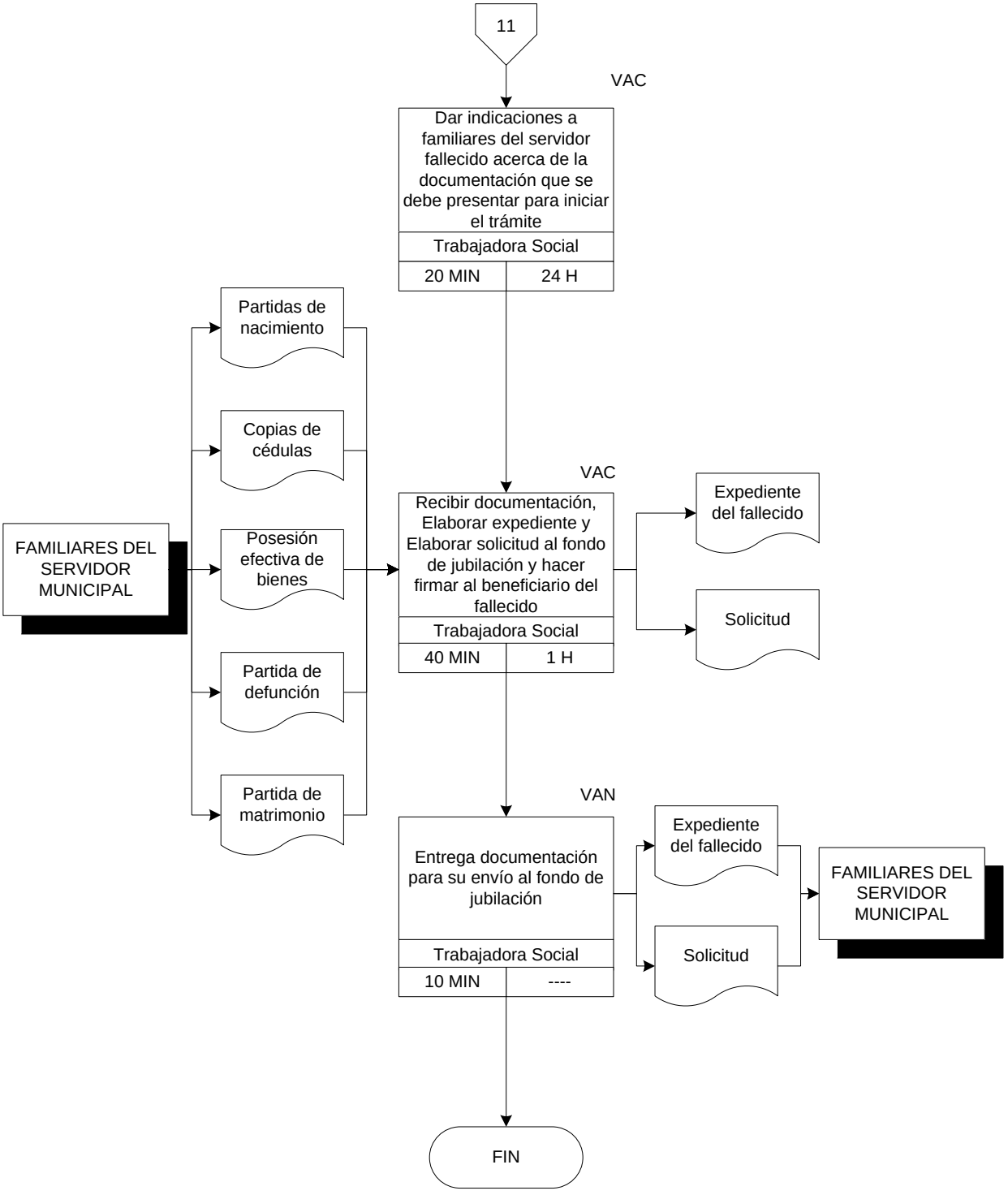

8
VAC
VAN
Entrega documentación a Fondo de jubilación
Mensajero
30 MIN

Planilla de liquidación firmada
Expediente del fallecido
Solicitud
FONDO DE JUBILACIÓN
VAN
Regresa con la constancia de recepción de la documentación y entrega a Trabajadora Social
Mensajero
30 MIN
30 MIN
Solicitud con firma de recepción
VAN
Archiva constancia de recepción de documentación
Trabajadora Social
5 MIN
30 MIN
Solicitud con firma de recepción
FIN


9
VAN
Elaborar oficio para trámite de seguro
Oficio para trámite de Seguro
Trabajadora Social
20 MIN
2 H
VAN
Firmar oficio de trámite de seguro
Oficio para trámite de Seguro firmado
Director de RRHH
10 MIN

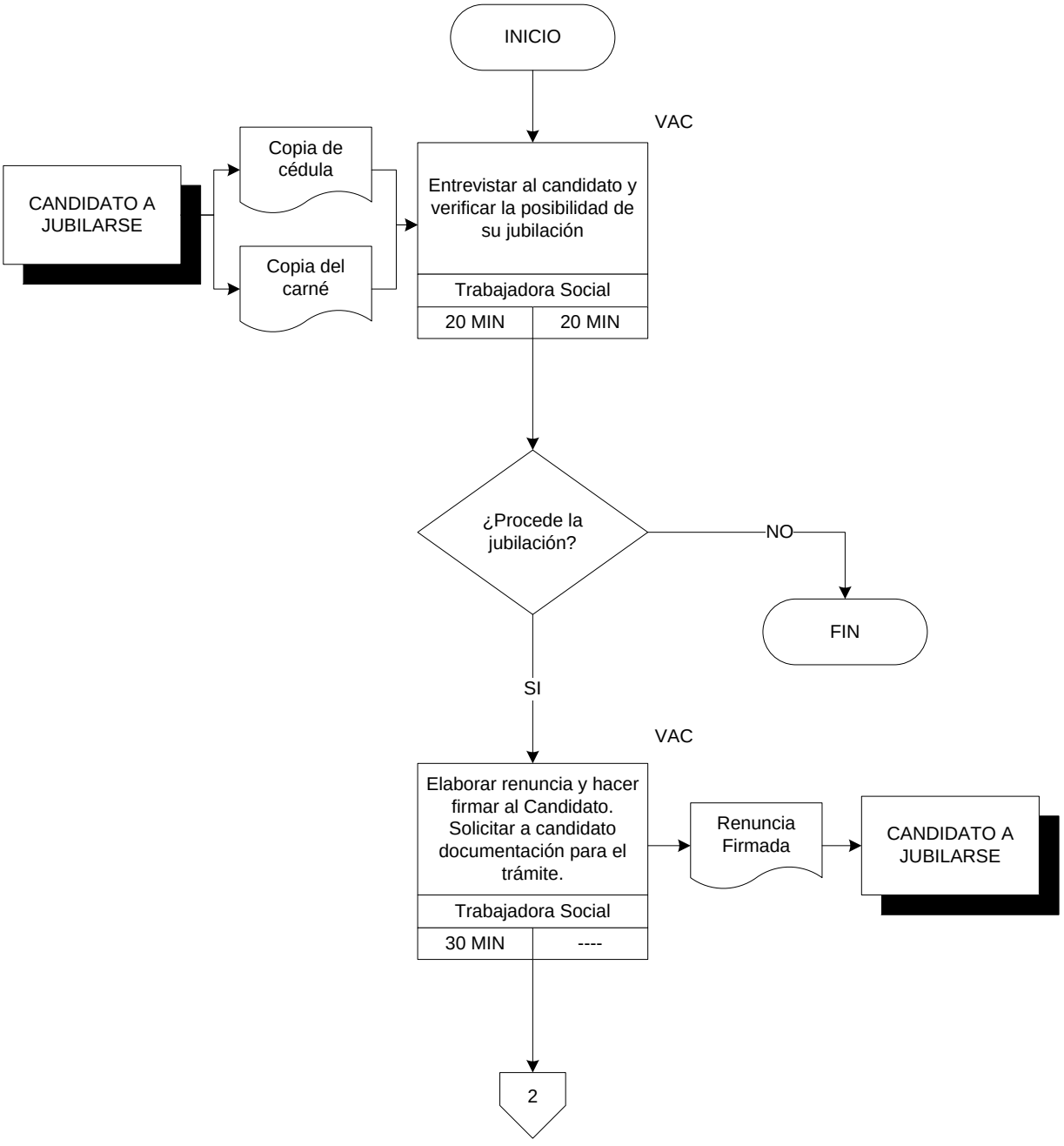
VAN
Entrega oficio y expediente a recepcionista para su despacho
Trabajadora Social
10 MIN
30 MIN
VAN
Numera y fecha oficio y expediente y entrega a mensajero
Recepcionista
5 MIN
30 MIN
10

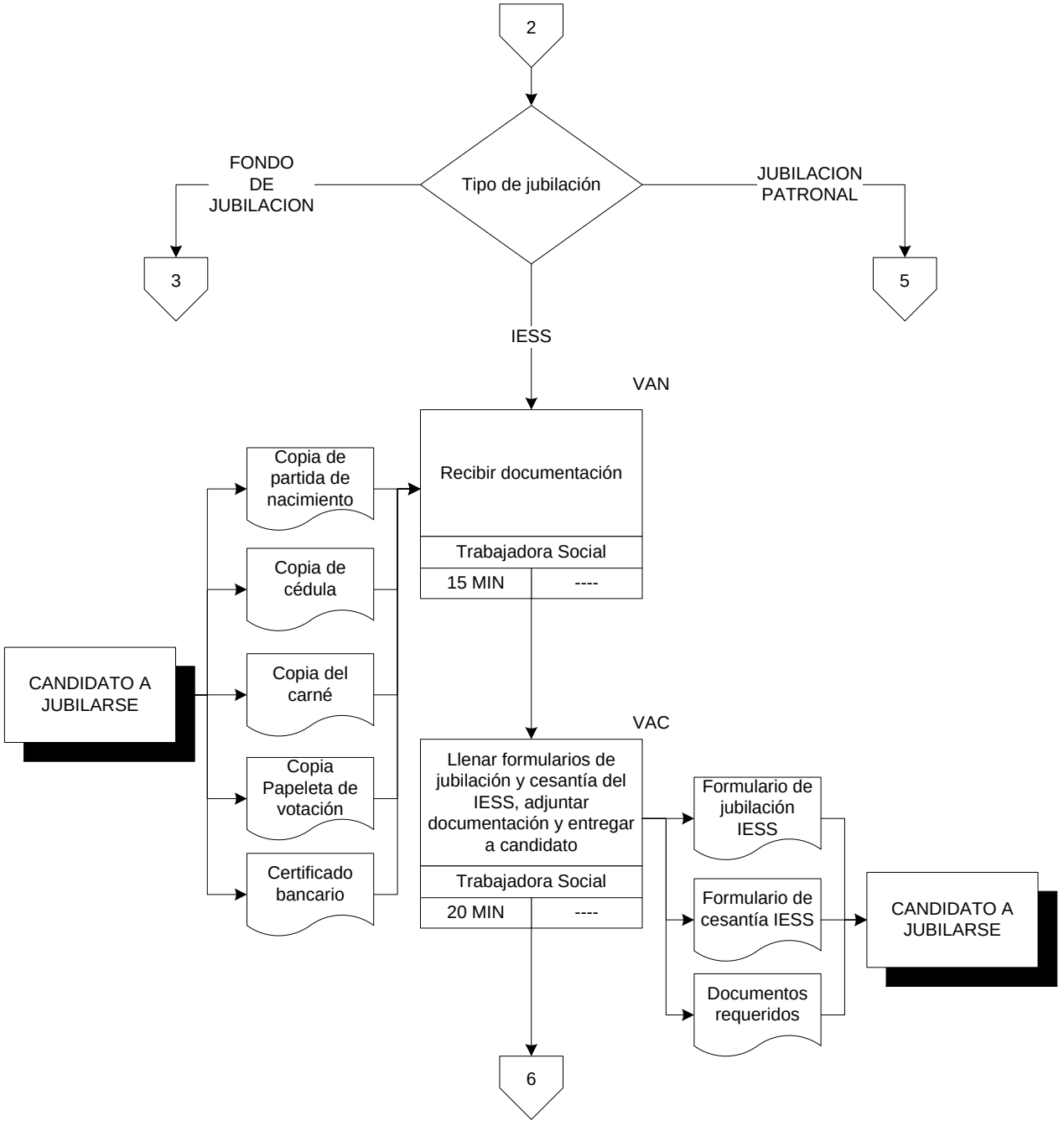

10
VAN
Entrega oficio a la DMA en la Unidad de Seguros
Mensajero
15 MIN
20 MIN
Oficio firmado
Expediente Trámite de Seguro
DIRECCION METROPOLITANA ADMINISTRATIVA
VAC
Regresa con la constancia de recepción de la documentación y entrega a Trabajadora Social
Mensajero
15 MIN
15 MIN
Oficio con firma de recepción
VAN
Archiva constancia de recepción de documentación y envía a trabajadora social una copia para su archivo
Recepcionista
10 MIN
30 MIN
Solicitud con firma de recepción
VAN
Archiva constancia de recepción de documentación
Trabajadora Social
5 MIN
30 MIN
Solicitud con firma de recepción
FIN


11
VAC
Dar indicaciones a familiares del servidor fallecido acerca de la documentación que se debe presentar para iniciar el trámite
Trabajadora Social
20 MIN
24 H
Partidas de nacimiento
Copias de cédulas
Posesión efectiva de bienes
Partida de defunción
Partida de matrimonio
FAMILIARES DEL SERVIDOR MUNICIPAL
VAC
Recibir documentación, Elaborar expediente y Elaborar solicitud al fondo de jubilación y hacer firmar al beneficiario del fallecido
Trabajadora Social
40 MIN
1 H
Expediente del fallecido
Solicitud
VAN
Entrega documentación para su envío al fondo de jubilación
Trabajadora Social
10 MIN

Expediente del fallecido
Solicitud
FAMILIARES DEL SERVIDOR MUNICIPAL
FIN

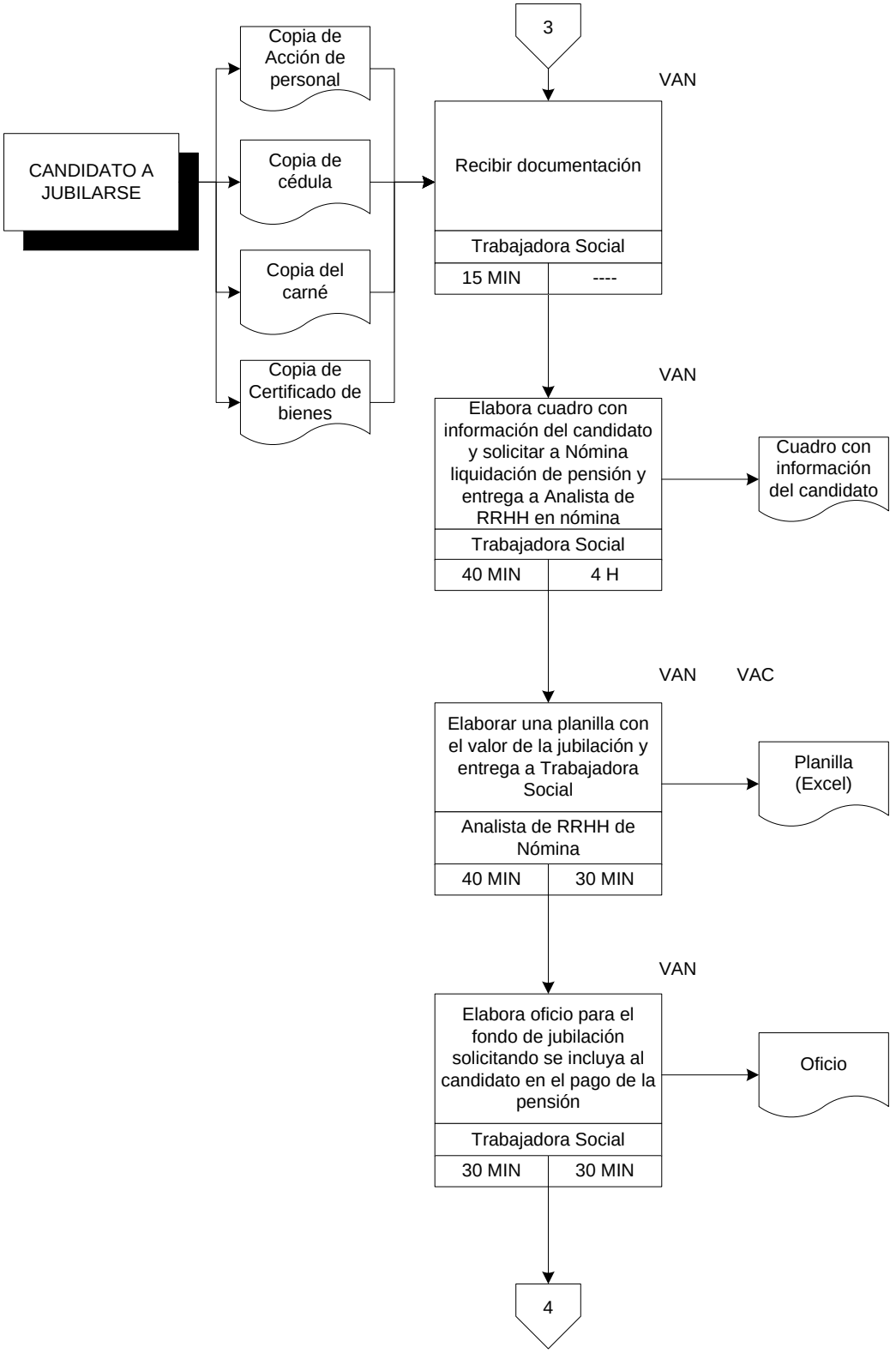
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL



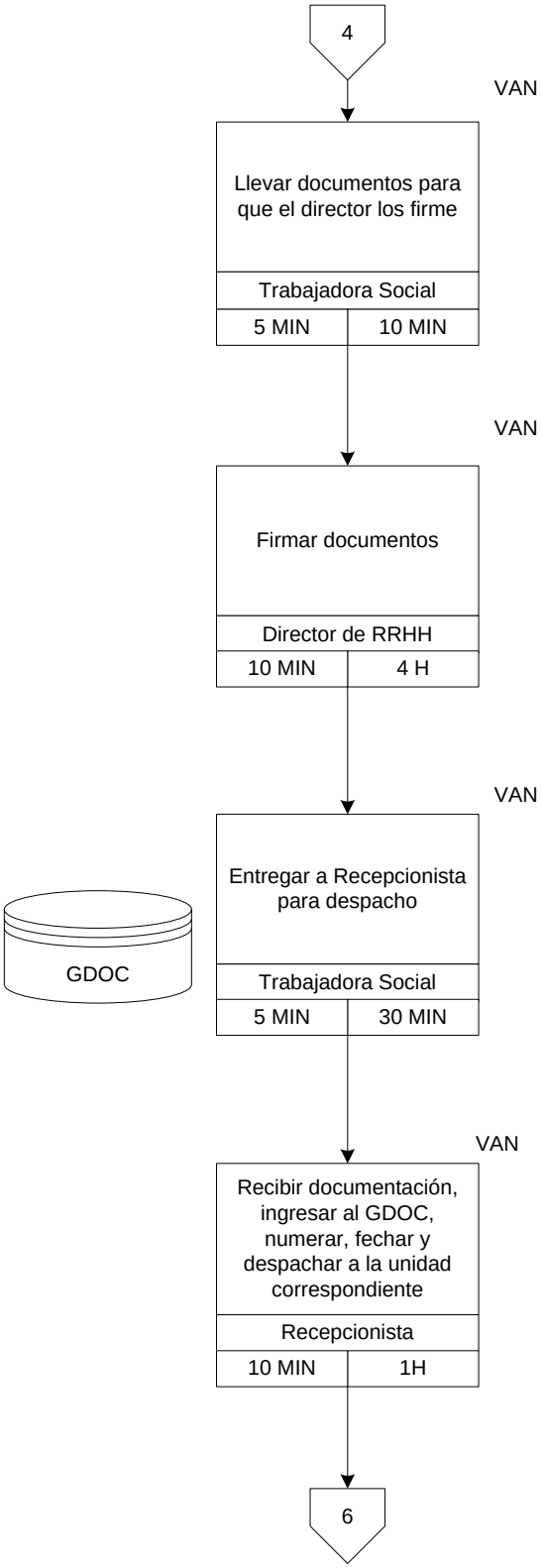

2
Tipo de jubilación
FONDO DE JUBILACION
JUBILACION PATRONAL
3
5
IESS
VAN
Recibir documentación
Trabajadora Social
15 MIN

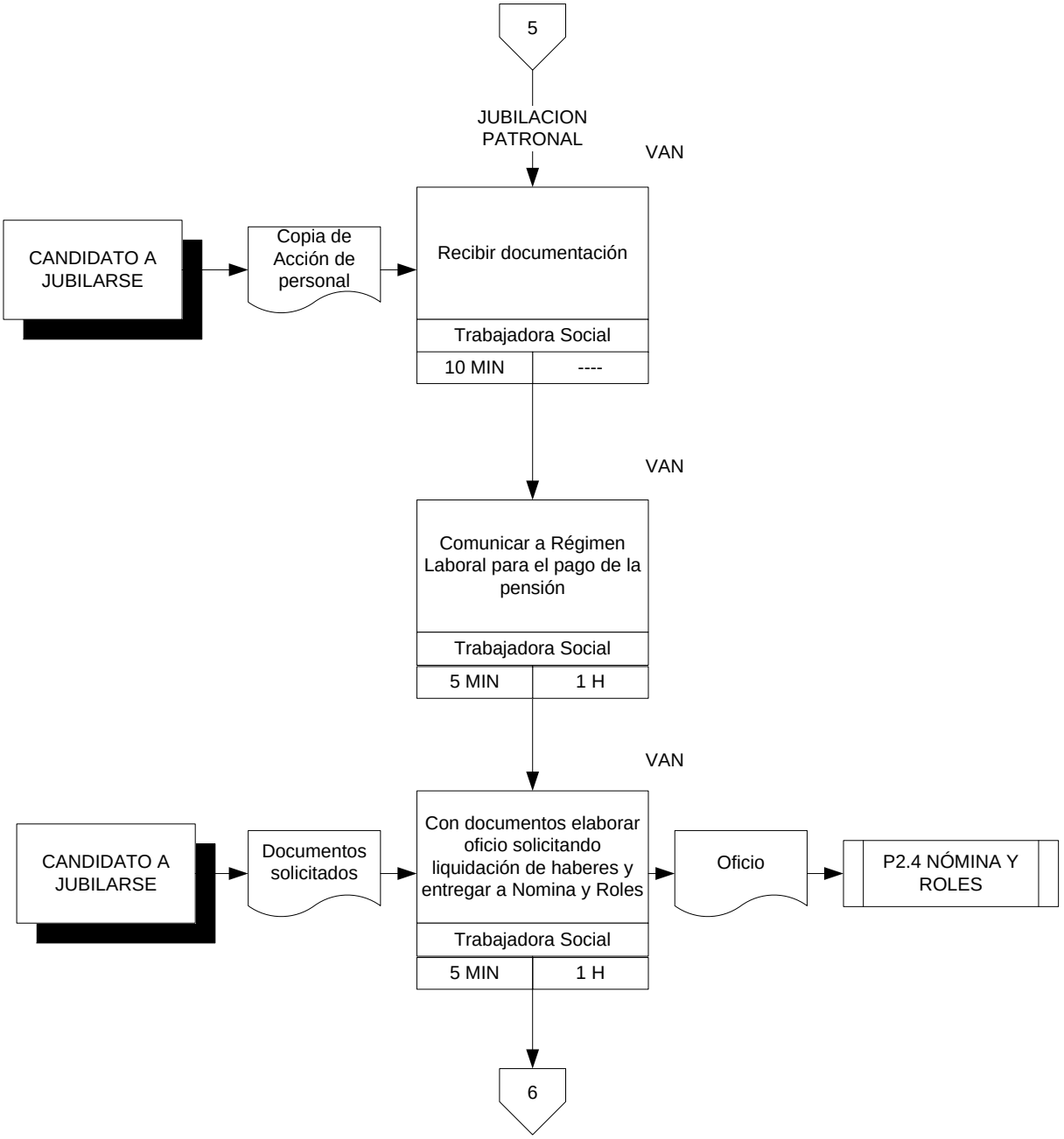
Copia de partida de nacimiento
Copia de cédula
Copia del carné
Copia Papeleta de votación
Certificado bancario
CANDIDATO A JUBILARSE
VAC
Llenar formularios de jubilación y cesantía del IESS, adjuntar documentación y entregar a candidato
Trabajadora Social
20 MIN

Formulario de jubilación IESS
Formulario de cesantía IESS
Documentos requeridos
CANDIDATO A JUBILARSE
6

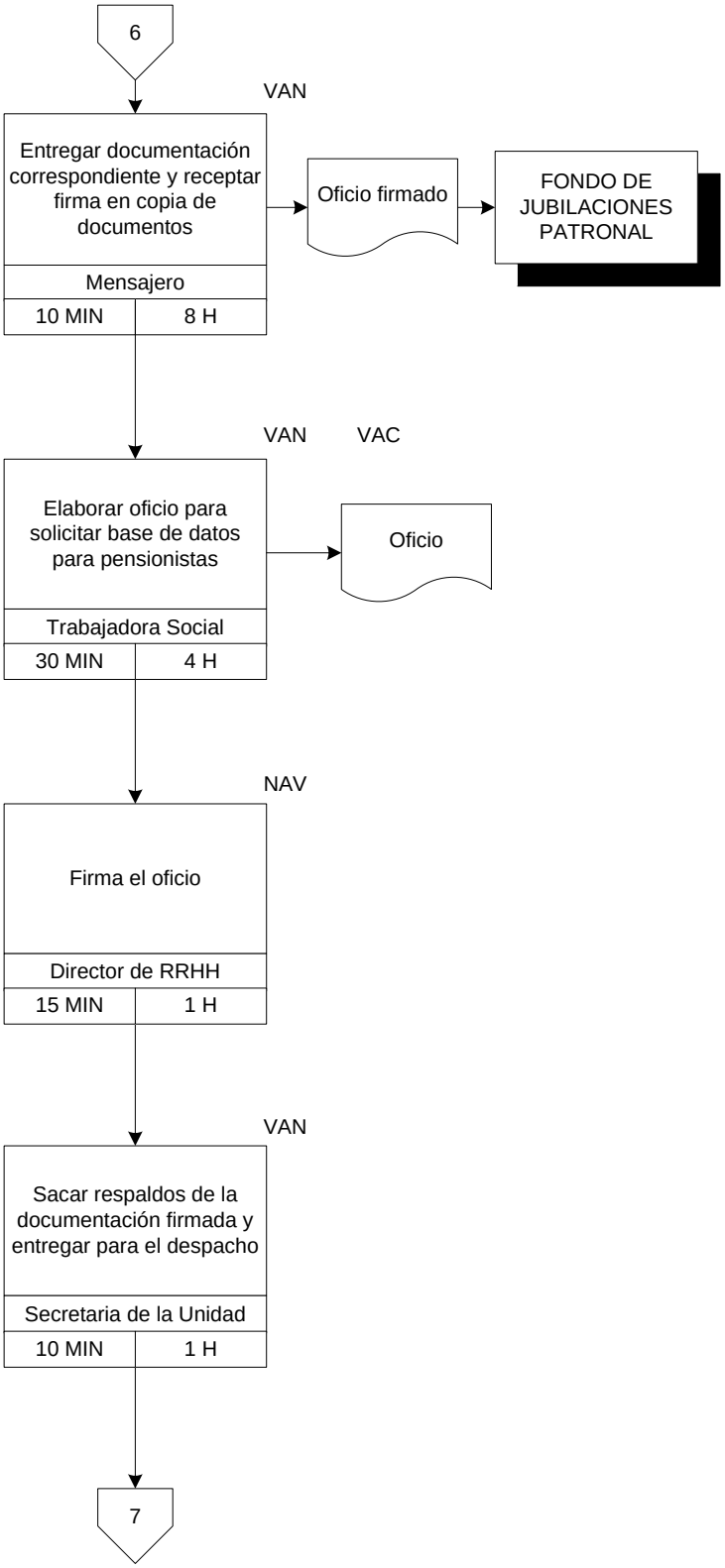

3
VAN
Recibir documentación
Trabajadora Social
15 MIN

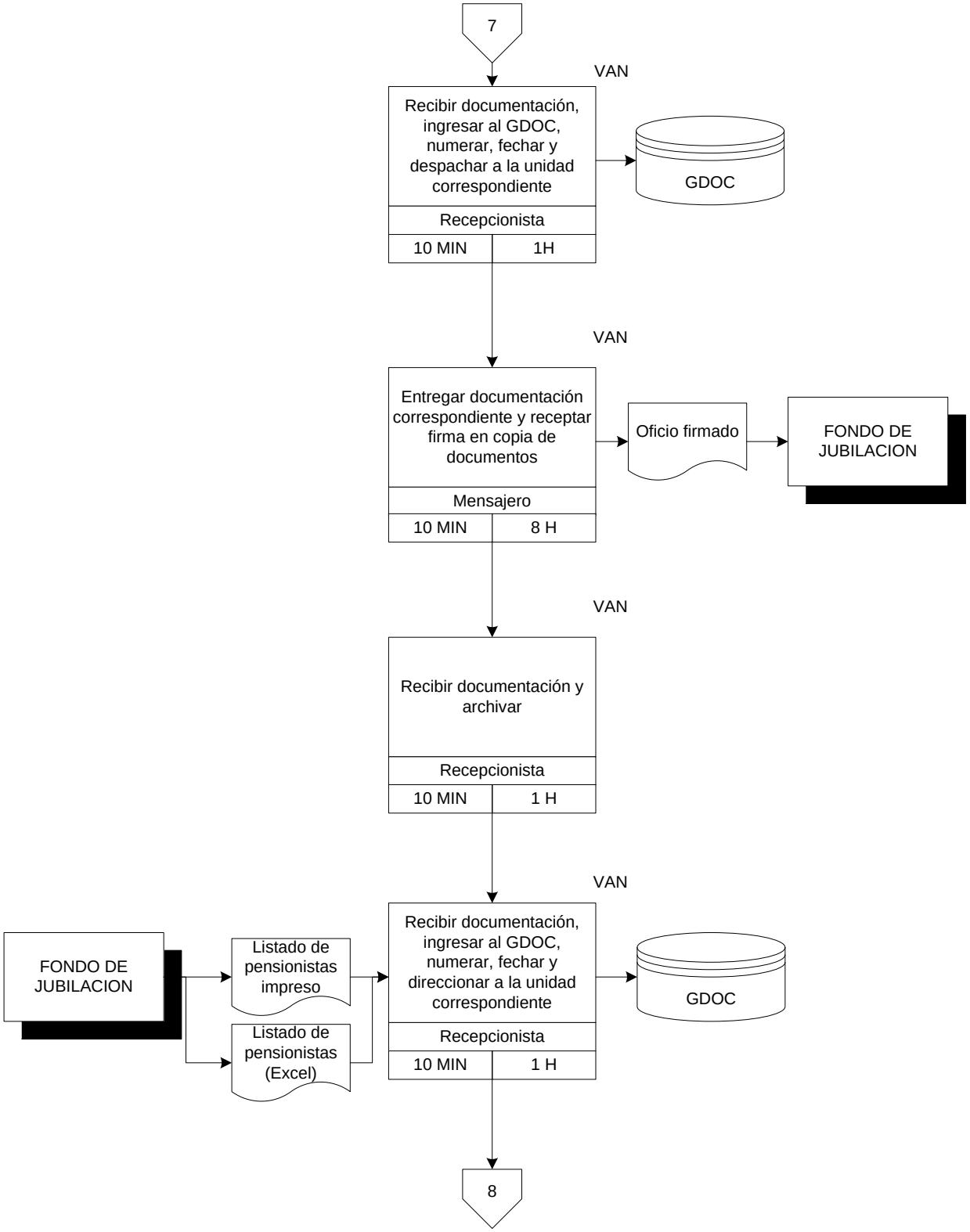
CANDIDATO A JUBILARSE
Copia de Acción de personal
Copia de cédula
Copia del carné
Copia de Certificado de bienes
VAN
Elabora cuadro con información del candidato y solicitar a Nómina liquidación de pensión y entrega a Analista de RRHH en nómina
Trabajadora Social
40 MIN
4 H
Cuadro con información del candidato
VAN
VAC
Elaborar una planilla con el valor de la jubilación y entrega a Trabajadora Social
Analista de RRHH de Nómina
40 MIN
30 MIN
Planilla (Excel)
VAN
Elabora oficio para el fondo de jubilación solicitando se incluya al candidato en el pago de la pensión
Trabajadora Social
30 MIN
30 MIN
Oficio
4

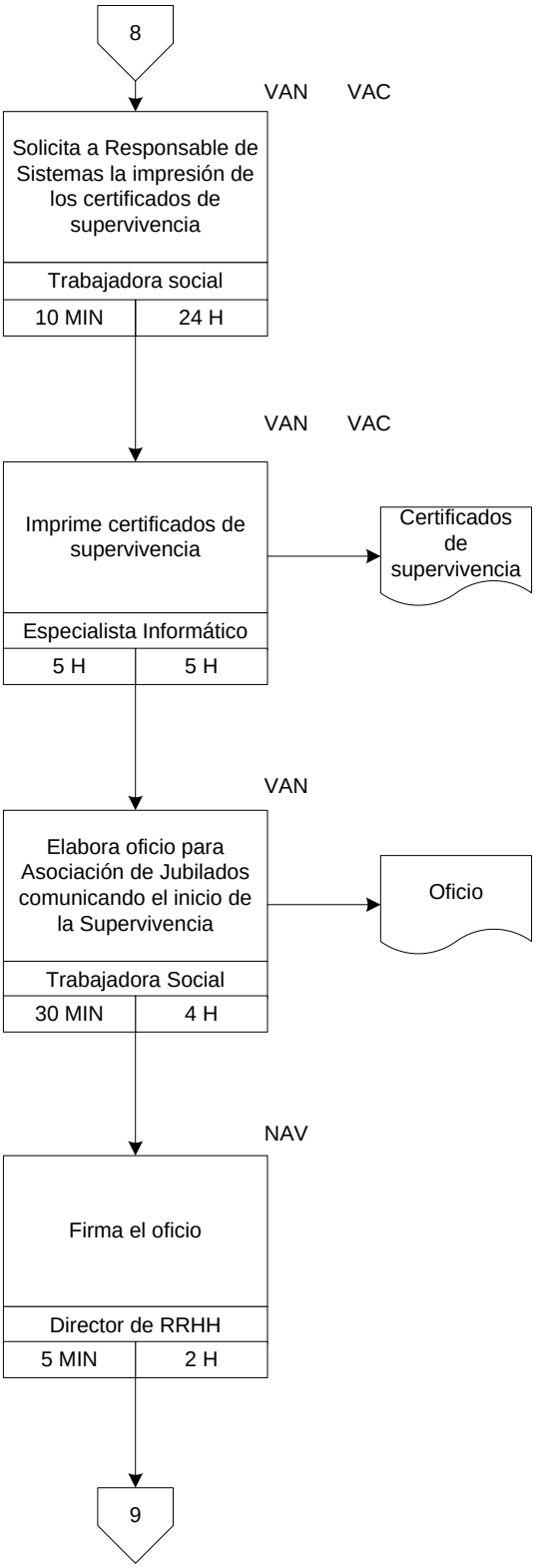

4
VAN
Llevar documentos para que el director los firme
Trabajadora Social
5 MIN
10 MIN
VAN
Firmar documentos
Director de RRHH
10 MIN
4 H
VAN
Entregar a Recepcionista para despacho
GDOC
Trabajadora Social
5 MIN
30 MIN
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
10 MIN
1H
6

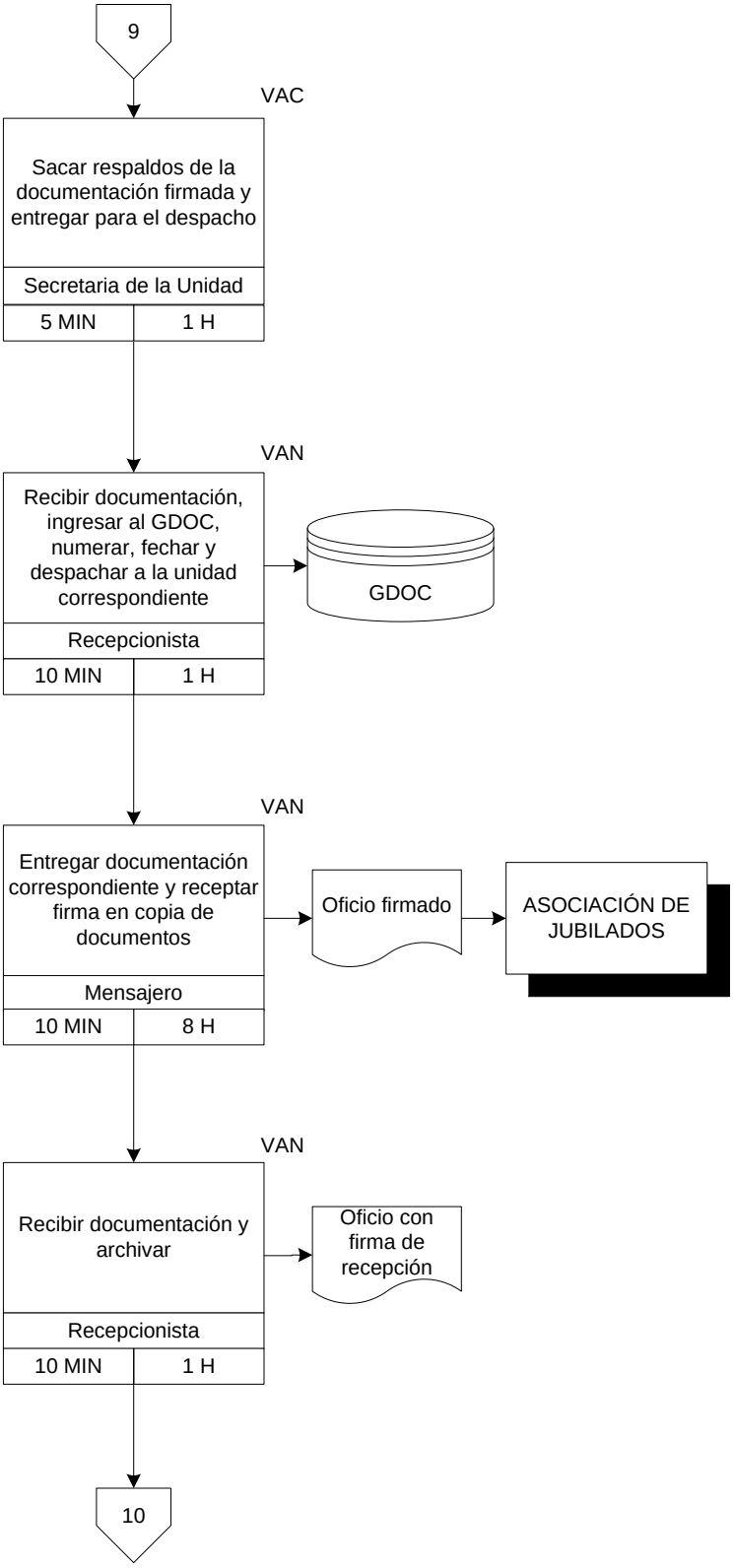

5
JUBILACION PATRONAL
VAN
CANDIDATO A JUBILARSE
Copia de Acción de personal
Recibir documentación
Trabajadora Social
10 MIN

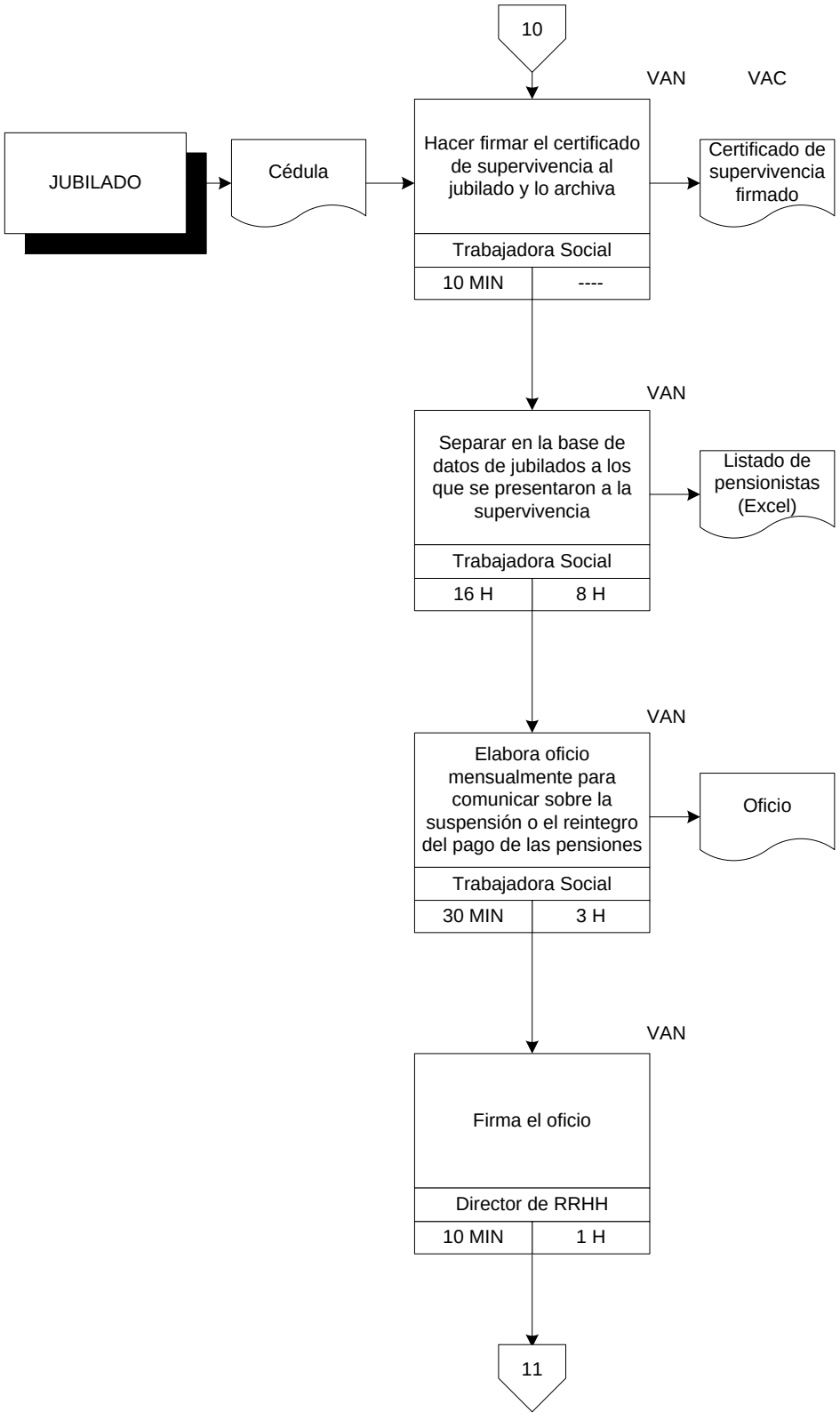
VAN
Comunicar a Régimen Laboral para el pago de la pensión
Trabajadora Social
5 MIN
1 H
VAN
CANDIDATO A JUBILARSE
Documentos solicitados
Con documentos elaborar oficio solicitando liquidación de haberes y entregar a Nomina y Roles
Trabajadora Social
5 MIN
1 H
Oficio
P2.4 NÓMINA Y ROLES
6


6
VAN
Entregar documentación correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
10 MIN
8 H
Oficio firmado
FONDO DE JUBILACIONES PATRONAL
VAN
VAC
Elaborar oficio para solicitar base de datos para pensionistas
Trabajadora Social
30 MIN
4 H
Oficio
NAV
Firma el oficio
Director de RRHH
15 MIN
1 H
VAN
Sacar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Secretaria de la Unidad
10 MIN
1 H
7


7
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
10 MIN
1H
VAN
Entregar documentación correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Oficio firmado
FONDO DE JUBILACION
Mensajero
10 MIN
8 H
VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
10 MIN
1 H
VAN
FONDO DE JUBILACION
Listado de pensionistas impreso
Listado de pensionistas (Excel)
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y direccionar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
10 MIN
1 H
8


8
VAN
VAC
Solicita a Responsable de Sistemas la impresión de los certificados de supervivencia
Trabajadora social
10 MIN
24 H
VAN
VAC
Imprime certificados de supervivencia
Certificados de supervivencia
Especialista Informático
5 H
5 H
VAN
Elabora oficio para Asociación de Jubilados comunicando el inicio de la Supervivencia
Oficio
Trabajadora Social
30 MIN
4 H
NAV
Firma el oficio
Director de RRHH
5 MIN
2 H
9


9
VAC
Sacar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Secretaria de la Unidad
5 MIN
1 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
10 MIN
1 H
VAN
Entregar documentación correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Oficio firmado
ASOCIACIÓN DE JUBILADOS
Mensajero
10 MIN
8 H
VAN
Recibir documentación y archivar
Oficio con firma de recepción
Recepcionista
10 MIN
1 H
10


10
VAN
VAC
JUBILADO
Cédula
Hacer firmar el certificado de supervivencia al jubilado y lo archiva
Certificado de supervivencia firmado
Trabajadora Social
10 MIN

VAN
Separar en la base de datos de jubilados a los que se presentaron a la supervivencia
Listado de pensionistas (Excel)
Trabajadora Social
16 H
8 H
VAN
Elabora oficio mensualmente para comunicar sobre la suspensión o el reintegro del pago de las pensiones
Oficio
Trabajadora Social
30 MIN
3 H
VAN
Firma el oficio
Director de RRHH
10 MIN
1 H
11

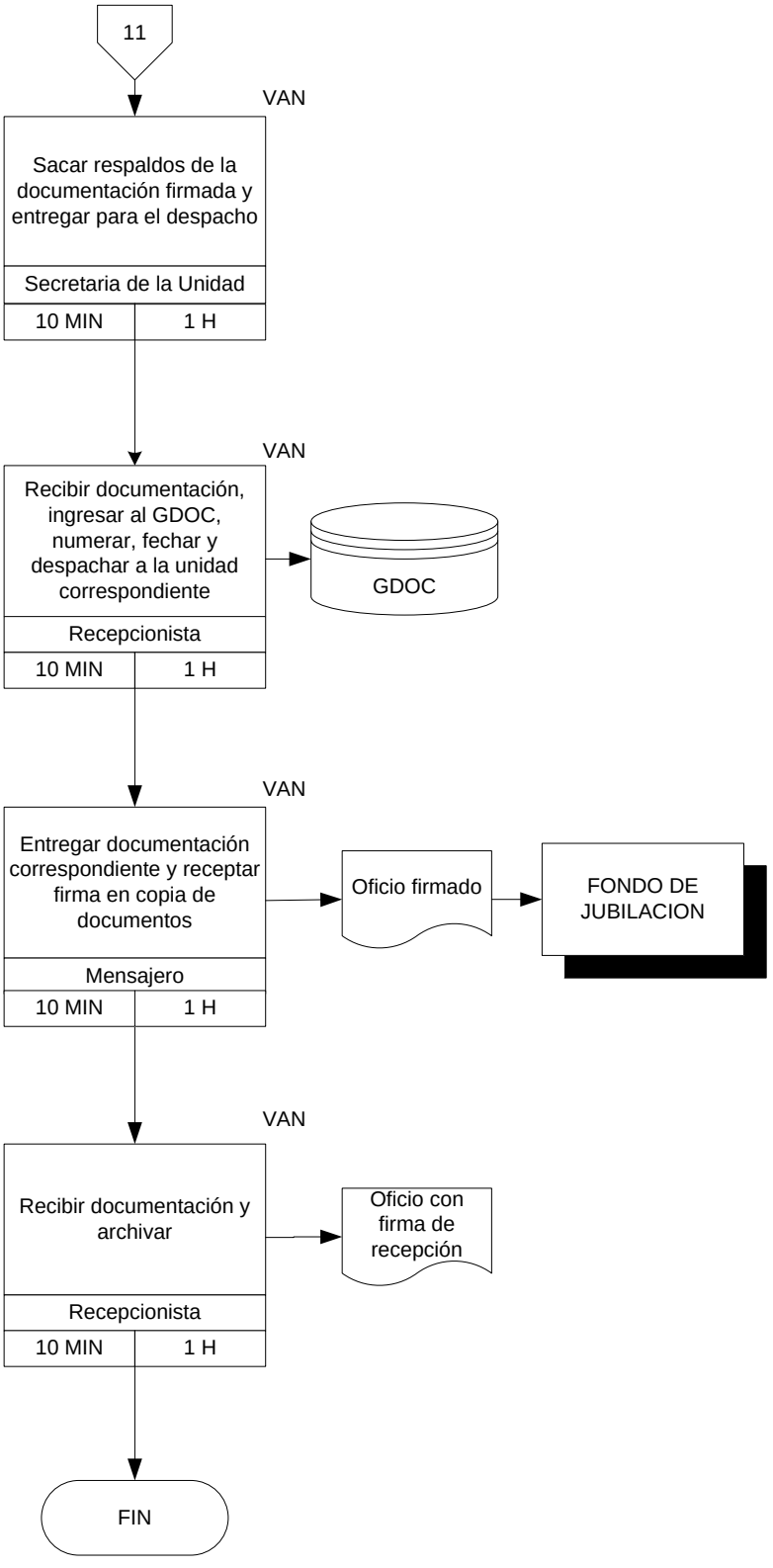
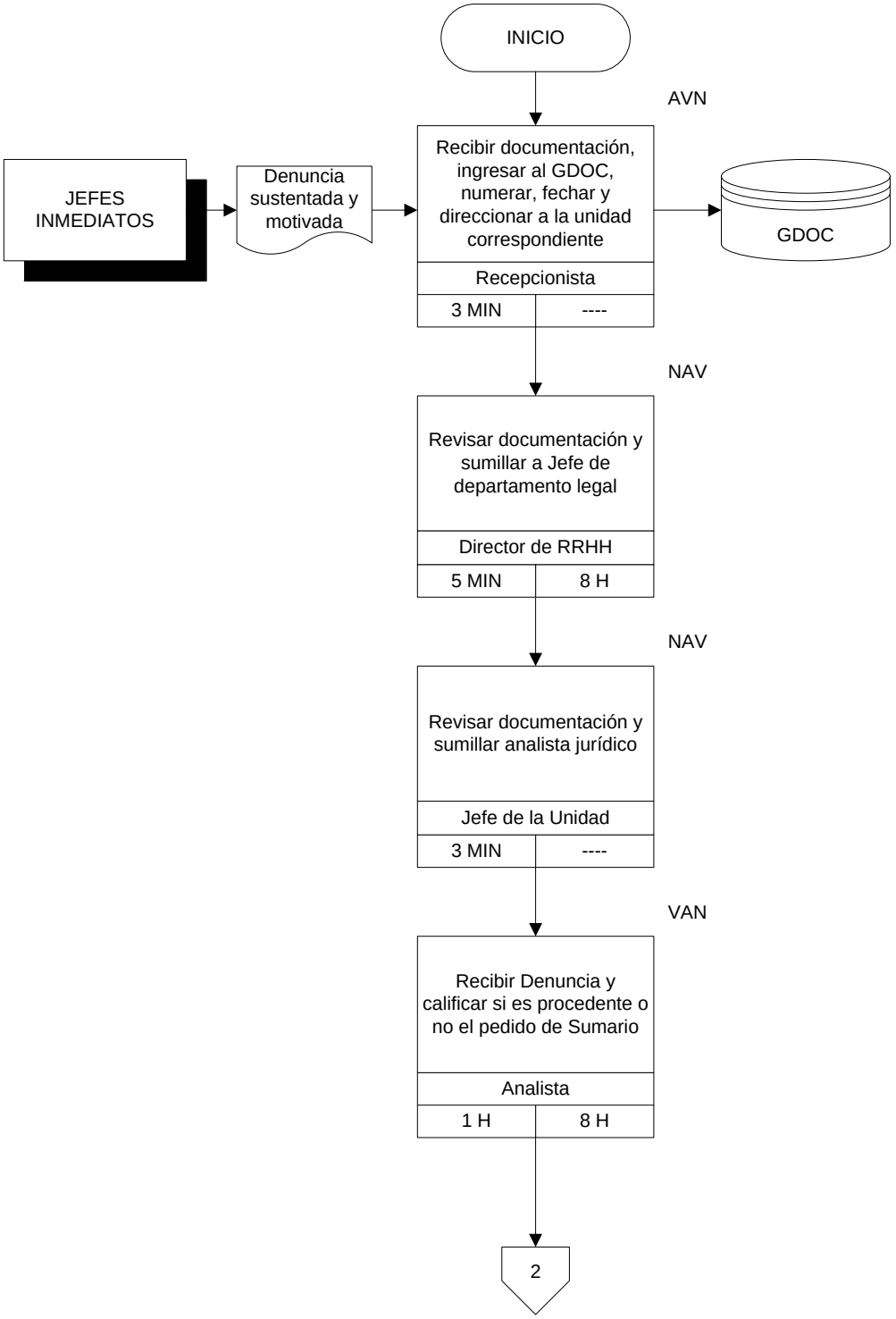
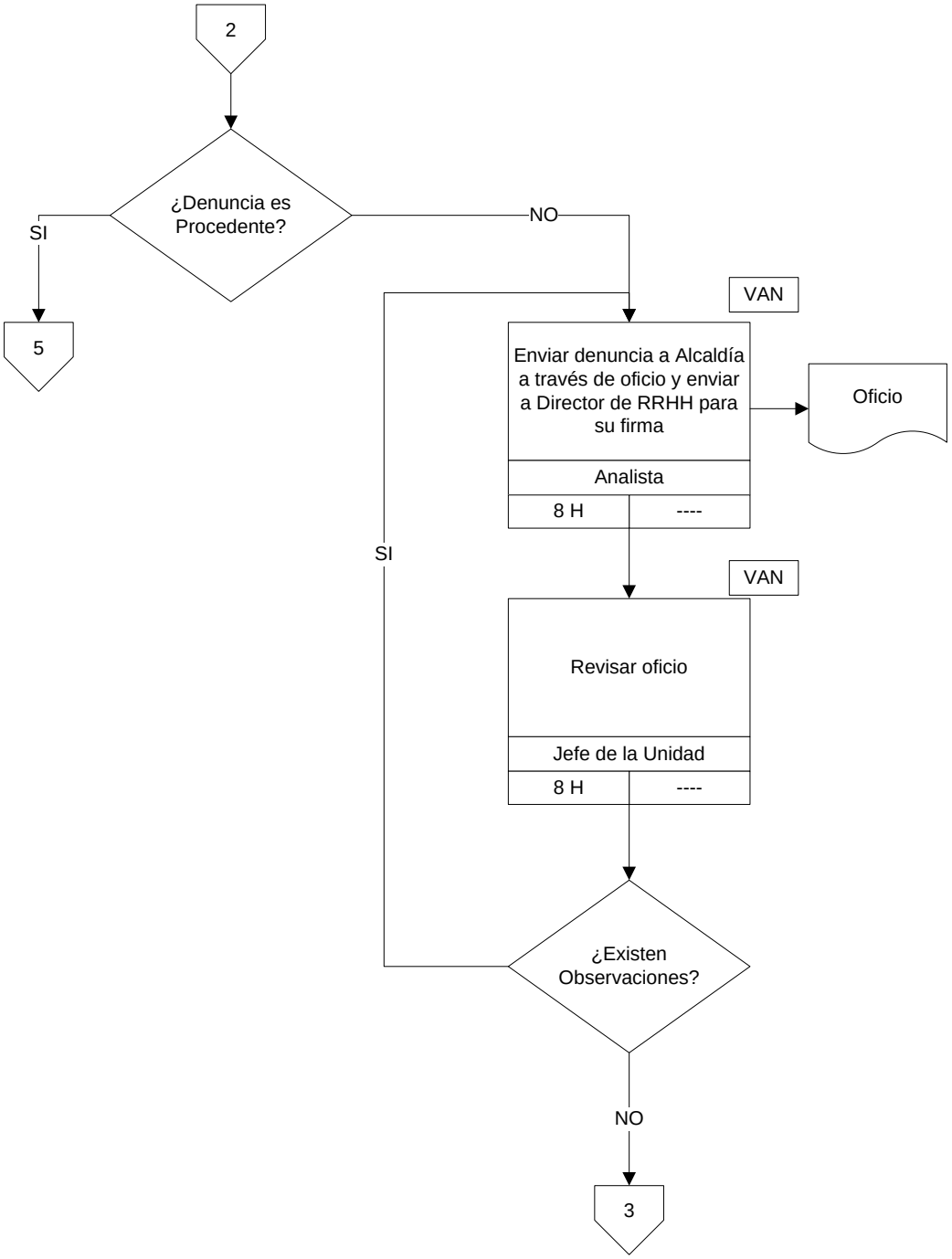

11
VAN
Sacar respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Secretaria de la Unidad
10 MIN
1 H
VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
10 MIN
1 H
VAN
Entregar documentación correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Oficio firmado
FONDO DE JUBILACION
Mensajero
10 MIN
1 H
VAN
Recibir documentación y archivar
Oficio con firma de recepción
Recepcionista
10 MIN
1 H
FIN

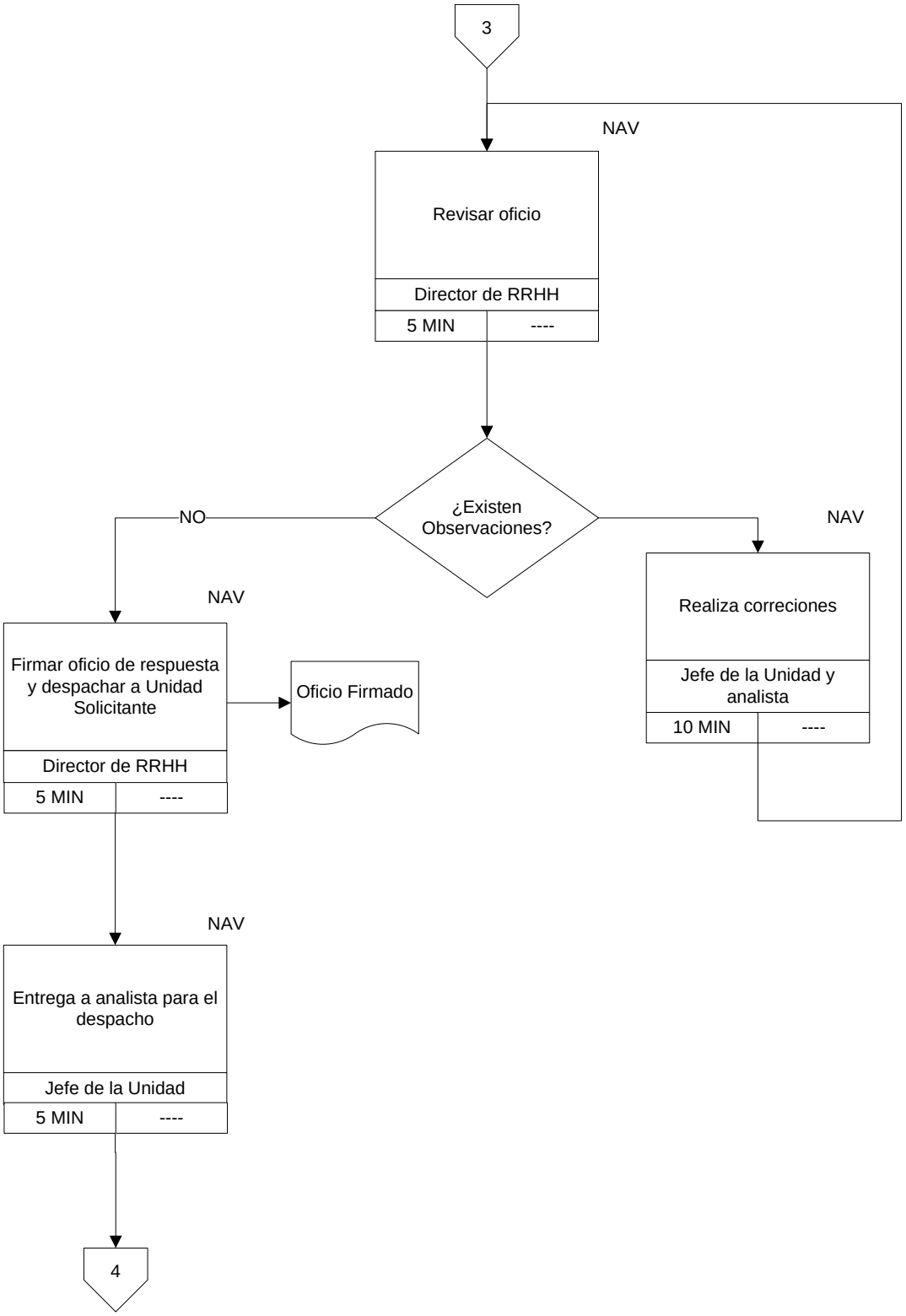
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL




2
¿Denuncia es Procedente?
SI
NO
5
VAN
Enviar denuncia a Alcaldía a través de oficio y enviar a Director de RRHH para su firma
Oficio
Analista
8 H

SI
VAN
Revisar oficio
Jefe de la Unidad
8 H

¿Existen Observaciones?
NO
3

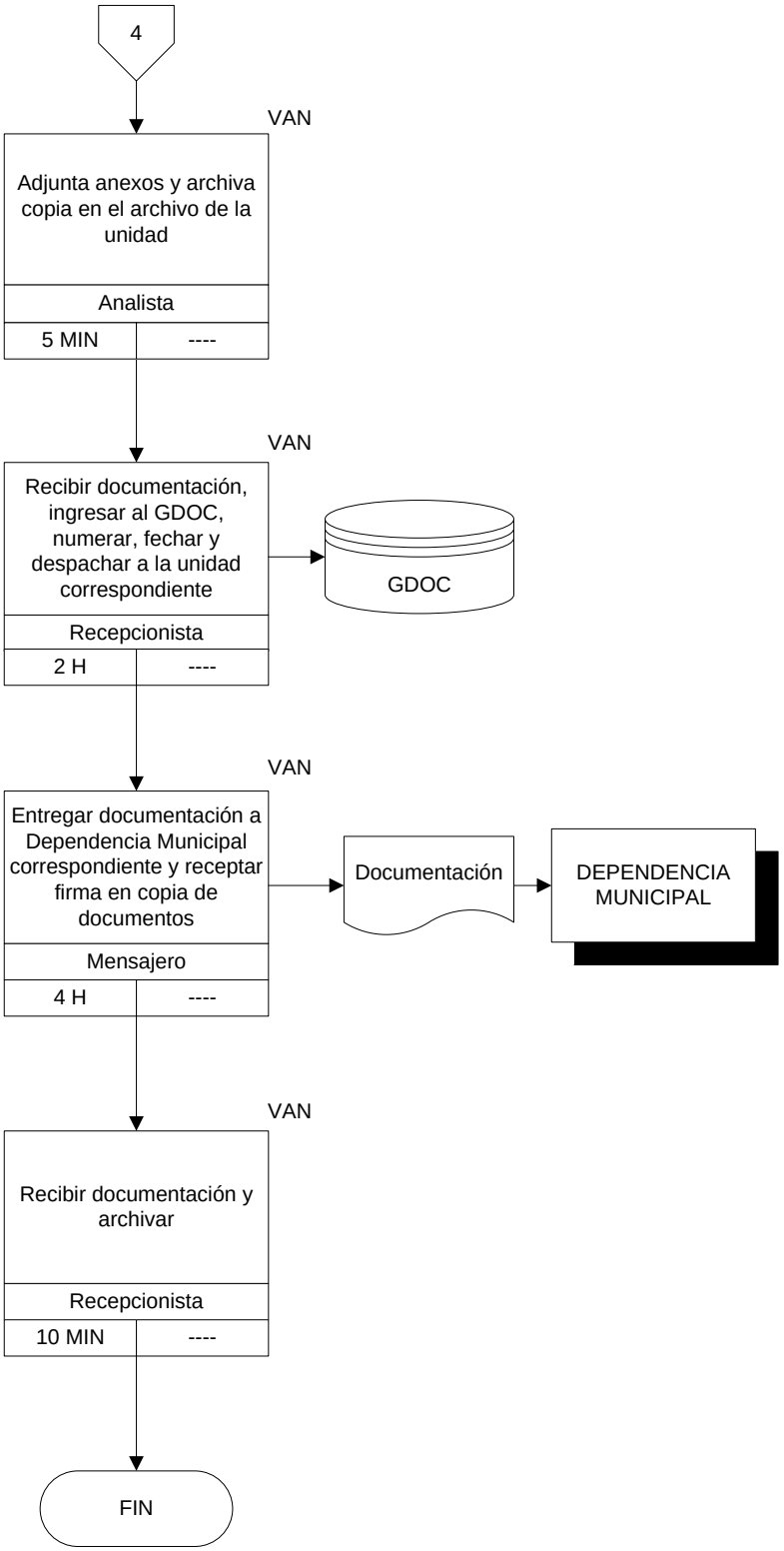

3
NAV
Revisar oficio
Director de RRHH
5 MIN

¿Existen Observaciones?
NO
NAV
NAV
Firmar oficio de respuesta y despachar a Unidad Solicitante
Director de RRHH
5 MIN

Oficio Firmado
Realiza correciones
Jefe de la Unidad y analista
10 MIN

NAV
Entrega a analista para el despacho
Jefe de la Unidad
5 MIN

4

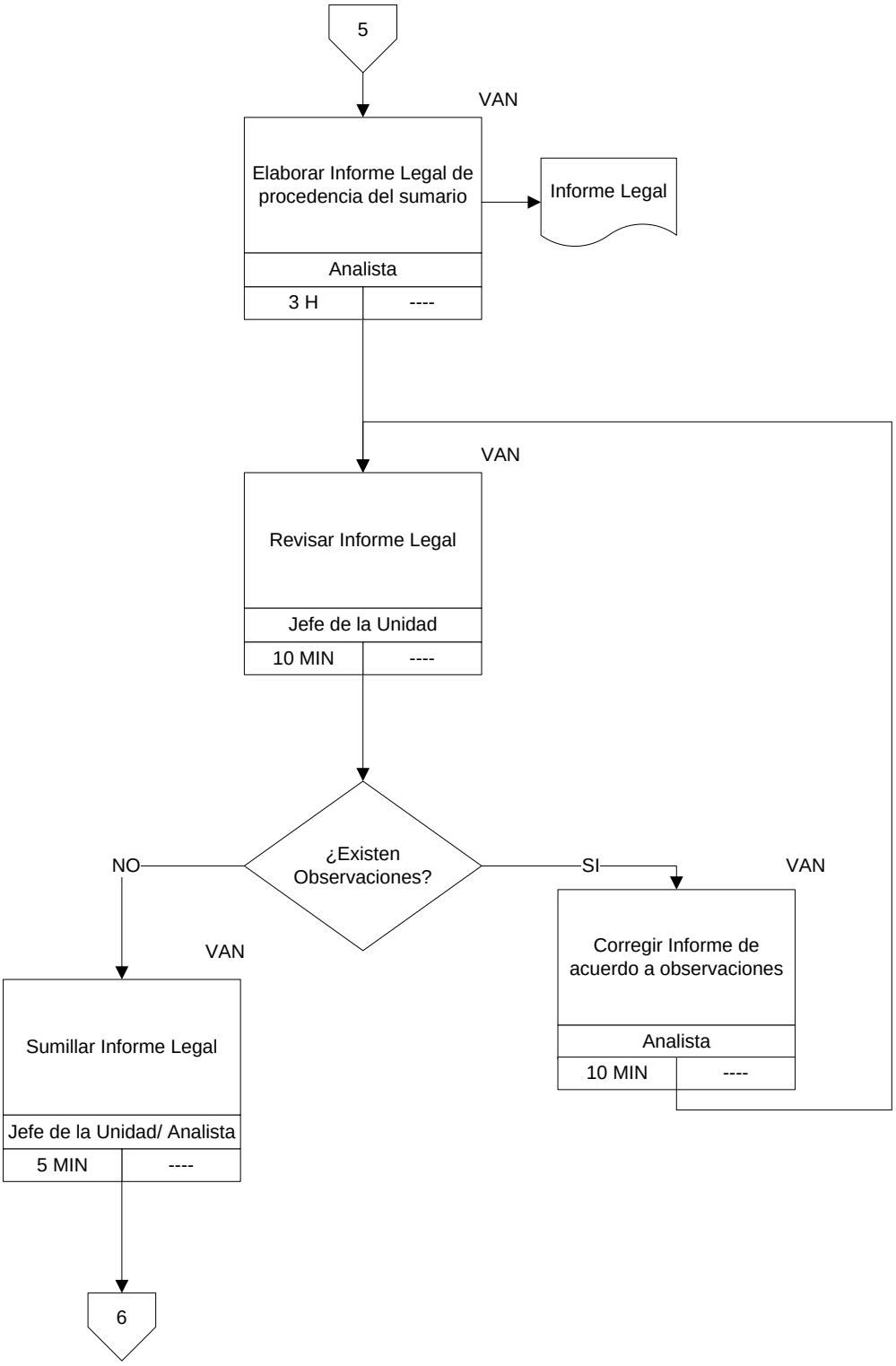

4
VAN
Adjunta anexos y archiva copia en el archivo de la unidad
Analista
5 MIN

VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
2 H

VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Documentación
DEPENDENCIA MUNICIPAL
Mensajero
4 H

VAN
Recibir documentación y archivar
Recepcionista
10 MIN

FIN

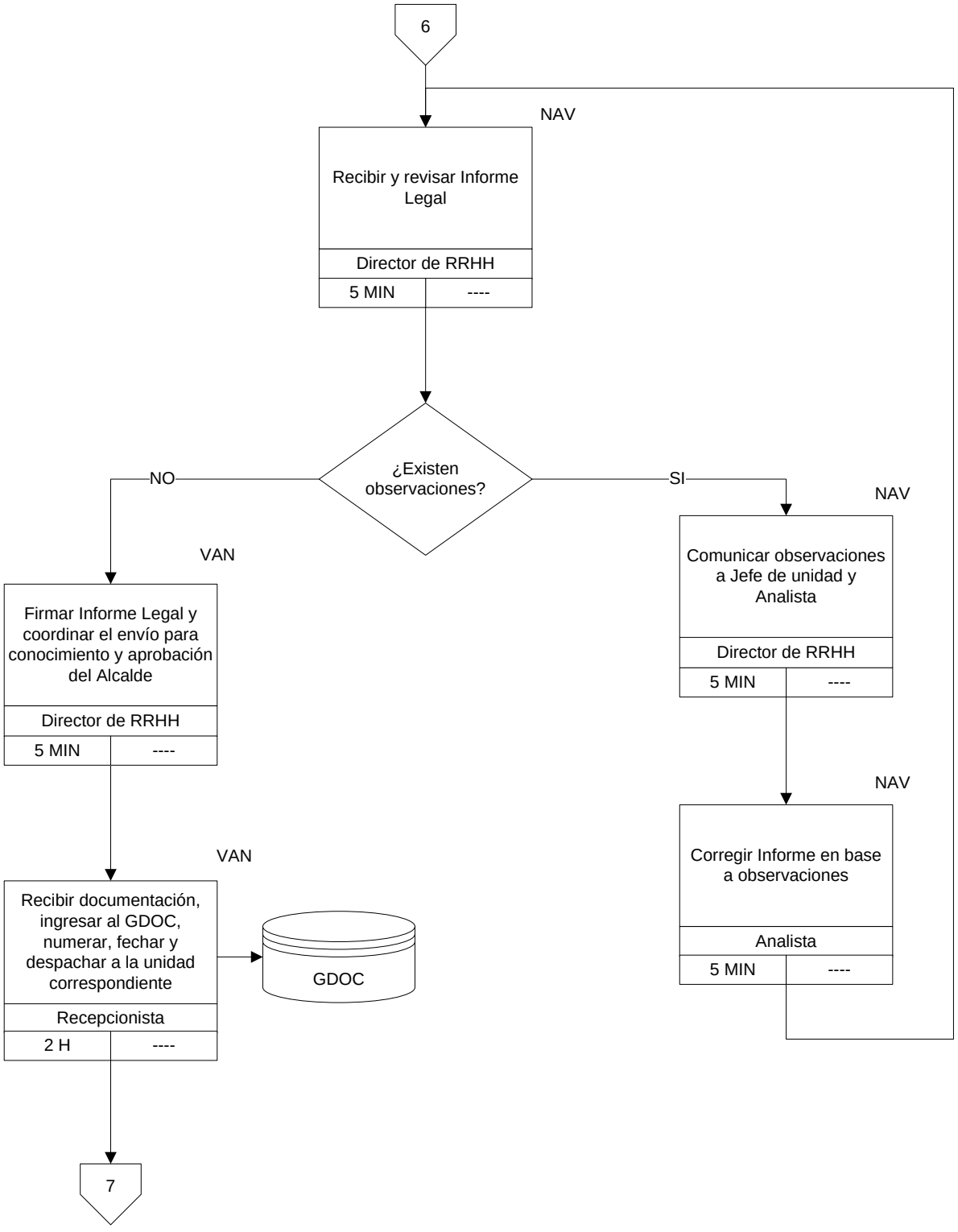

5
VAN
Elaborar Informe Legal de procedencia del sumario
Informe Legal
Analista
3 H

VAN
Revisar Informe Legal
Jefe de la Unidad
10 MIN

¿Existen Observaciones?
NO
SI
VAN
Corregir Informe de acuerdo a observaciones
Analista
10 MIN

VAN
Sumillar Informe Legal
Jefe de la Unidad/ Analista
5 MIN

6


6
NAV
Recibir y revisar Informe Legal
Director de RRHH
5 MIN

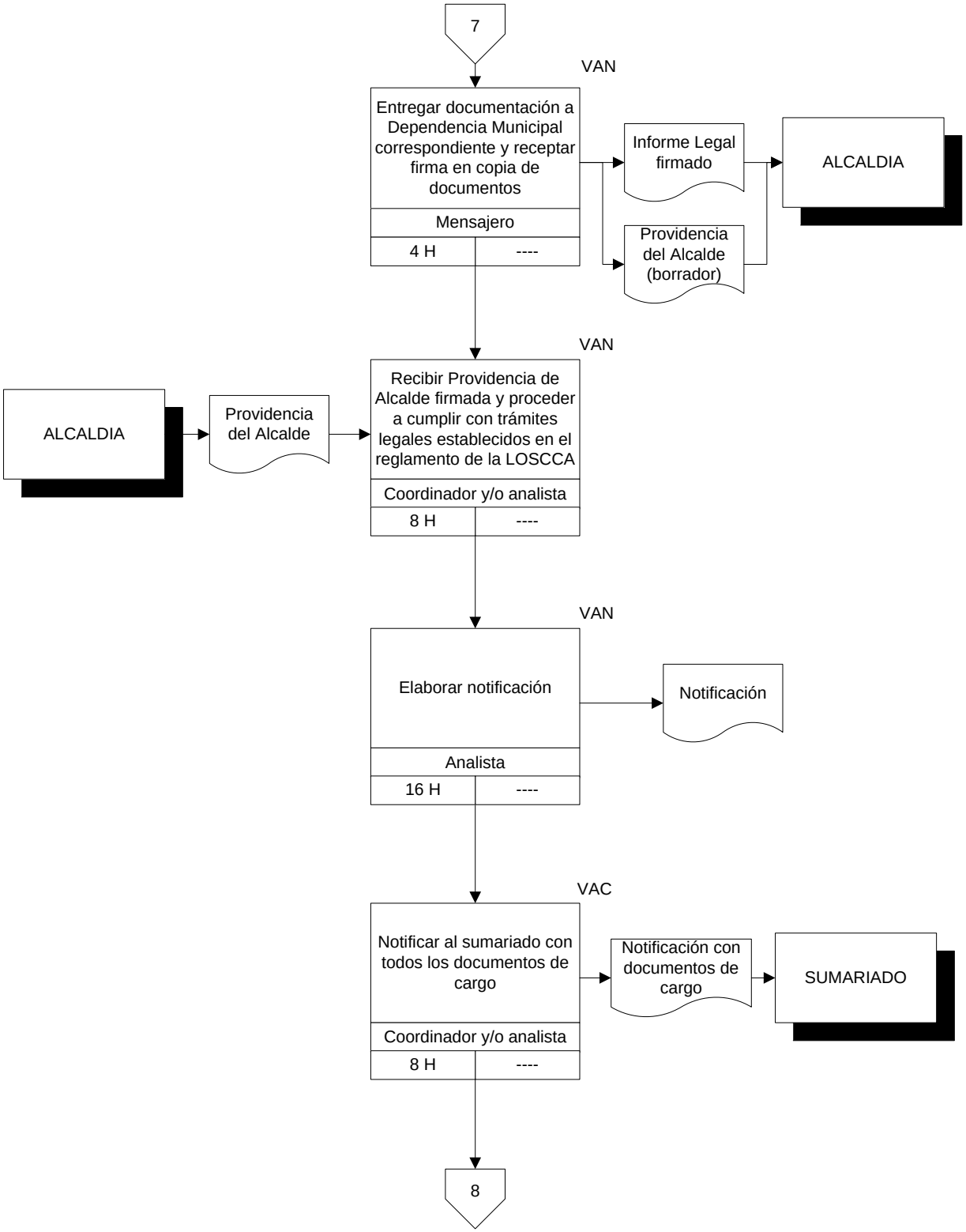
¿Existen observaciones?
NO
SI
VAN
Firmar Informe Legal y coordinar el envío para conocimiento y aprobación del Alcalde
Director de RRHH
5 MIN

NAV
Comunicar observaciones a Jefe de unidad y Analista
Director de RRHH
5 MIN

NAV
Corregir Informe en base a observaciones
Analista
5 MIN

VAN
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y despachar a la unidad correspondiente
Recepcionista
2 H

GDOC
7

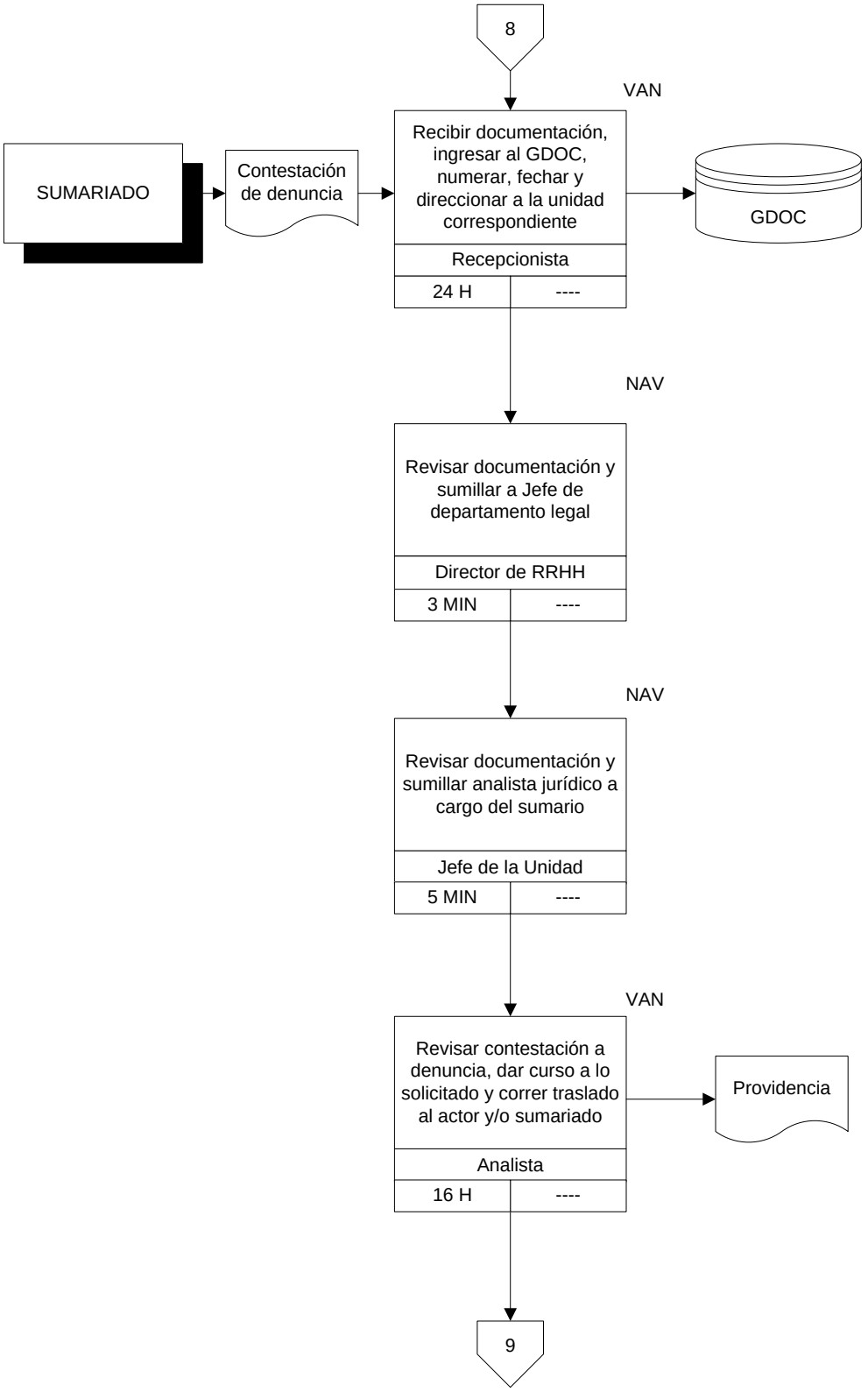

7
VAN
Entregar documentación a Dependencia Municipal correspondiente y receptar firma en copia de documentos
Mensajero
4 H

Informe Legal firmado
ALCALDIA
Providencia del Alcalde (borrador)
VAN
Recibir Providencia de Alcalde firmada y proceder a cumplir con trámites legales establecidos en el reglamento de la LOSCCA
Coordinador y/o analista
8 H

ALCALDIA
Providencia del Alcalde
VAN
Elaborar notificación
Analista
16 H

Notificación
VAC
Notificar al sumariado con todos los documentos de cargo
Coordinador y/o analista
8 H

Notificación con documentos de cargo
SUMARIADO
8

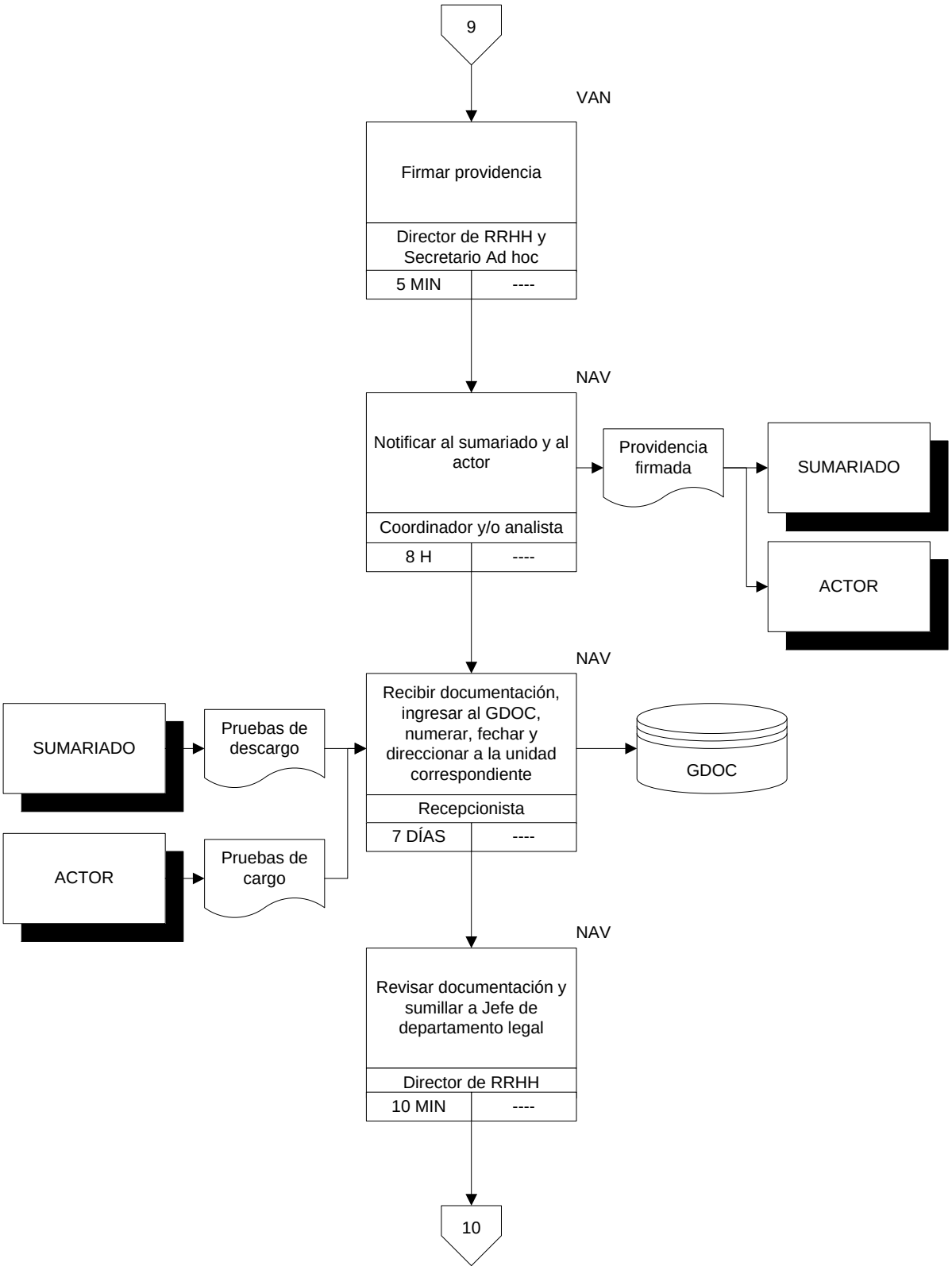

8
VAN
SUMARIADO
Contestación de denuncia
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y direccionar a la unidad correspondiente
GDOC
Recepcionista
24 H

NAV
Revisar documentación y sumillar a Jefe de departamento legal
Director de RRHH
3 MIN

NAV
Revisar documentación y sumillar analista jurídico a cargo del sumario
Jefe de la Unidad
5 MIN

VAN
Revisar contestación a denuncia, dar curso a lo solicitado y correr traslado al actor y/o sumariado
Providencia
Analista
16 H

9

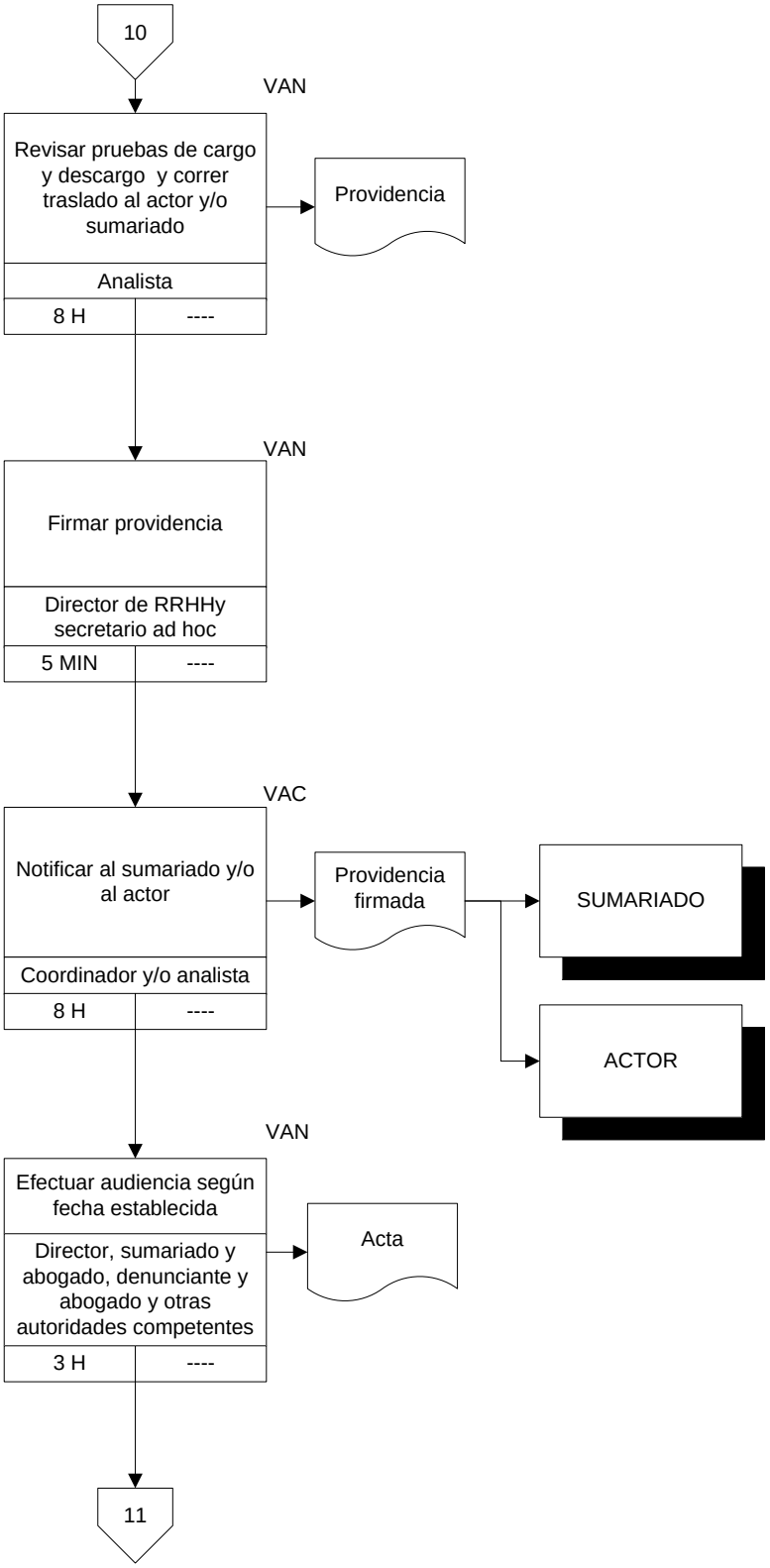

9
VAN
Firmar providencia
Director de RRHH y Secretario Ad hoc
5 MIN

NAV
Notificar al sumariado y al actor
Coordinador y/o analista
8 H

Providencia firmada
SUMARIADO
ACTOR
NAV
SUMARIADO
Pruebas de descargo
ACTOR
Pruebas de cargo
Recibir documentación, ingresar al GDOC, numerar, fechar y direccionar a la unidad correspondiente
Recepcionista
7 DÍAS

GDOC
NAV
Revisar documentación y sumillar a Jefe de departamento legal
Director de RRHH
10 MIN

10

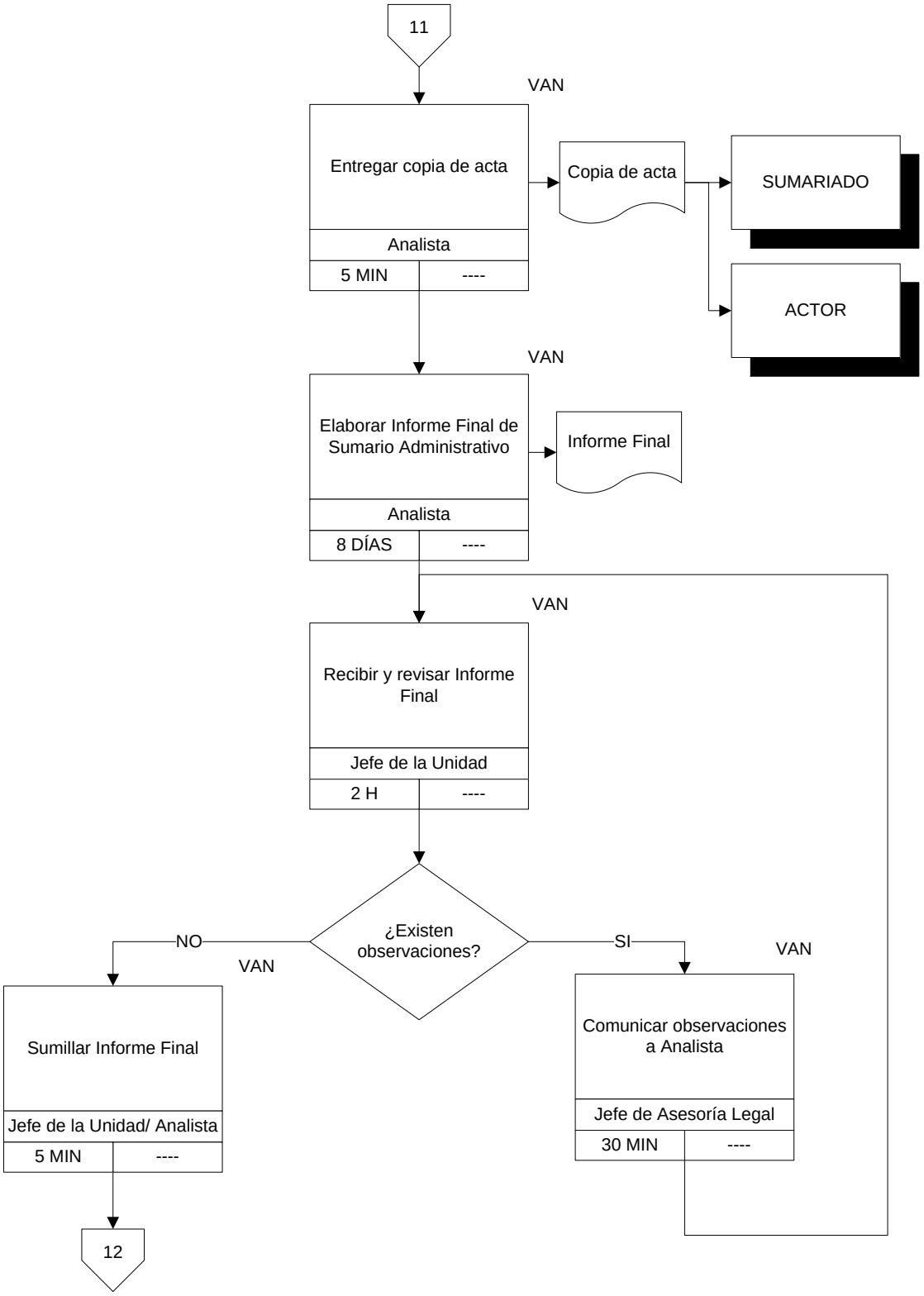

10
VAN
Revisar pruebas de cargo y descargo y correr traslado al actor y/o sumariado
Providencia
Analista
8 H

VAN
Firmar providencia
Director de RRHHy secretario ad hoc
5 MIN

VAC
Notificar al sumariado y/o al actor
Providencia firmada
SUMARIADO
ACTOR
Coordinador y/o analista
8 H

VAN
Efectuar audiencia según fecha establecida
Director, sumariado y abogado, denunciante y abogado y otras autoridades competentes
Acta
3 H

11


11
VAN
Entregar copia de acta
Analista
5 MIN

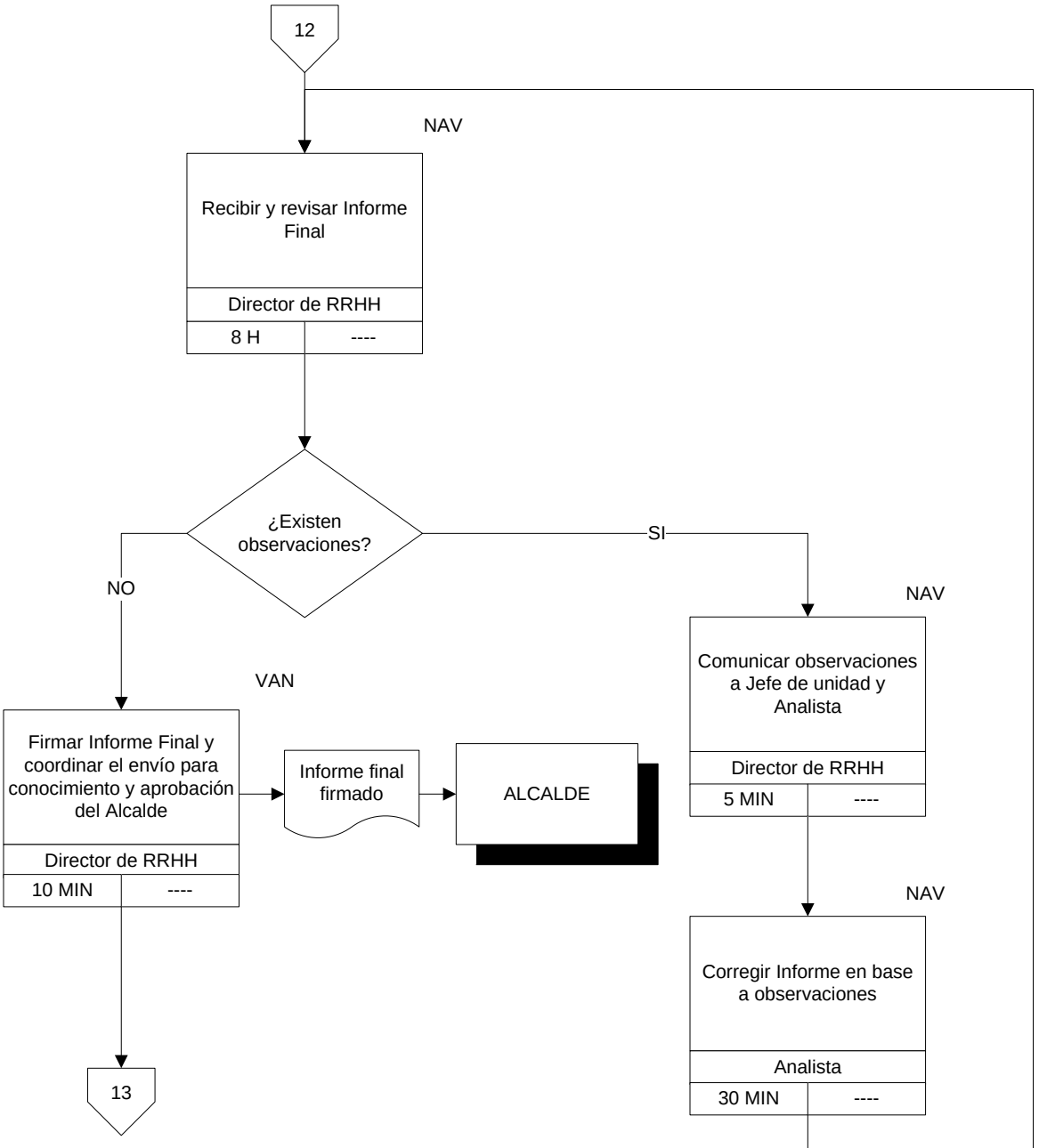
Copia de acta
SUMARIADO
ACTOR
VAN
Elaborar Informe Final de Sumario Administrativo
Analista
8 DÍAS

Informe Final
VAN
Recibir y revisar Informe Final
Jefe de la Unidad
2 H

¿Existen observaciones?
NO
VAN
SI
VAN
Sumillar Informe Final
Jefe de la Unidad/ Analista
5 MIN

Comunicar observaciones a Analista
Jefe de Asesoría Legal
30 MIN

12

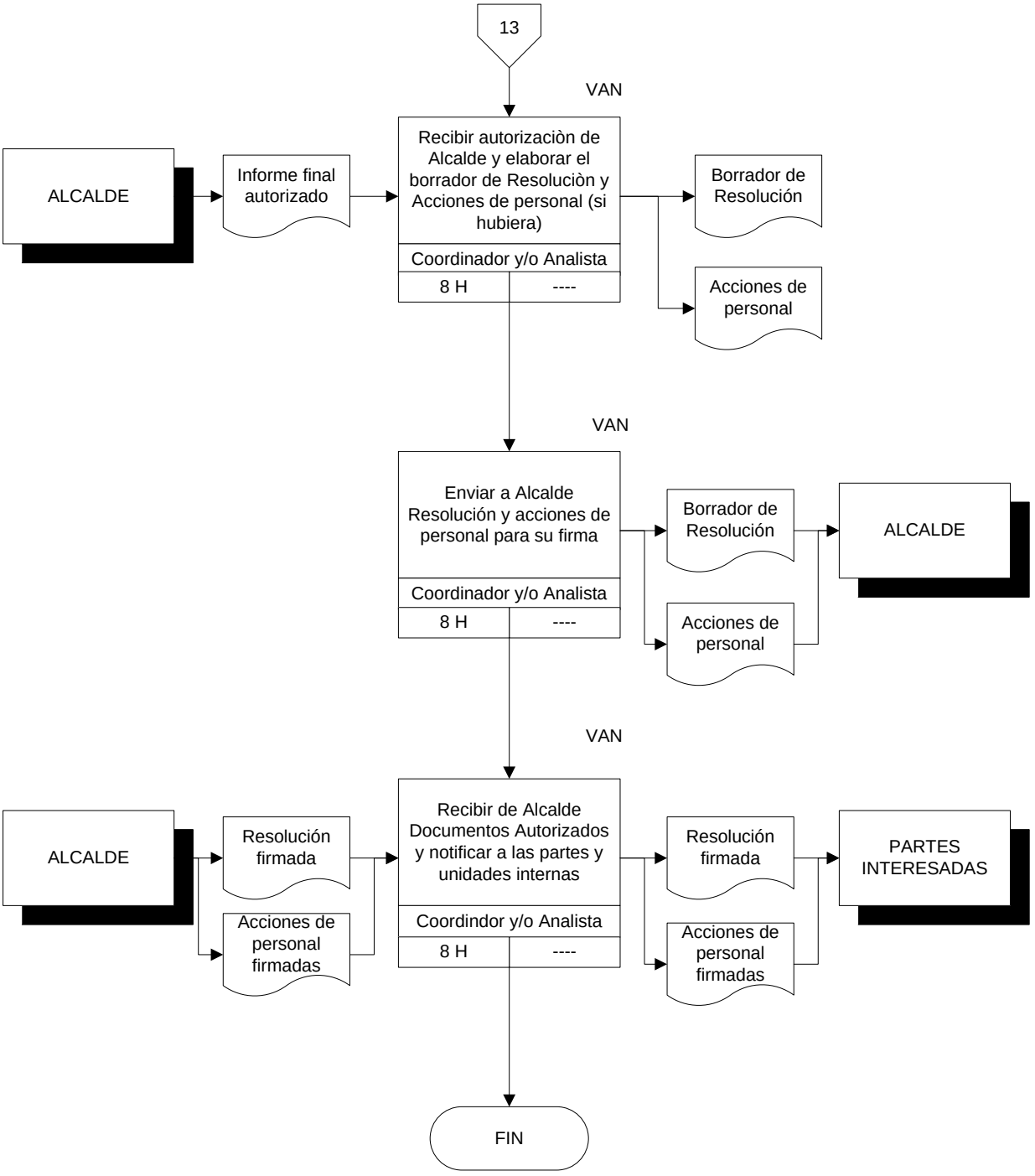

12
NAV
Recibir y revisar Informe Final
Director de RRHH
8 H

¿Existen observaciones?
SI
NO
NAV
Comunicar observaciones a Jefe de unidad y Analista
Director de RRHH
5 MIN

VAN
Firmar Informe Final y coordinar el envío para conocimiento y aprobación del Alcalde
Director de RRHH
10 MIN

Informe final firmado
ALCALDE
NAV
Corregir Informe en base a observaciones
Analista
30 MIN

13


13
VAN
ALCALDE
Informe final autorizado
Recibir autorizaciòn de Alcalde y elaborar el borrador de Resoluciòn y Acciones de personal (si hubiera)
Coordinador y/o Analista
8 H

Borrador de Resolución
Acciones de personal
VAN
Enviar a Alcalde Resolución y acciones de personal para su firma
Coordinador y/o Analista
8 H

Borrador de Resolución
ALCALDE
Acciones de personal
VAN
ALCALDE
Resolución firmada
Acciones de personal firmadas
Recibir de Alcalde Documentos Autorizados y notificar a las partes y unidades internas
Coordindor y/o Analista
8 H

Resolución firmada
PARTES INTERESADAS
Acciones de personal firmadas
FIN

Manual de Procedimientos

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS
GESTIÓN ESTRATÉGICA	
CODIGO P1.1	Proceso: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Edición: 1	

1. **OBJETIVO:** Elaborar un Plan Estratégico y Operativo con la participación de las Unidades, que permita encaminar sus acciones para la consecución del mismo.

2. **ALCANCE:** Este proceso aplica como guía a la Dirección Metropolitana de RRHH para todo el año correspondiente a la elaboración del mismo.

3. **DUEÑO DEL PROCESO:** Director Metropolitano de Recursos Humanos.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Plan de desarrollo 2012-2022.
   2. Plan del Buen Vivir.
   3. Código Orgánico de Ordenamiento Territorial COOTAD.

5. **POLÍTICAS.-**

   1. Los planes operativos presentados deberán ser presentados en formatos establecidos en conjunto con la Secretaría Metropolitana General de Planificación en base a lineamientos de la SENPLADES.
   2. Los proyectos deberán ser desarrollados en formato establecido por la Secretaría Metropolitana General de Planificación en base a lineamientos de la SENPLADES.
   3. Se deberá realizar ajustes en la planificación operativa anual durante el 3er y 4to trimestre del año.

6. **DEFINICIONES:**

   No aplica

7. **INDICADORES:**

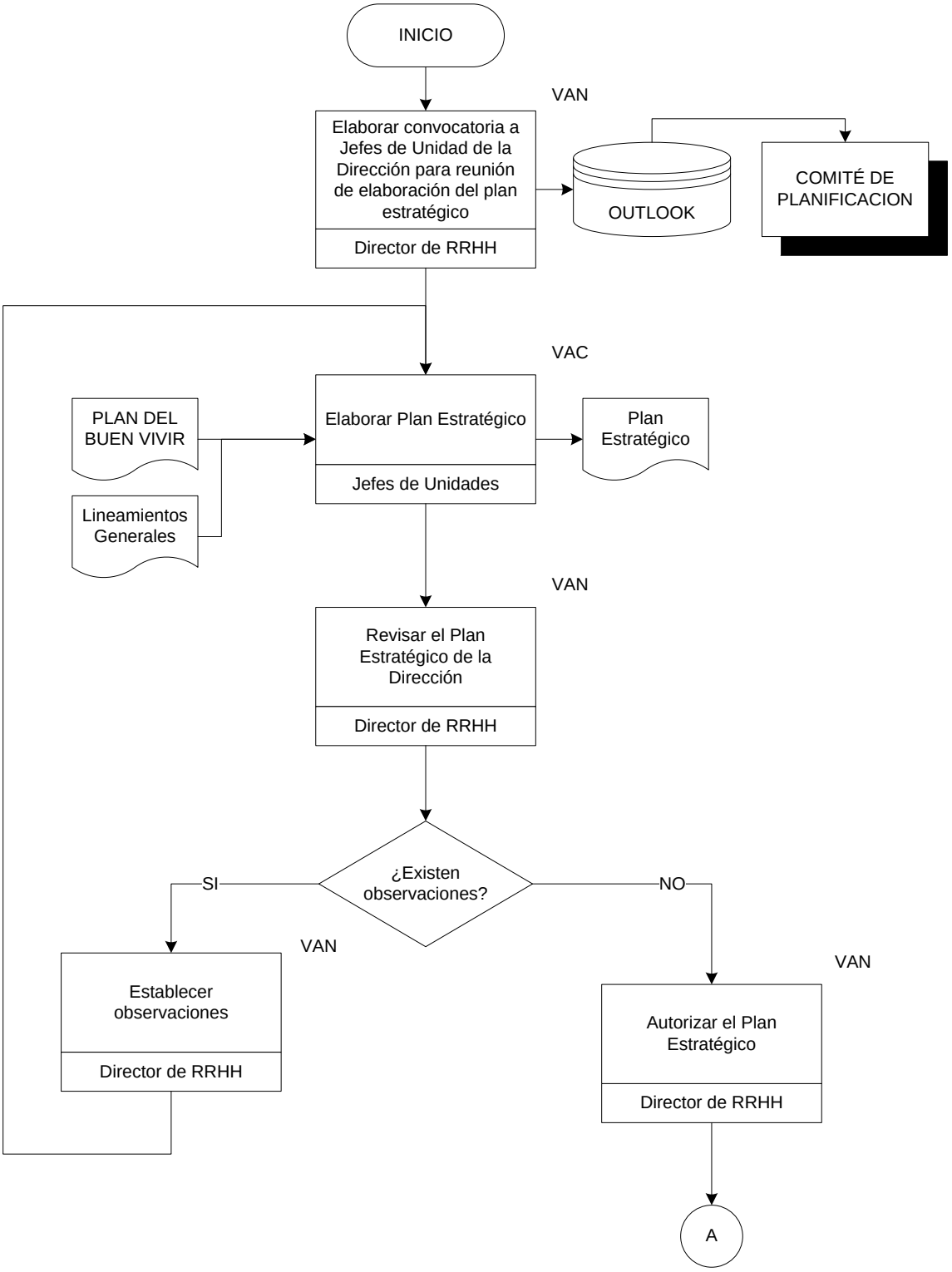
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P1.1-01	Grado de Participación en la elaboración del Plan Estratégico	Anual	No. de participantes asistentes / No. de participantes convocados

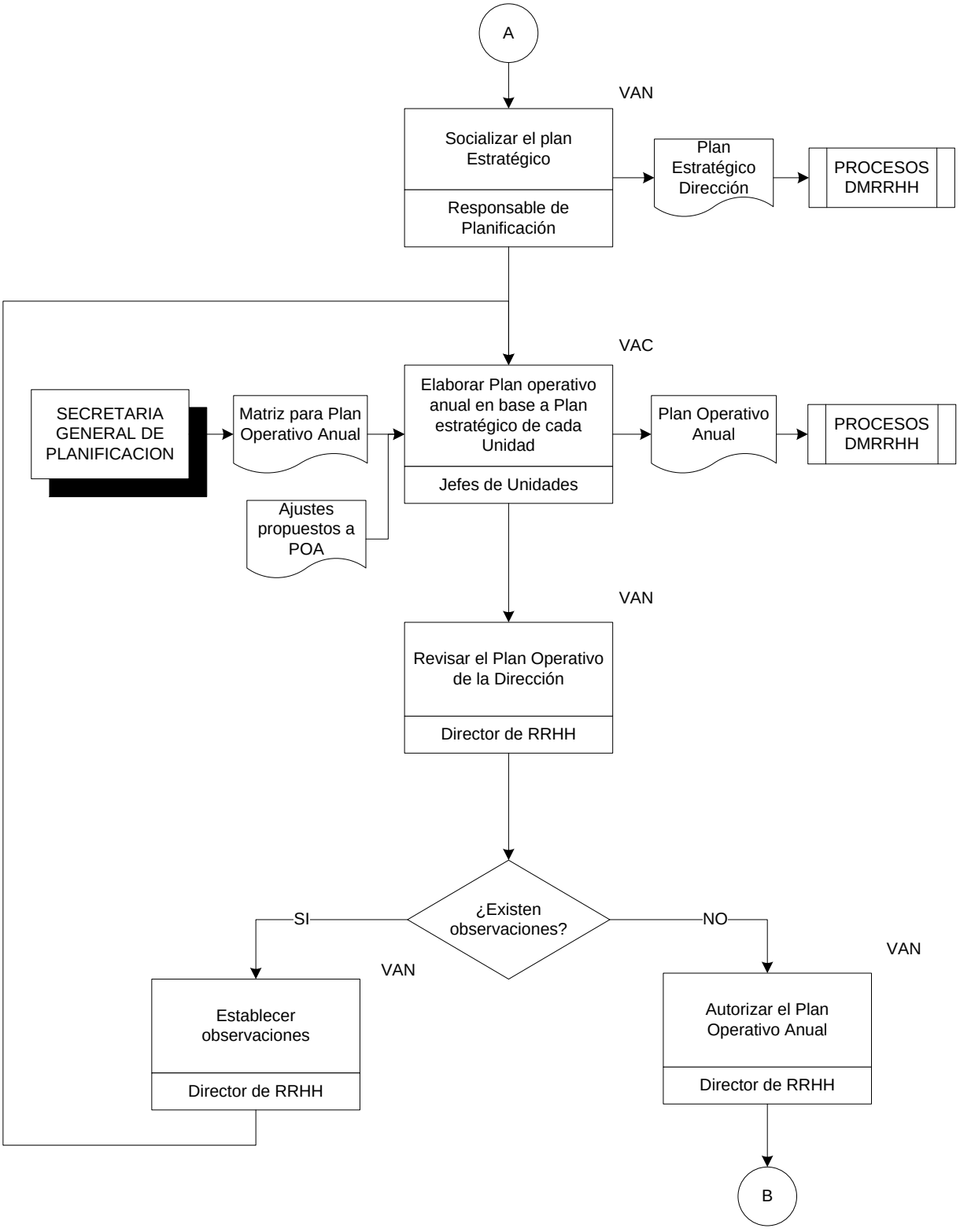
Revisado por:	Aprobado por:	Fecha Vigencia
F. Dueño de proceso	F. Director Departamental	

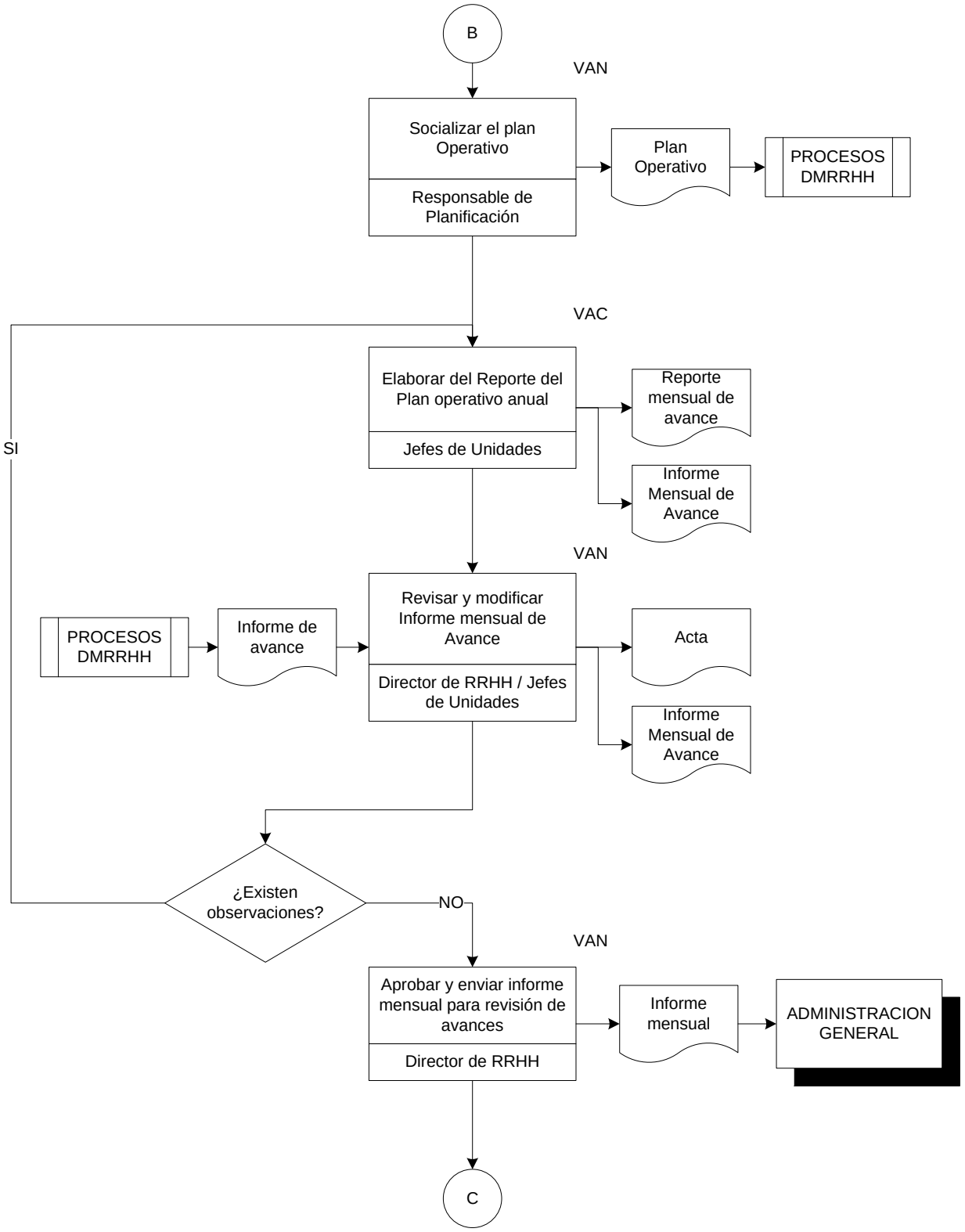
In.P1.1-02	Grado de concordancias con políticas institucionales y con las necesidades de la población	Anual	Análisis de Prioridades
In.P1.1-03	Porcentaje de Cumplimiento del Plan Estratégico y Plan Operativo	Anual	Objetivos Logrados / Objetivos Planteados x100

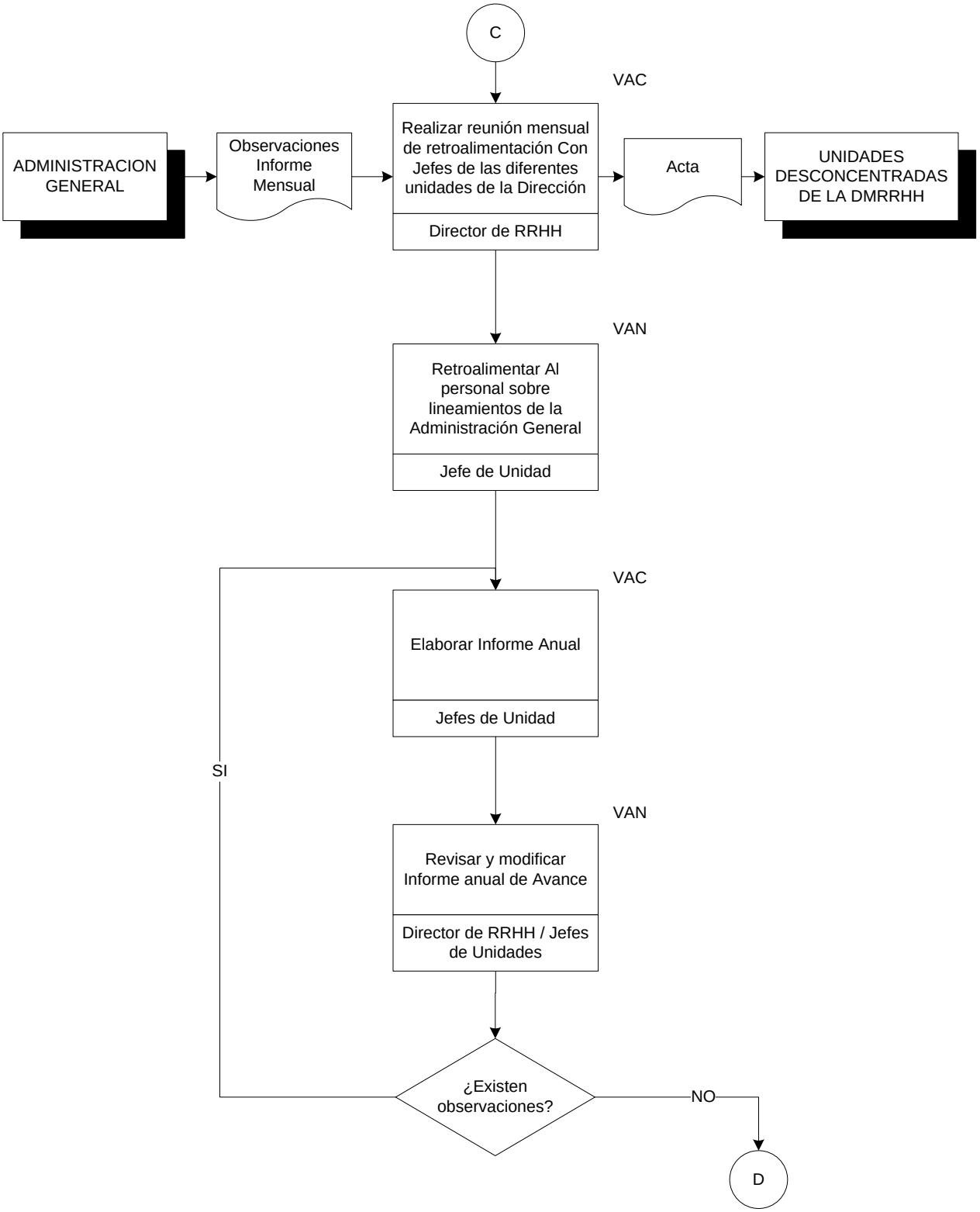
8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO:

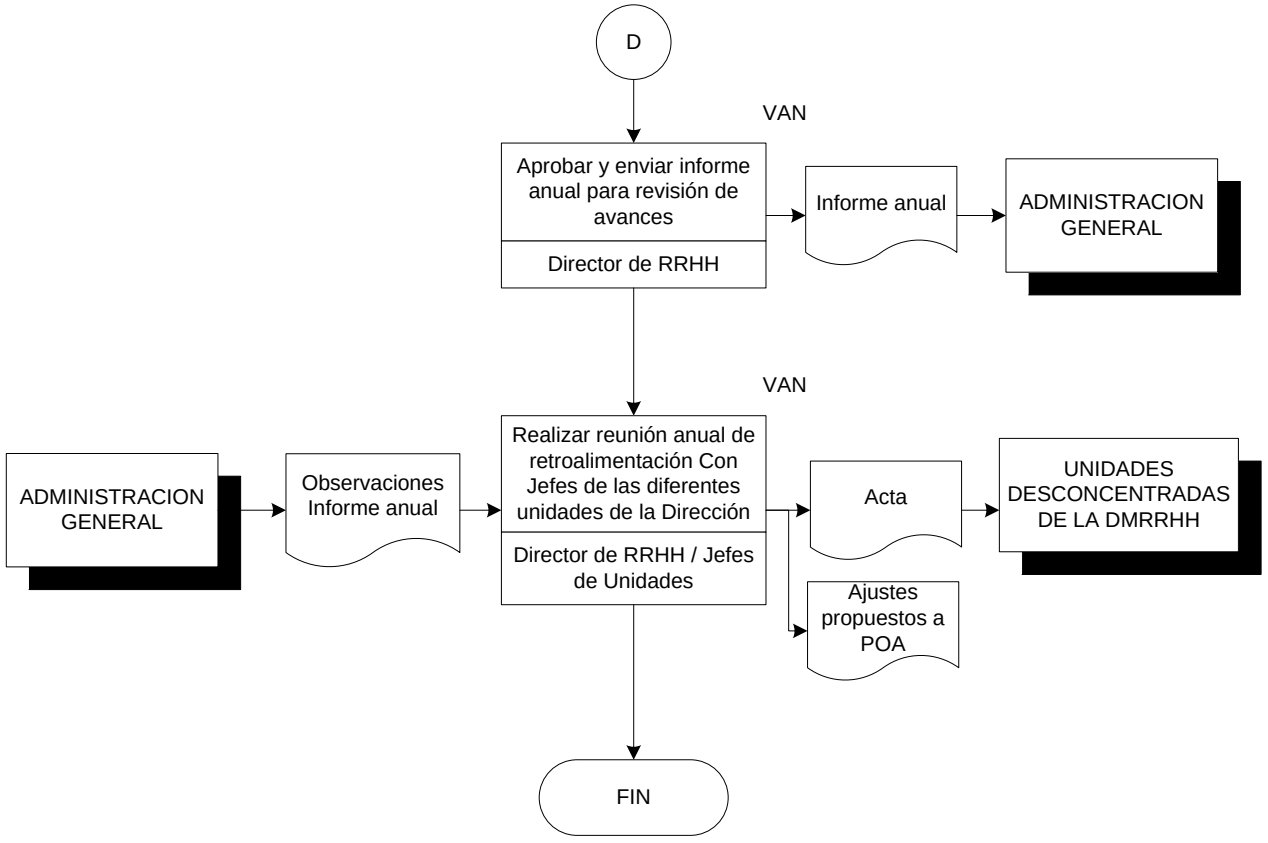
Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.


INICIO
VAN
Elaborar convocatoria a Jefes de Unidad de la Dirección para reunión de elaboración del plan estratégico
Director de RRHH
OUTLOOK
COMITÉ DE PLANIFICACION
VAC
PLAN DEL BUEN VIVIR
Lineamientos Generales
Elaborar Plan Estratégico
Jefes de Unidades
Plan Estratégico
VAN
Revisar el Plan Estratégico de la Dirección
Director de RRHH
¿Existen observaciones?
SI
NO
VAN
Establecer observaciones
Director de RRHH
VAN
Autorizar el Plan Estratégico
Director de RRHH
A


A
VAN
Socializar el plan Estratégico
Responsable de Planificación
Plan Estratégico Dirección
PROCESOS DMRRHH
VAC
SECRETARIA GENERAL DE PLANIFICACION
Matriz para Plan Operativo Anual
Ajustes propuestos a POA
Elaborar Plan operativo anual en base a Plan estratégico de cada Unidad
Jefes de Unidades
Plan Operativo Anual
PROCESOS DMRRHH
VAN
Revisar el Plan Operativo de la Dirección
Director de RRHH
¿Existen observaciones?
SI
NO
VAN
Establecer observaciones
Director de RRHH
VAN
Autorizar el Plan Operativo Anual
Director de RRHH
B


B
VAN
Socializar el plan Operativo
Responsable de Planificación
Plan Operativo
PROCESOS DMRRHH
VAC
Elaborar del Reporte del Plan operativo anual
Jefes de Unidades
Reporte mensual de avance
Informe Mensual de Avance
SI
VAN
PROCESOS DMRRHH
Informe de avance
Revisar y modificar Informe mensual de Avance
Director de RRHH / Jefes de Unidades
Acta
Informe Mensual de Avance
¿Existen observaciones?
NO
VAN
Aprobar y enviar informe mensual para revisión de avances
Director de RRHH
Informe mensual
ADMINISTRACION GENERAL
C


C
VAC
ADMINISTRACION GENERAL
Observaciones Informe Mensual
Realizar reunión mensual de retroalimentación Con Jefes de las diferentes unidades de la Dirección
Director de RRHH
Acta
UNIDADES DESCONCENTRADAS DE LA DMRRHH
VAN
Retroalimentar Al personal sobre lineamientos de la Administración General
Jefe de Unidad
VAC
Elaborar Informe Anual
Jefes de Unidad
SI
VAN
Revisar y modificar Informe anual de Avance
Director de RRHH / Jefes de Unidades
¿Existen observaciones?
NO
D


D
VAN
Aprobar y enviar informe anual para revisión de avances
Director de RRHH
Informe anual
ADMINISTRACION GENERAL
VAN
ADMINISTRACION GENERAL
Observaciones Informe anual
Realizar reunión anual de retroalimentación Con Jefes de las diferentes unidades de la Dirección
Director de RRHH / Jefes de Unidades
Acta
UNIDADES DESCONCENTRADAS DE LA DMRRHH
Ajustes propuestos a POA
FIN

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO		DIRECCIÓN METROPOLITANA DE RECURSOS HUMANOS
GESTIÓN ESTRATÉGICA		
CODIGO P1.2	Proceso: PRESUPUESTOS	
Edición: 1		

1. **OBJETIVO.-** Planificar el gasto de la Dirección de Recursos Humanos y elaborar el presupuesto anual.

2. **ALCANCE.-** Este proceso aplica como guía a la Dirección Metropolitana de RRHH para todo el año correspondiente a la elaboración del mismo.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Director Metropolitano de Recursos Humanos.

4. **MARCO LEGAL.-**

    1. Clasificador presupuestario de "Y" y "G" del Sector Público.
        a. Registro Oficial No. 107 del 30 de enero del 2004.
    2. Numeral 33 de la Fase de Formulación Presupuestaria de los principios del sistema y normas técnicas de la Administración Financiera, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.
    3. Ley de Orgánica de Presupuesto.
    4. Código Orgánico de Ordenamiento Territorial COOTAD.
    5. Plan de desarrollo 2012-2022.
    6. Plan del Buen Vivir.

5. **POLÍTICAS.-**

    1. Las necesidades presupuestarias de unidades deberán ser presentadas en el mes de Octubre de cada año.
    2. Se deberán adoptar todas las Directrices de la Dirección Metropolitana Financiera.
    3. El Presupuesto deberá ser ingresado en programa de la Dirección Financiera.
    4. Las prioridades en asignación presupuestaria serán establecidas por el Director Metropolitano de Recursos Humanos.

6. **DEFINICIONES.-**

    Matrices Presupuestarias.- Formatos para la elaboración del Presupuesto por parte de la Dirección Metropolitana Financiera.

    Matrices de Reforma.- Documento que se refiere a los ajustes del presupuesto anual en los meses de junio y octubre.

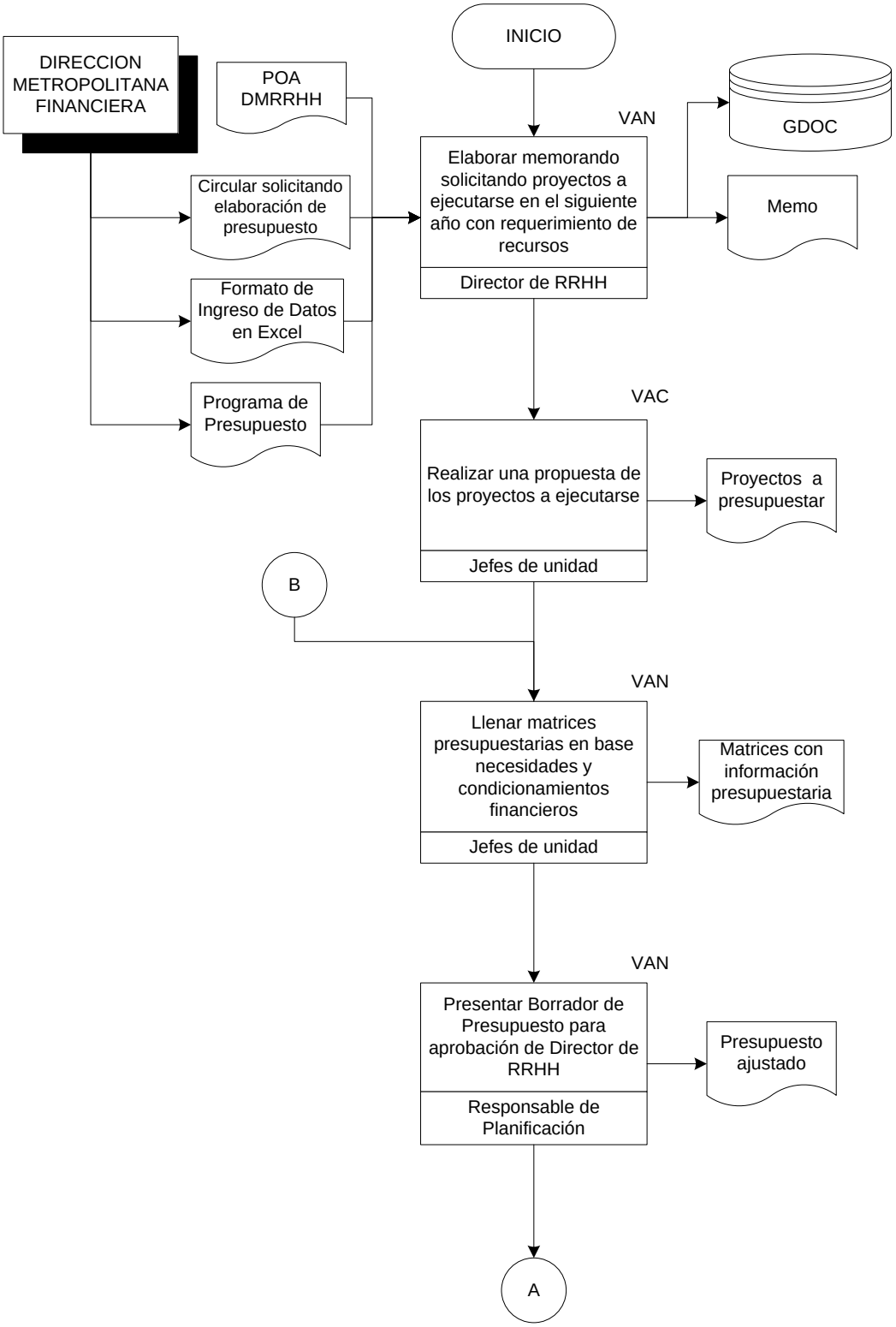
7. **INDICADORES.-**

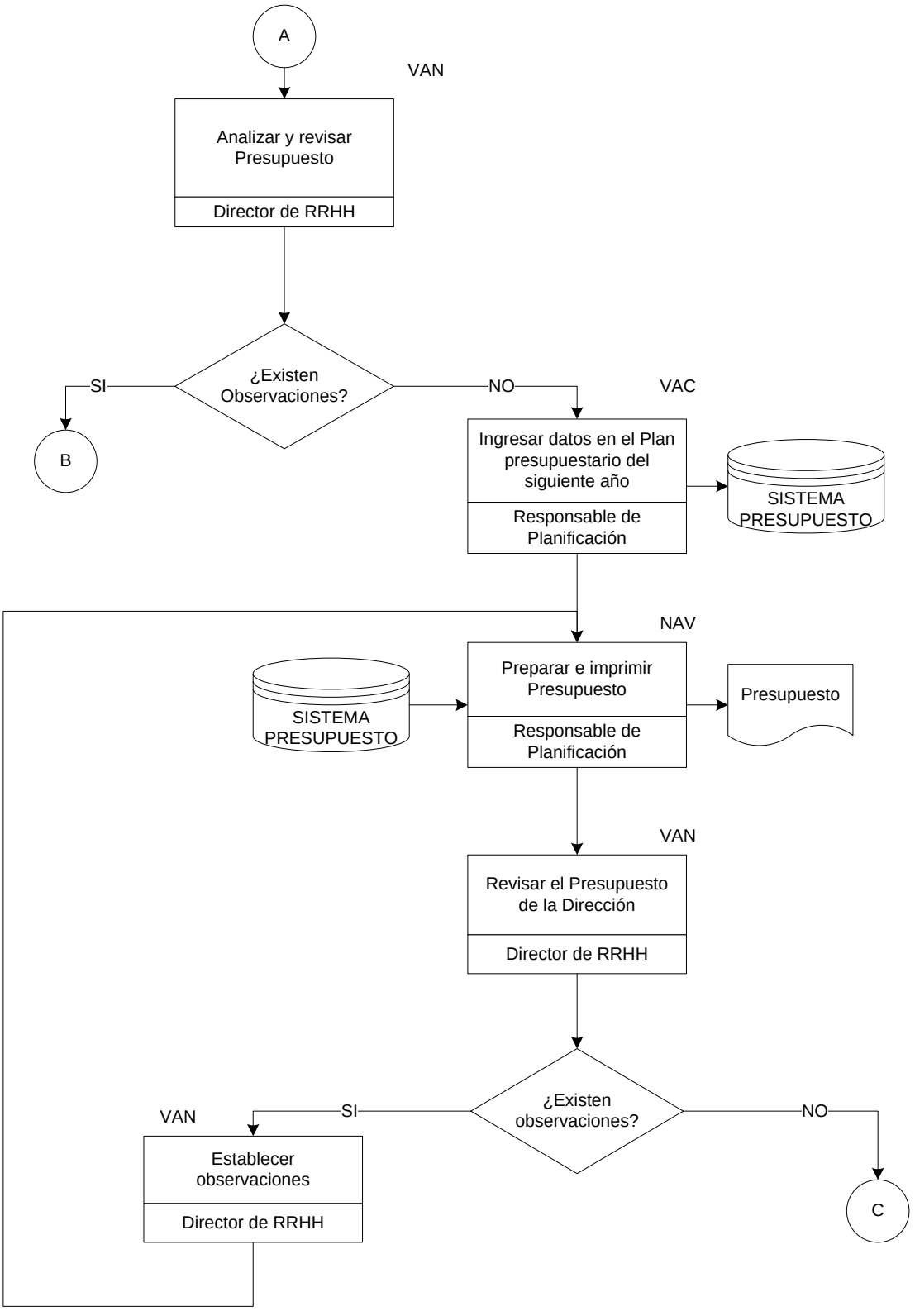
Revisado por:	Aprobado por:	Fecha Vigencia
F. Dueño de proceso	F. Director Departamental	

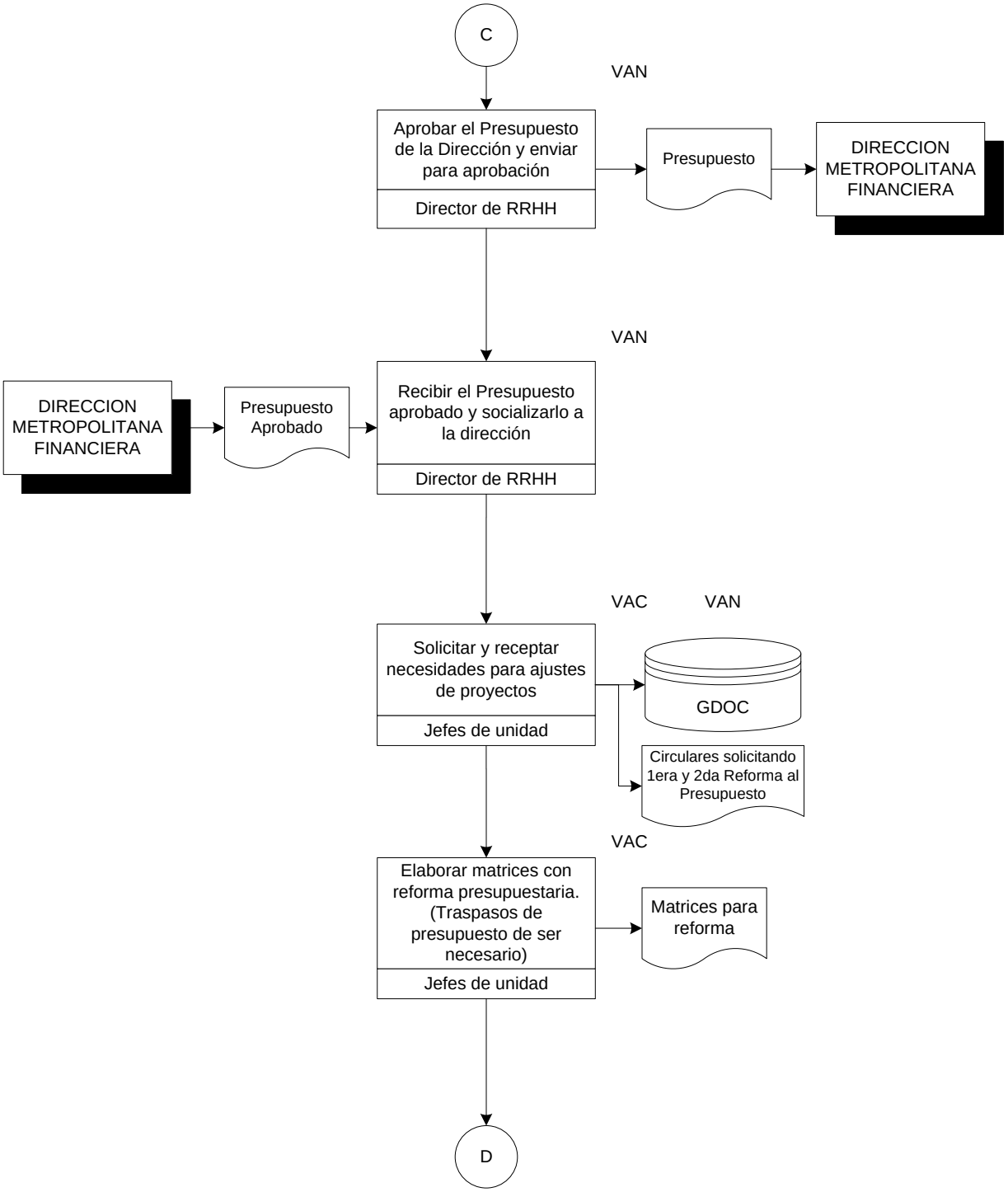
CÓDIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FÓRMULA
In.P1.2-01	Porcentaje de necesidades de Proyectos entregados a tiempo	Anual	(# de Proyectos entregados a tiempo/ total de proyectos presentados) x 100
In.P1.2-02	Porcentaje de distribución del presupuesto por proyecto.	Anual	(Presupuesto por proyecto / Total de Presupuesto) x 100
In.P1.2-03	Porcentaje de presupuestos aprobados.	Anual	(Presupuesto aprobado / presupuesto planificado) x 100
In.P1.2-04	Porcentaje del Gasto presupuestario.	Anual	(Total de Proyectos Presupuestados/Capacidad de Gasto presupuestario) x 100

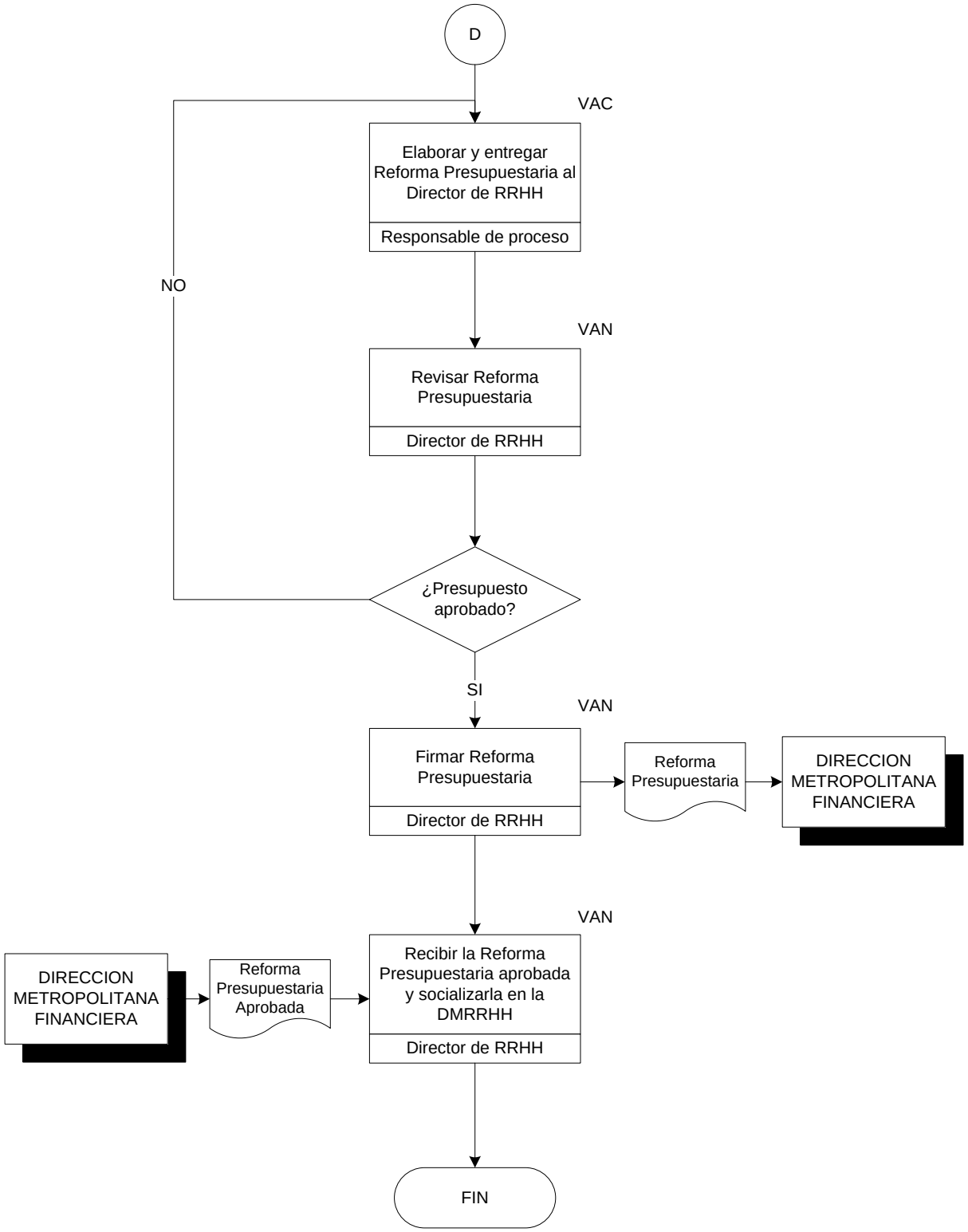
8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.


INICIO
DIRECCION METROPOLITANA FINANCIERA
POA DMRRHH
Circular solicitando elaboración de presupuesto
Formato de Ingreso de Datos en Excel
Programa de Presupuesto
VAN
Elaborar memorando solicitando proyectos a ejecutarse en el siguiente año con requerimiento de recursos
Director de RRHH
GDOC
Memo
VAC
Realizar una propuesta de los proyectos a ejecutarse
Jefes de unidad
Proyectos a presupuestar
B
VAN
Llenar matrices presupuestarias en base necesidades y condicionamientos financieros
Jefes de unidad
Matrices con información presupuestaria
VAN
Presentar Borrador de Presupuesto para aprobación de Director de RRHH
Responsable de Planificación
Presupuesto ajustado
A


A
VAN
Analizar y revisar Presupuesto
Director de RRHH
¿Existen Observaciones?
SI
NO
B
VAC
Ingresar datos en el Plan presupuestario del siguiente año
Responsable de Planificación
SISTEMA PRESUPUESTO
NAV
SISTEMA PRESUPUESTO
Preparar e imprimir Presupuesto
Responsable de Planificación
Presupuesto
VAN
Revisar el Presupuesto de la Dirección
Director de RRHH
¿Existen observaciones?
SI
NO
VAN
Establecer observaciones
Director de RRHH
C


C
VAN
Aprobar el Presupuesto de la Dirección y enviar para aprobación
Director de RRHH
Presupuesto
DIRECCION METROPOLITANA FINANCIERA
VAN
DIRECCION METROPOLITANA FINANCIERA
Presupuesto Aprobado
Recibir el Presupuesto aprobado y socializarlo a la dirección
Director de RRHH
VAC
VAN
Solicitar y receptar necesidades para ajustes de proyectos
Jefes de unidad
GDOC
Circulares solicitando 1era y 2da Reforma al Presupuesto
VAC
Elaborar matrices con reforma presupuestaria. (Traspasos de presupuesto de ser necesario)
Jefes de unidad
Matrices para reforma
D


D
VAC
Elaborar y entregar Reforma Presupuestaria al Director de RRHH
Responsable de proceso
NO
VAN
Revisar Reforma Presupuestaria
Director de RRHH
¿Presupuesto aprobado?
SI
VAN
Firmar Reforma Presupuestaria
Director de RRHH
Reforma Presupuestaria
DIRECCION METROPOLITANA FINANCIERA
VAN
DIRECCION METROPOLITANA FINANCIERA
Reforma Presupuestaria Aprobada
Recibir la Reforma Presupuestaria aprobada y socializarla en la DMRRHH
Director de RRHH
FIN

1. **OBJETIVOS.-** Garantizar el ingreso del personal idóneo y calificado de las diferentes dependencias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

2. ALCANCE.- Este proceso aplica para todo requerimiento de personal realizado para ingresar al Municipio Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad Abastecimiento de Personal.

4. **MARCO LEGAL.-**

1. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).
2. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
3. COOTAD.
4. Código del Trabajo.
5. Resoluciones administrativas internas.
6. Resoluciones de los colegios profesionales.

5. **POLITICAS.-**

1. Será responsabilidad del Director Metropolitano de RRHH distribuir los requerimientos de personal.
2. Será responsabilidad del Director Metropolitano de RRHH el gestionar la aprobación del Instructivo de Reclutamiento, Selección, Inducción y Contratación.
3. Será obligatoria la aplicación de lo establecido en el Instructivo de Reclutamiento, Selección, Inducción y Contratación así como sanciones a quienes lo incumplan.
4. Será responsabilidad el Director Metropolitano de RRHH aprobar los pedidos de personal de la dirección y solo los puestos de libre remoción serán autorizados por las autoridades superiores.
5. Será obligatorio el uso de las aplicaciones informáticas para el ruteo de trámites.

6. **DEFINICIONES**

Reclutamiento.- recopilación de las distintas ofertas de trabajo por medio de distintas fuentes de ingreso.

Selección.- elección de la persona adecuada que cumpla con el perfil requerido para el cargo.

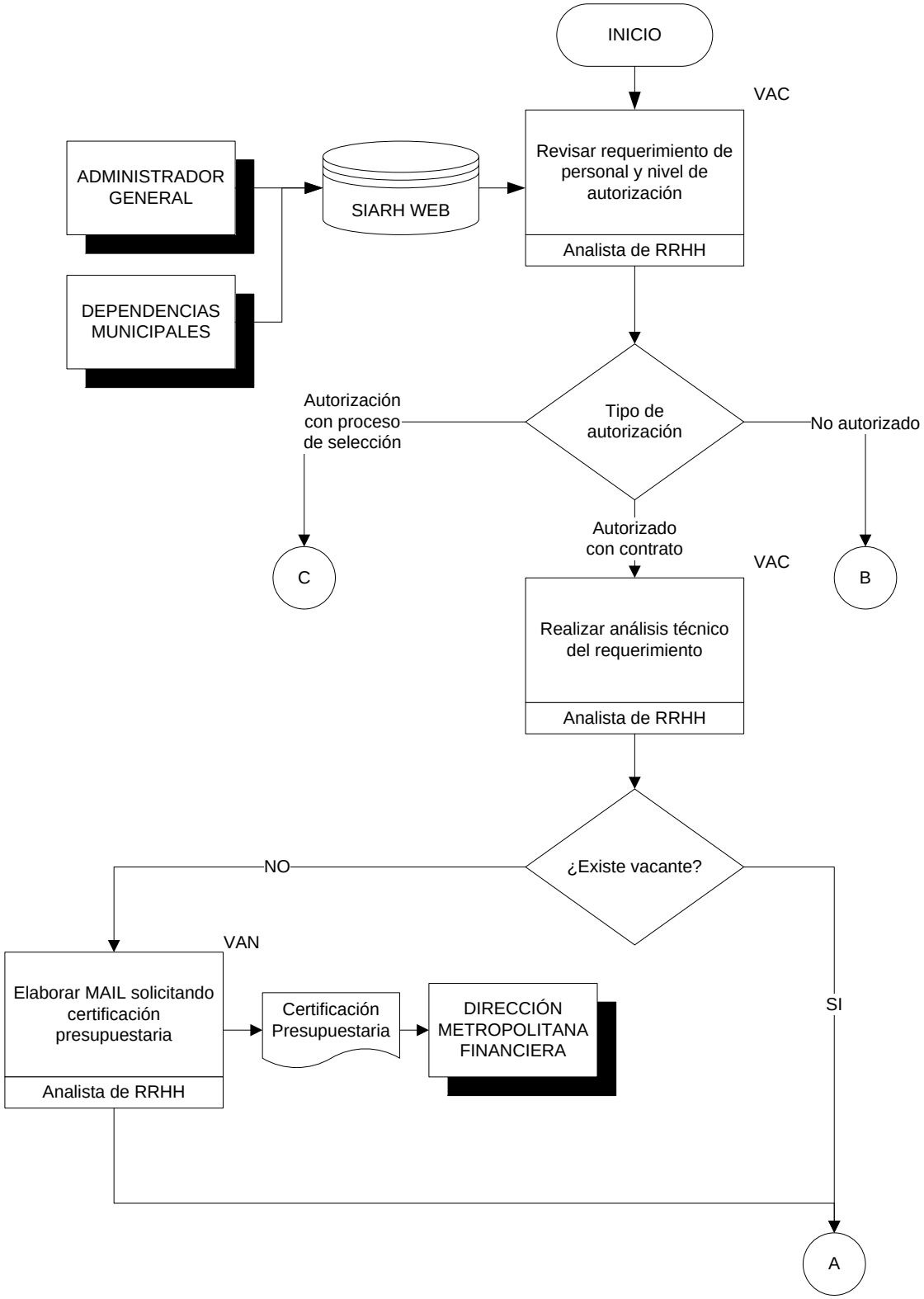
7. INDICADORES

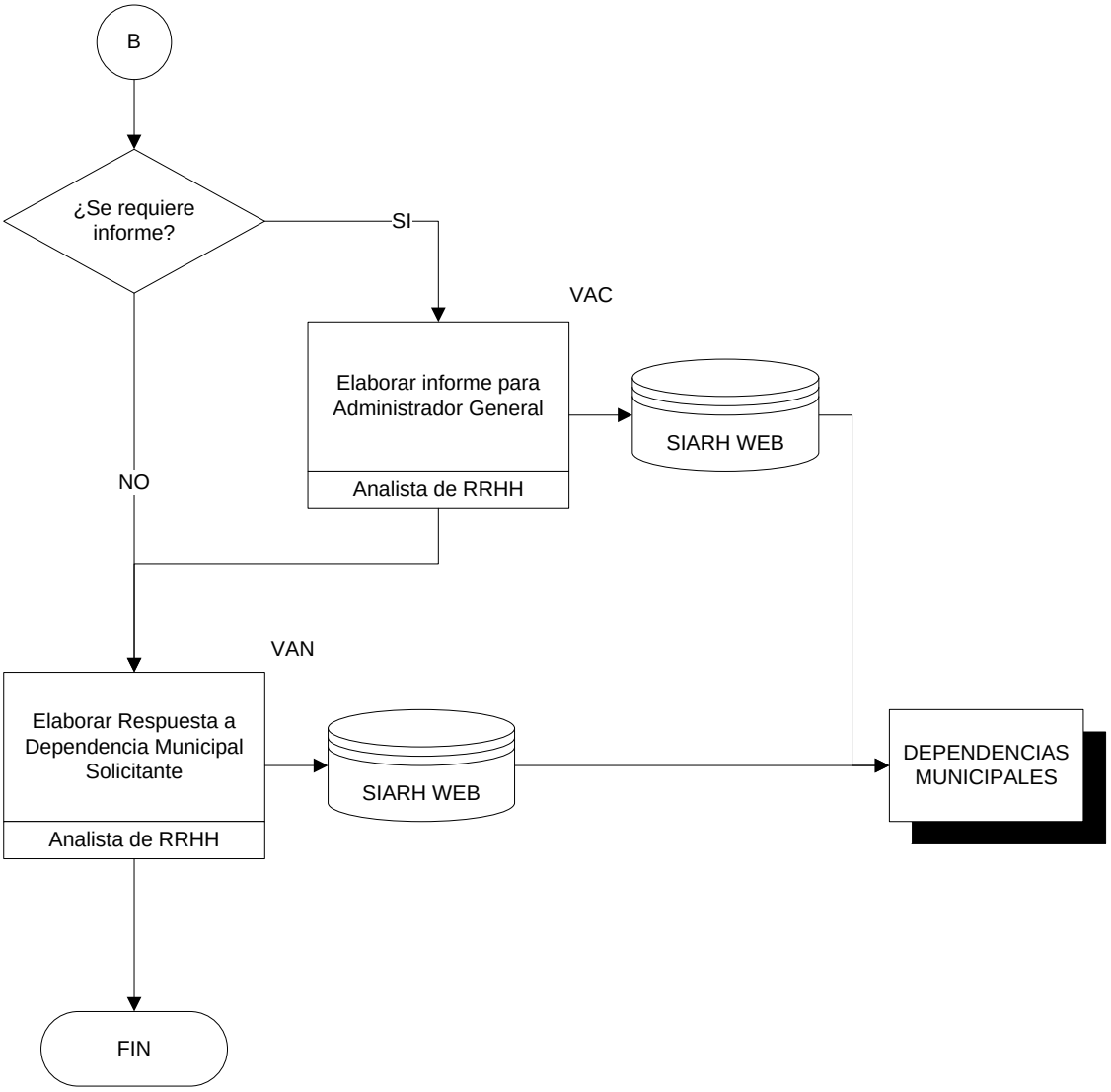
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P2.1-01	Número de ofertas por cargo	Semestral	# de carpetas aplicadas para cada cargo
In.P2.1-02	Porcentaje de reclutamientos realizados por convocatoria	Semestral	(# de reclutamientos realizados por convocatoria / Total de reclutamientos) x 100
In.P2.1-03	Porcentaje de vacantes cubiertas por Selección	Semestral	(# de vacantes cubiertas por selección/ # de vacantes cubiertas) x 100
In.P2.1-04	Eficacia de la Selección	Quimestral	Promedio de calificación de la evaluación del desempeño de los cargos cubiertos por selección
In.P2.1-05	Oportunidad de la contratación	Semestral	Promedio tiempo real utilizado para la contratación / Tiempo requerido para cubrir el puesto
In.P2.1-06	Porcentaje de cargos cubiertos por tipo de relación laboral por dependencia	Anual	(# de cargos cubiertos por tipo de relación laboral en cada dependencia / Total de cargos cubiertos en cada dependencia) x 100
In.P2.1-07	Porcentaje de renovaciones de contratos	Semestral	(# de renovaciones de contratos / Total de contratos realizados) x 100
In.P2.1-08	Porcentaje de nombramientos otorgados	Anual	(# de nombramientos otorgados / Cantidad de personal con contratos) x 100
In.P2.1-09	Porcentaje de deserciones	Trimestral	(# de personas que renuncian durante el periodo de prueba / # de personas en periodo de

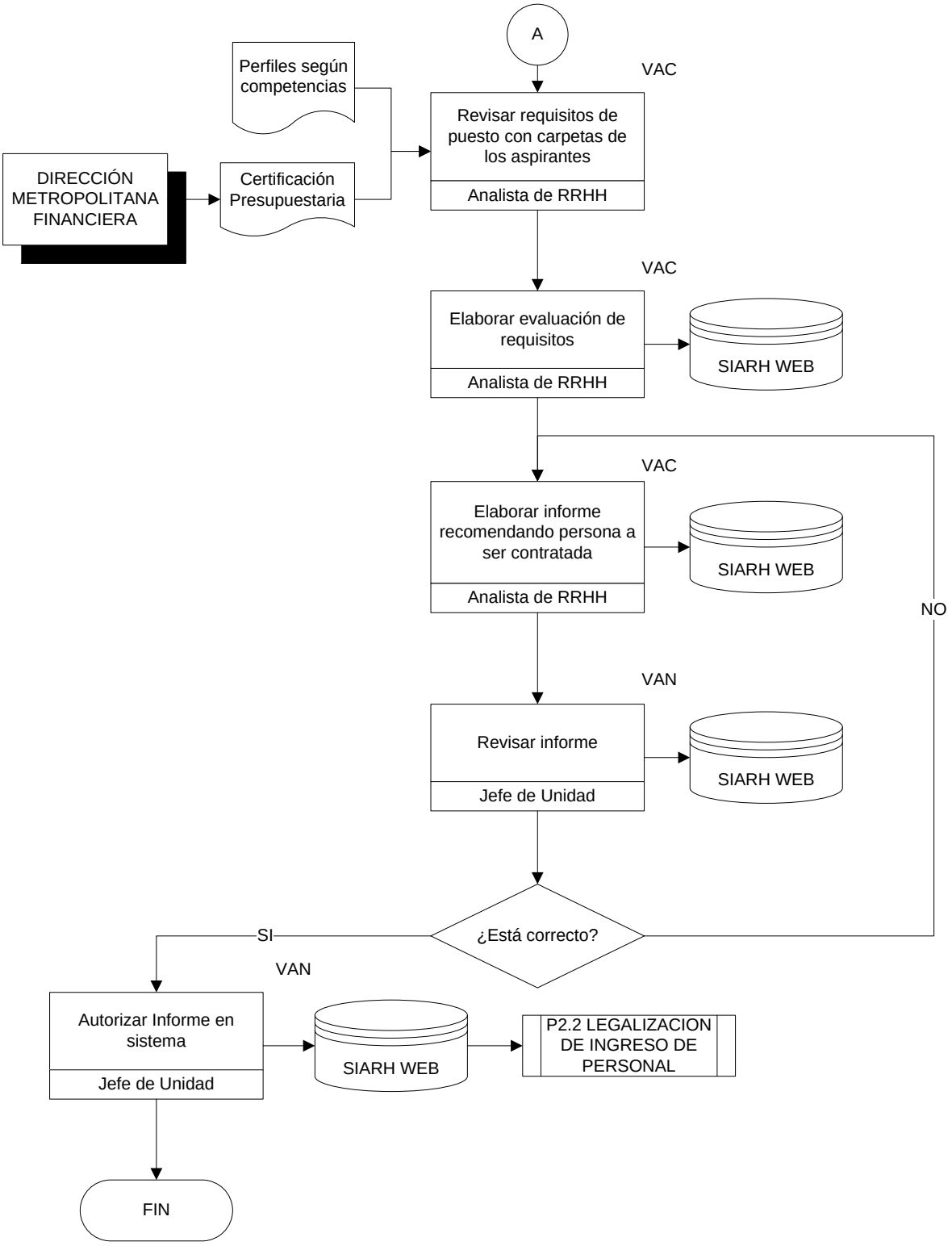
			prueba) x 100

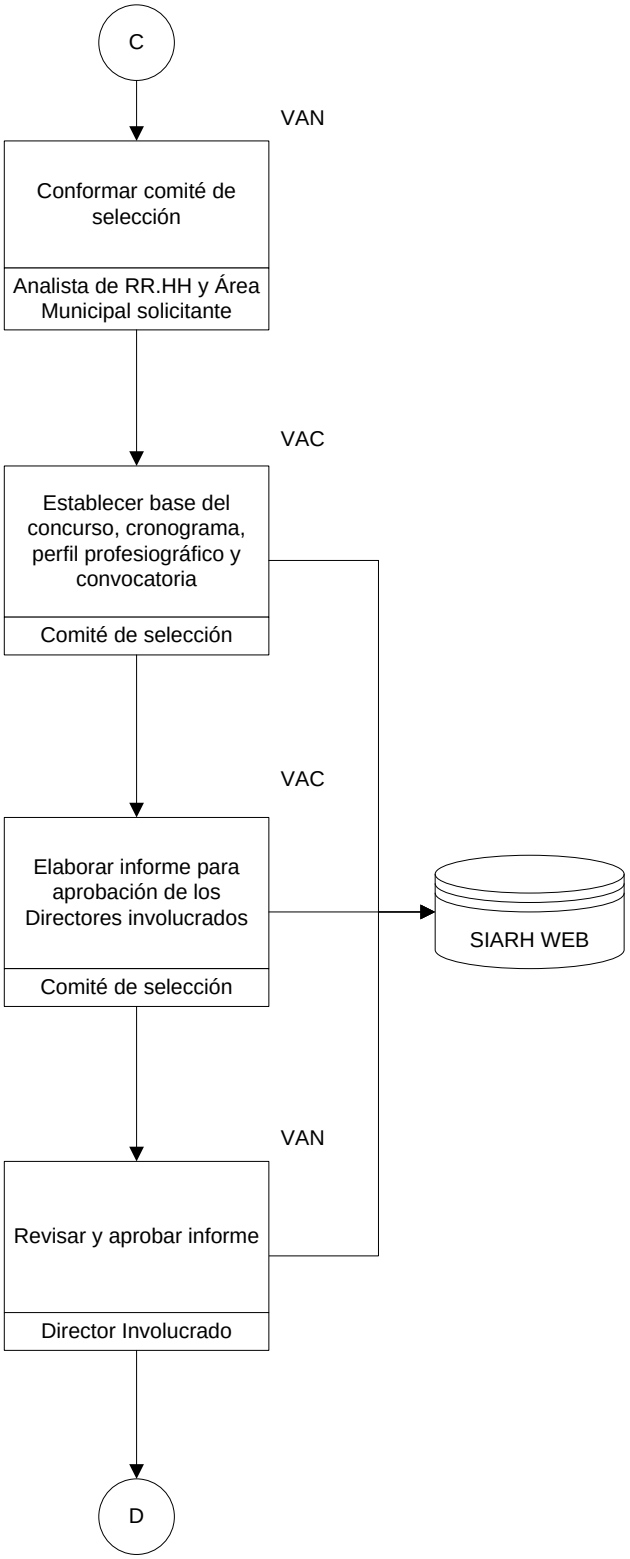
8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

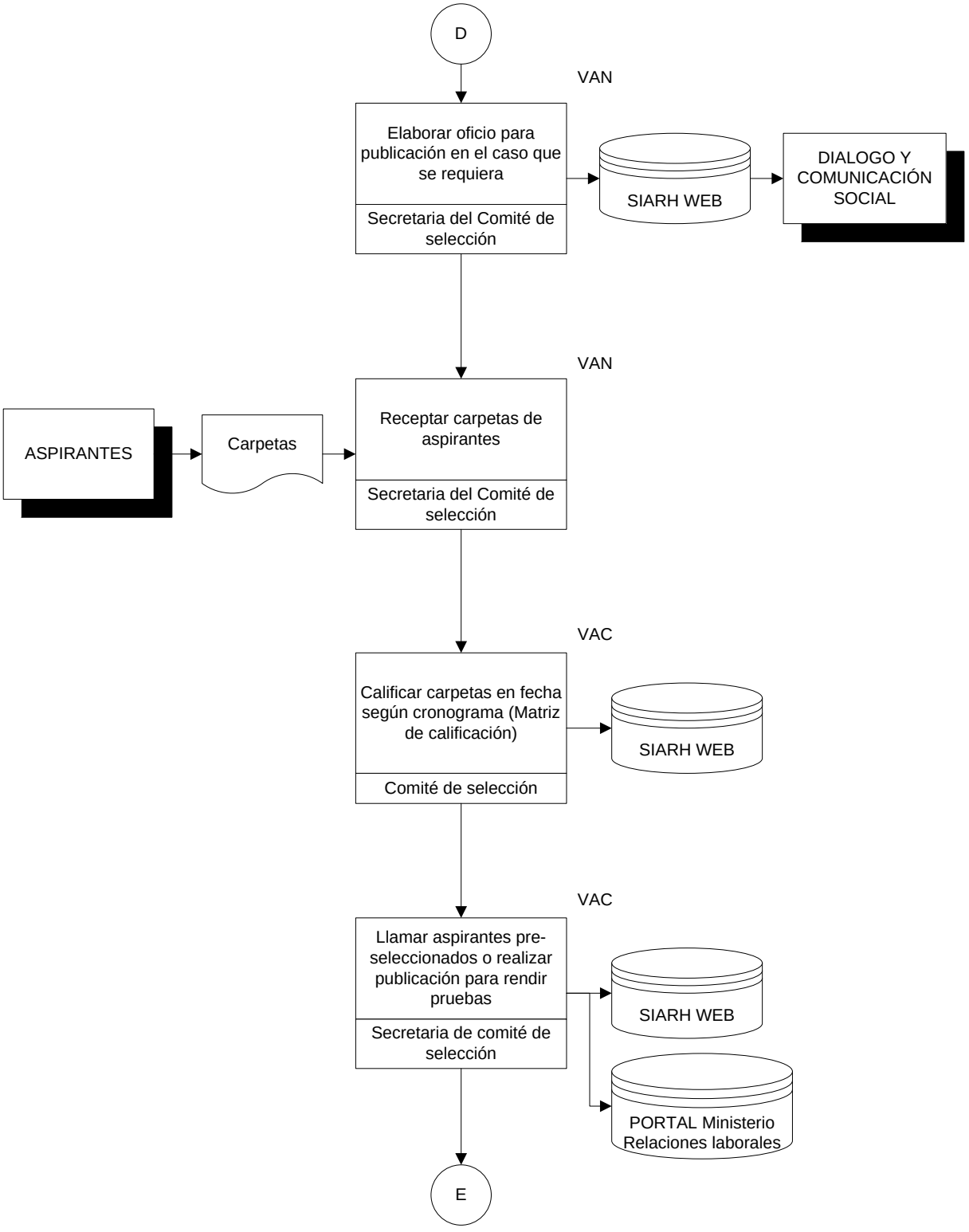
Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.

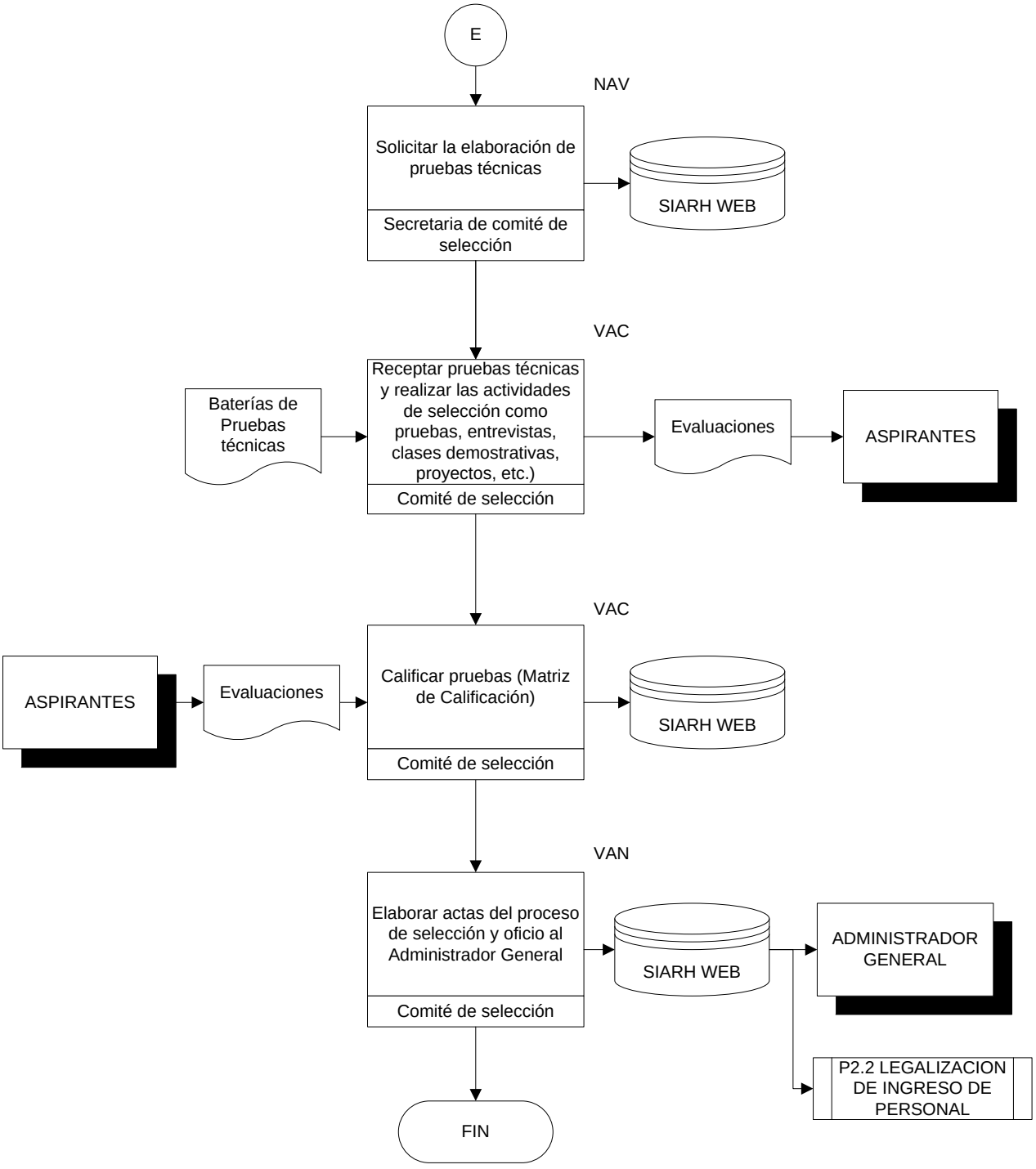

INICIO
VAC
ADMINISTRADOR GENERAL
SIARH WEB
Revisar requerimiento de personal y nivel de autorización
Analista de RRHH
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
Autorización con proceso de selección
Tipo de autorización
No autorizado
C
Autorizado con contrato
VAC
B
Realizar análisis técnico del requerimiento
Analista de RRHH
¿Existe vacante?
NO
VAN
Elaborar MAIL solicitando certificación presupuestaria
Analista de RRHH
Certificación Presupuestaria
DIRECCIÓN METROPOLITANA FINANCIERA
SI
A


B
¿Se requiere informe?
SI
NO
VAC
Elaborar informe para Administrador General
Analista de RRHH
SIARH WEB
VAN
Elaborar Respuesta a Dependencia Municipal Solicitante
Analista de RRHH
SIARH WEB
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
FIN


A
Perfiles según competencias
VAC
Revisar requisitos de puesto con carpetas de los aspirantes
Analista de RRHH
DIRECCIÓN METROPOLITANA FINANCIERA
Certificación Presupuestaria
VAC
Elaborar evaluación de requisitos
Analista de RRHH
SIARH WEB
VAC
Elaborar informe recomendando persona a ser contratada
Analista de RRHH
SIARH WEB
NO
VAN
Revisar informe
Jefe de Unidad
SIARH WEB
¿Está correcto?
SI
VAN
Autorizar Informe en sistema
Jefe de Unidad
SIARH WEB
P2.2 LEGALIZACION DE INGRESO DE PERSONAL
FIN


C
VAN
Conformar comité de selección
Analista de RR.HH y Área Municipal solicitante
VAC
Establecer base del concurso, cronograma, perfil profesiográfico y convocatoria
Comité de selección
VAC
Elaborar informe para aprobación de los Directores involucrados
Comité de selección
SIARH WEB
VAN
Revisar y aprobar informe
Director Involucrado
D


D
VAN
Elaborar oficio para publicación en el caso que se requiera
Secretaria del Comité de selección
SIARH WEB
DIALOGO Y COMUNICACIÓN SOCIAL
VAN
ASPIRANTES
Carpetas
Receptar carpetas de aspirantes
Secretaria del Comité de selección
VAC
Calificar carpetas en fecha según cronograma (Matriz de calificación)
Comité de selección
SIARH WEB
VAC
Llamar aspirantes pre-seleccionados o realizar publicación para rendir pruebas
Secretaria de comité de selección
SIARH WEB
PORTAL Ministerio Relaciones laborales
E


E
NAV
Solicitar la elaboración de pruebas técnicas
Secretaria de comité de selección
SIARH WEB
VAC
Baterías de Pruebas técnicas
Receptar pruebas técnicas y realizar las actividades de selección como pruebas, entrevistas, clases demostrativas, proyectos, etc.)
Comité de selección
Evaluaciones
ASPIRANTES
VAC
ASPIRANTES
Evaluaciones
Calificar pruebas (Matriz de Calificación)
Comité de selección
SIARH WEB
VAN
Elaborar actas del proceso de selección y oficio al Administrador General
Comité de selección
SIARH WEB
ADMINISTRADOR GENERAL
P2.2 LEGALIZACION DE INGRESO DE PERSONAL
FIN

1. **OBJETIVOS.-** Legalizar la situación laboral del nuevo servidor municipal.

2. **ALCANCE.-** Este proceso aplica para todo el personal que sea ingresado al Municipio Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad Abastecimiento de Personal.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Ley de Orgánica de Régimen Municipal.
   2. COOTAD.
   3. Ley Orgánica del Servicio Público.
   4. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
   5. Código del trabajo.
   6. Resoluciones administrativas internas.
   7. Resoluciones de los colegios profesionales.

5. **POLITICAS.-**

   1. No se podrá incorporar ningún servidor a su puesto de trabajo sin tener legalizada su relación laboral.
   2. Inmediatamente posterior a la legalización del ingreso de personal se abrirá el expediente digital del personal automáticamente en el sistema.
   3. La documentación dl expediente personal de cada servidor deberá ser presentada en original, copias y en digital para certificar o validar la misma.
   4. Será obligatorio el uso de las aplicaciones informáticas para el ruteo de trámites.

6. **DEFINICIONES**

Acciones de Personal.- Documento físico por el cual se legaliza un movimiento de personal; cualquiera que éste sea.

SIARH.- Sistema Integrado de Administración de RRHH.

Contratación.- legalización de la relación laboral de la persona seleccionada a través de contrato de servicios ocasionales o nombramiento provisional.

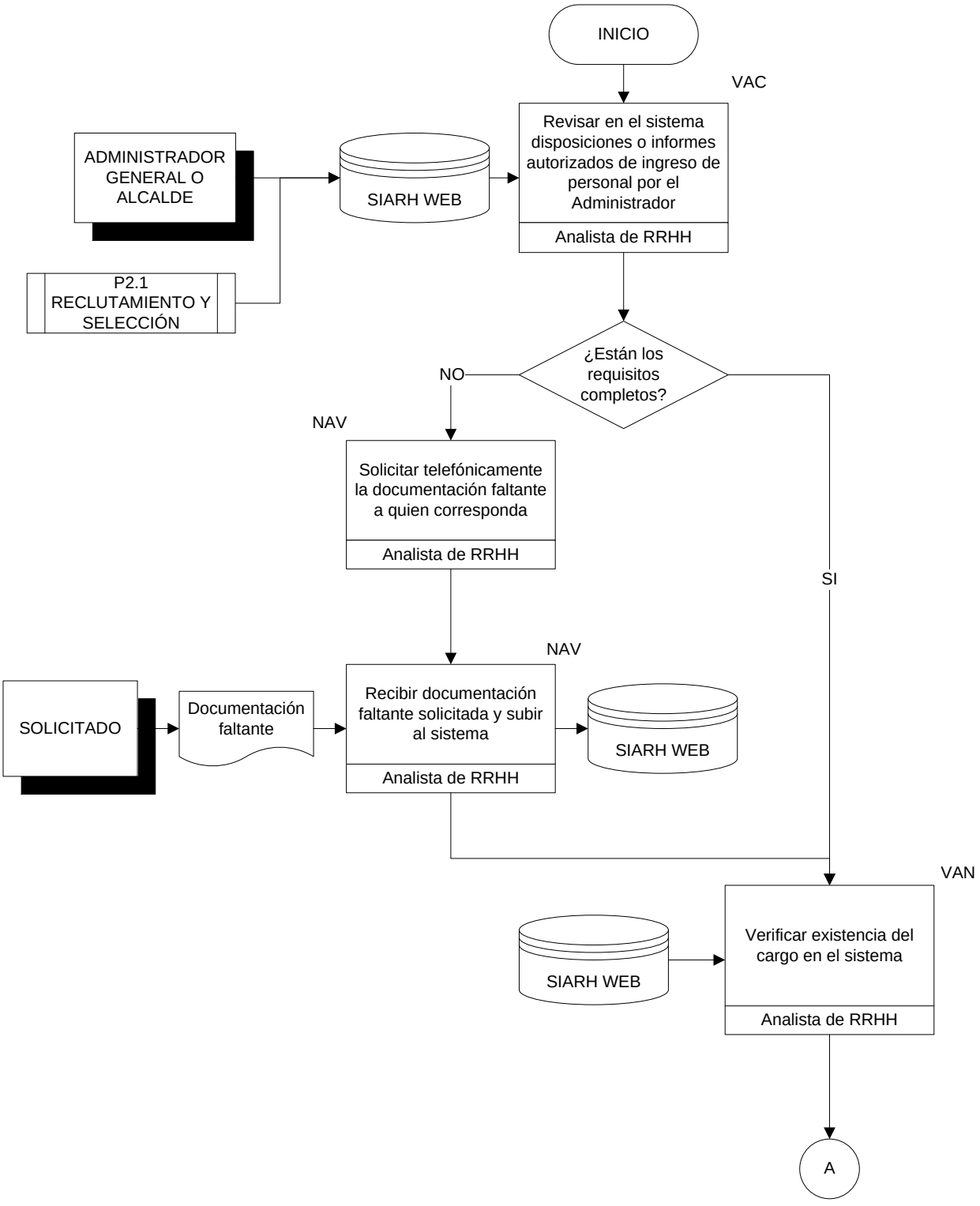
Inducción.- incorporación de la persona a su nuevo puesto de trabajo, a través de capacitación y entrenamiento requeridos para el adecuado desempeño en el cargo.

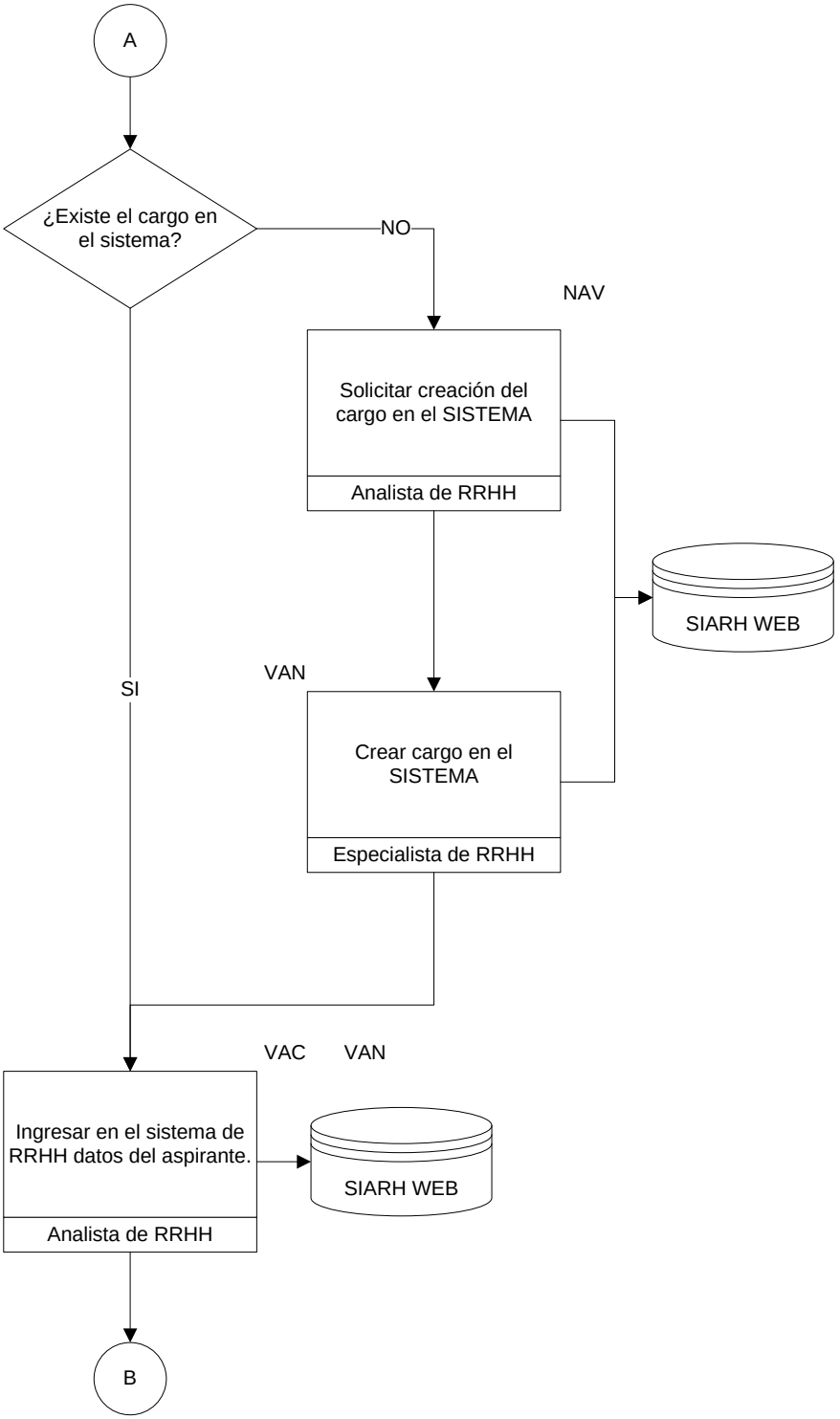
7. INDICADORES

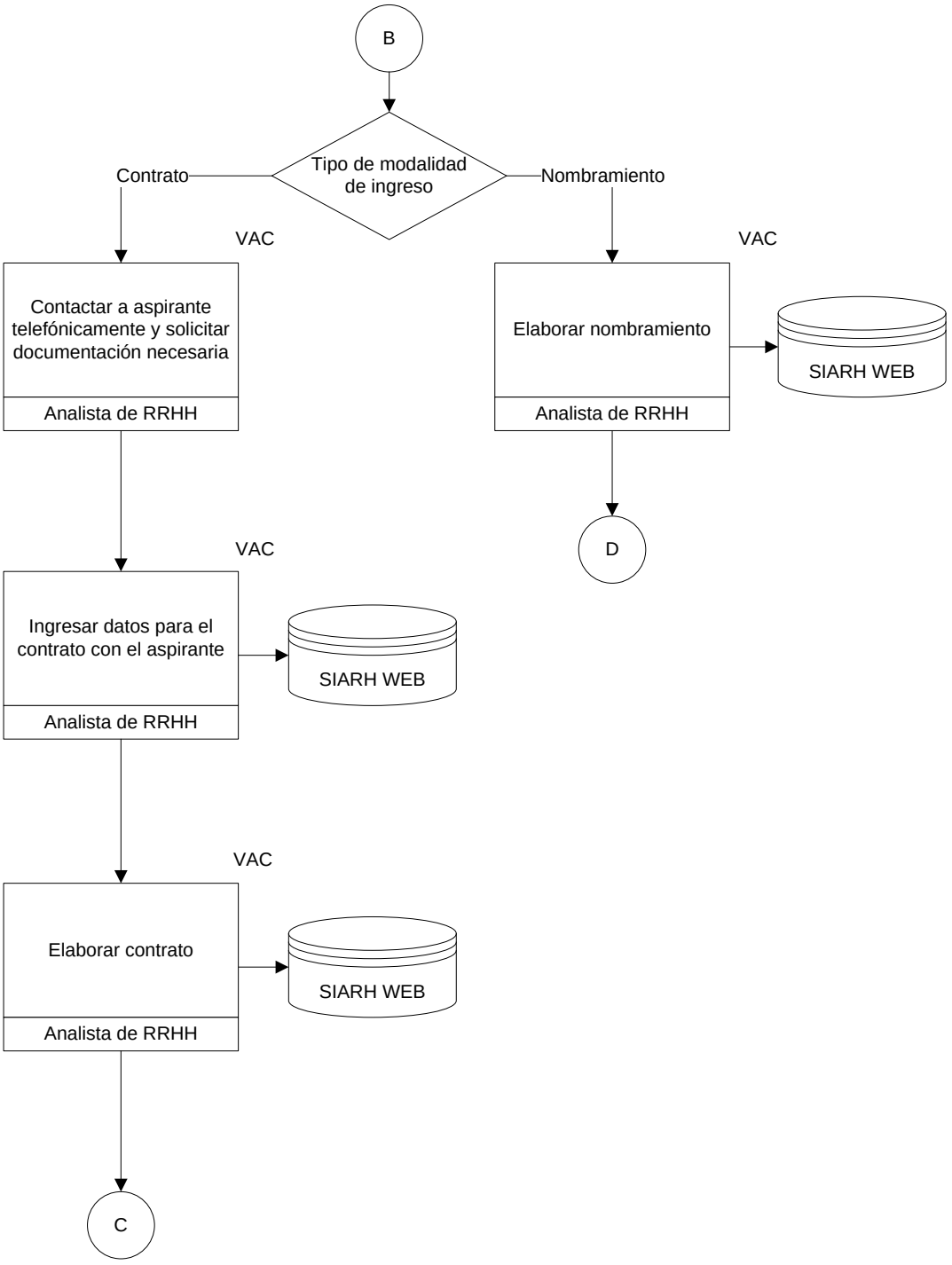
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P2.2-01	Oportunidad de la contratación	Semestral	Promedio tiempo real utilizado para la contratación / Tiempo requerido para cubrir el puesto
In.P2.2-02	Porcentaje de cargos cubiertos por tipo de relación laboral por dependencia	Anual	(# de cargos cubiertos por tipo de relación laboral en cada dependencia / Total de cargos cubiertos en cada dependencia) x 100
In.P2.2-03	Porcentaje de contratos firmados	Trimestral	(# de contratos firmados / total de contratos realizados) x 100

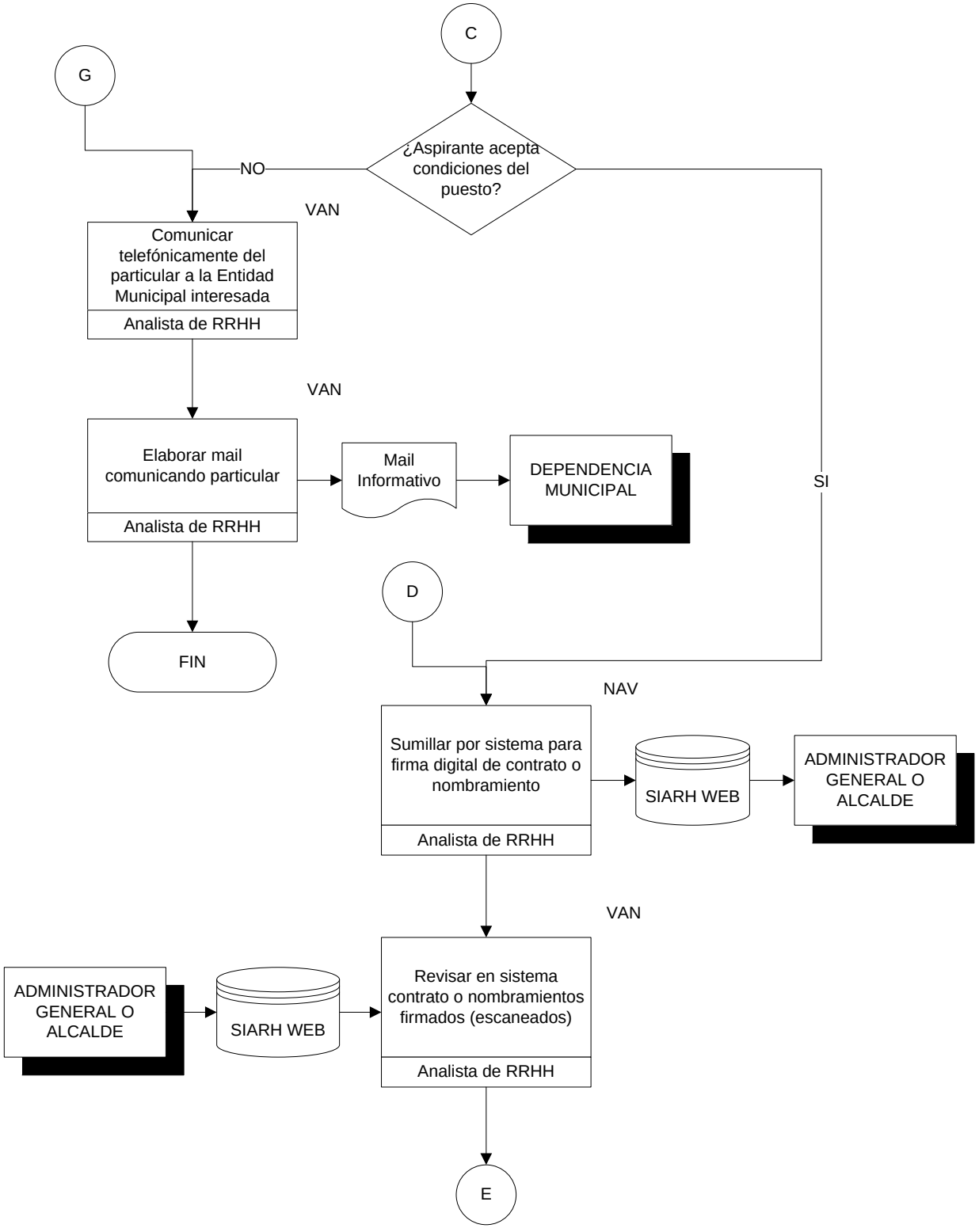
8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

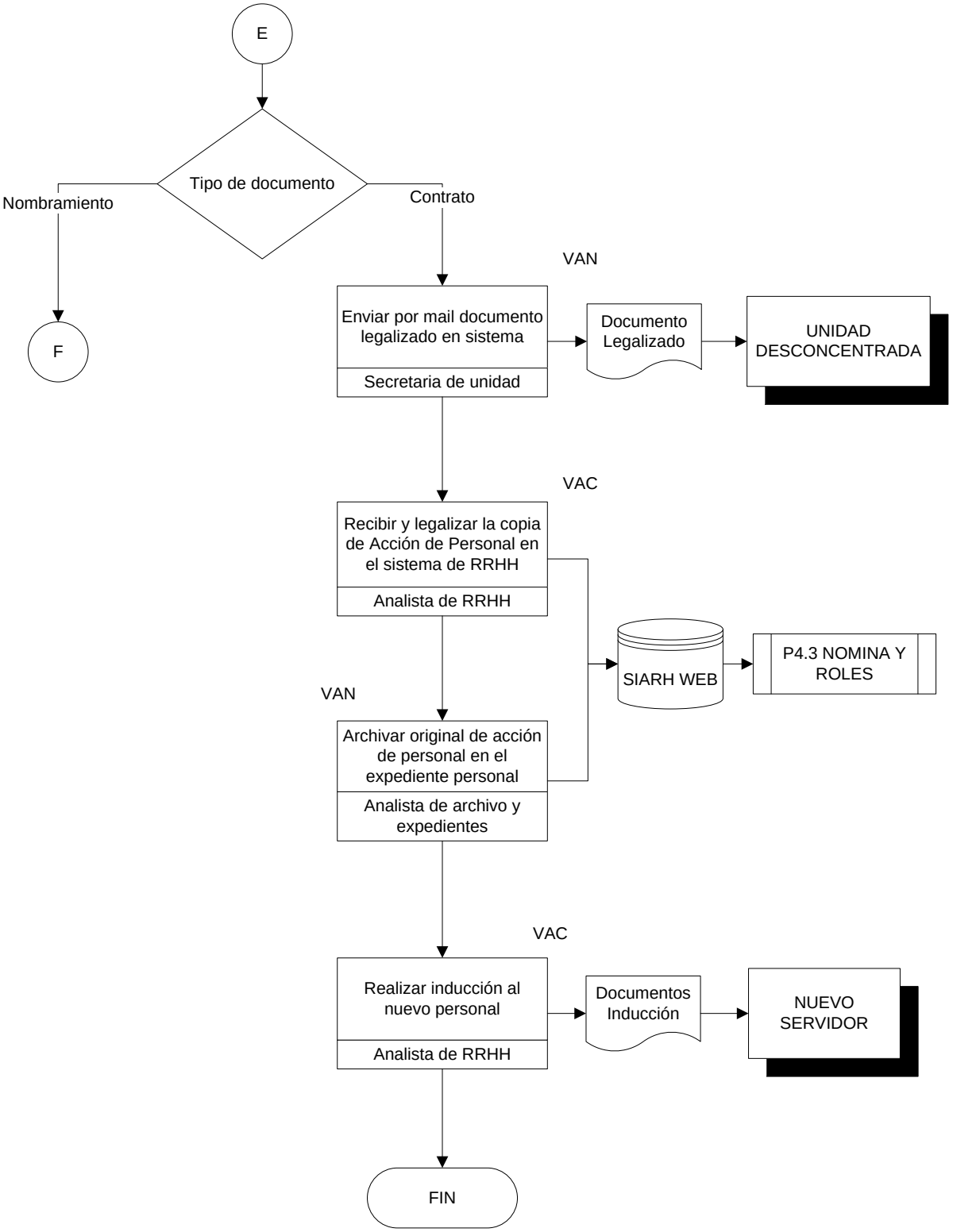
Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.

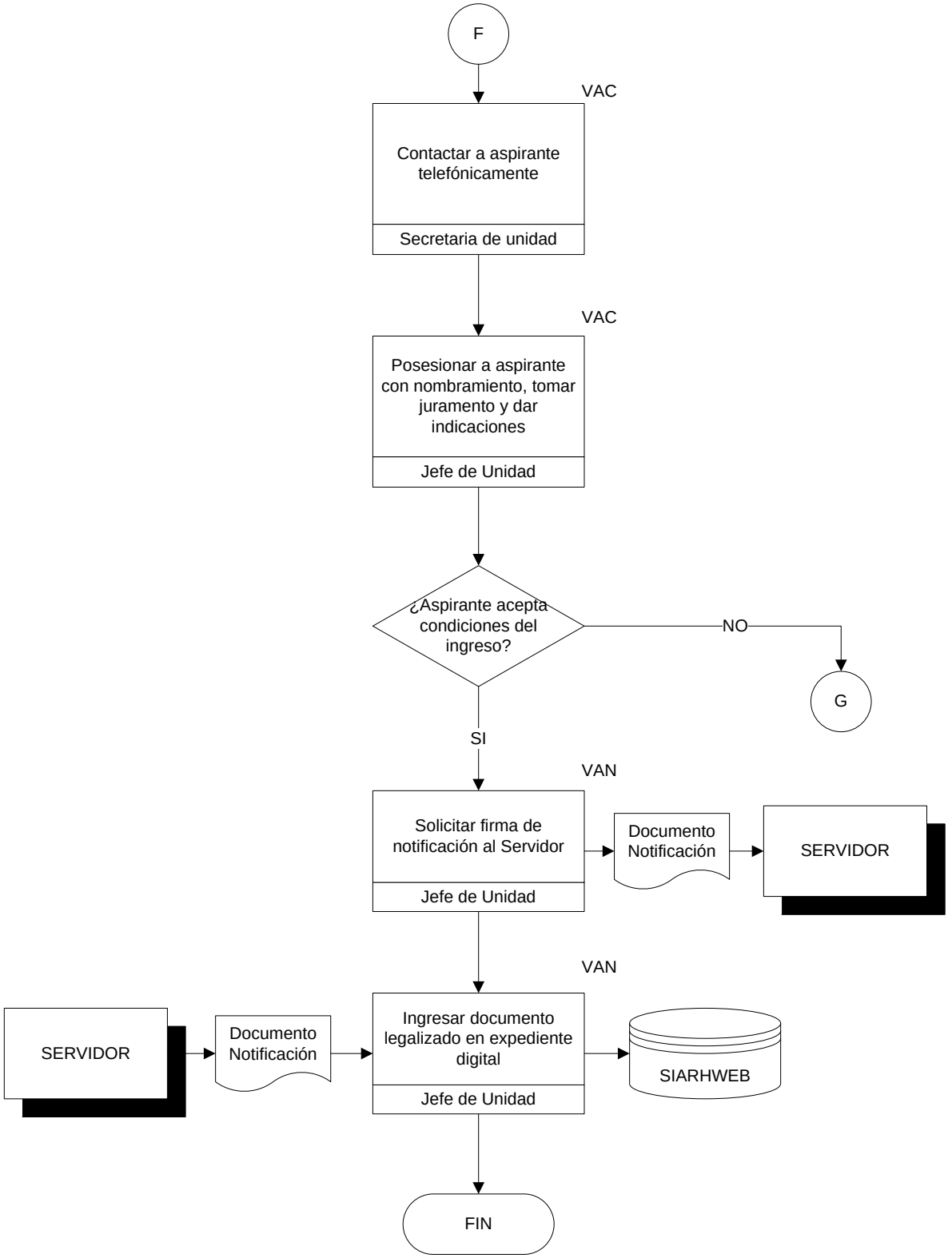

INICIO
VAC
Revisar en el sistema disposiciones o informes autorizados de ingreso de personal por el Administrador
Analista de RRHH
ADMINISTRADOR GENERAL O ALCALDE
SIARH WEB
P2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
¿Están los requisitos completos?
NO
NAV
Solicitar telefónicamente la documentación faltante a quien corresponda
Analista de RRHH
SI
NAV
SOLICITADO
Documentación faltante
Recibir documentación faltante solicitada y subir al sistema
Analista de RRHH
SIARH WEB
VAN
SIARH WEB
Verificar existencia del cargo en el sistema
Analista de RRHH
A


A
¿Existe el cargo en el sistema?
NO
NAV
Solicitar creación del cargo en el SISTEMA
Analista de RRHH
SIARH WEB
SI
VAN
Crear cargo en el SISTEMA
Especialista de RRHH
VAC
VAN
Ingresar en el sistema de RRHH datos del aspirante.
SIARH WEB
Analista de RRHH
B


B
Tipo de modalidad de ingreso
Contrato
Nombramiento
VAC
VAC
Contactar a aspirante telefónicamente y solicitar documentación necesaria
Analista de RRHH
Elaborar nombramiento
Analista de RRHH
SIARH WEB
D
VAC
Ingresar datos para el contrato con el aspirante
Analista de RRHH
SIARH WEB
VAC
Elaborar contrato
Analista de RRHH
SIARH WEB
C


C
G
¿Aspirante acepta condiciones del puesto?
NO
SI
VAN
Comunicar telefónicamente del particular a la Entidad Municipal interesada
Analista de RRHH
VAN
Elaborar mail comunicando particular
Analista de RRHH
Mail Informativo
DEPENDENCIA MUNICIPAL
FIN
D
NAV
Sumillar por sistema para firma digital de contrato o nombramiento
Analista de RRHH
SIARH WEB
ADMINISTRADOR GENERAL O ALCALDE
VAN
ADMINISTRADOR GENERAL O ALCALDE
SIARH WEB
Revisar en sistema contrato o nombramientos firmados (escaneados)
Analista de RRHH
E


E
Tipo de documento
Nombramiento
Contrato
F
VAN
Enviar por mail documento legalizado en sistema
Secretaria de unidad
Documento Legalizado
UNIDAD DESCONCENTRADA
VAC
Recibir y legalizar la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH
Analista de RRHH
SIARH WEB
P4.3 NOMINA Y ROLES
VAN
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
VAC
Realizar inducción al nuevo personal
Analista de RRHH
Documentos Inducción
NUEVO SERVIDOR
FIN


F
VAC
Contactar a aspirante telefónicamente
Secretaria de unidad
VAC
Posesionar a aspirante con nombramiento, tomar juramento y dar indicaciones
Jefe de Unidad
¿Aspirante acepta condiciones del ingreso?
NO
G
SI
VAN
Solicitar firma de notificación al Servidor
Jefe de Unidad
Documento Notificación
SERVIDOR
VAN
SERVIDOR
Documento Notificación
Ingresar documento legalizado en expediente digital
Jefe de Unidad
SIARHWEB
FIN

1. **OBJETIVOS.-** Evaluar y retroalimentar al personal del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito sobre su desempeño real, frente a las competencias establecidas en cada uno de los cargos.

2. **ALCANCE.** Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad Desarrollo de Personal.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Ley Orgánica del Servicio Público.
   2. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
   3. Instructivo de aplicación de evaluación de desempeño.

5. **POLITICAS.-**

   1. El proceso de evaluación de desempeño se la realizará anualmente durante el mes de julio de cada año.
   2. Será responsabilidad de los analistas de RRHH de las Unidades Desconcentradas, coordinar y colaborar la ejecución de todo el proceso de evaluación de desempeño.
   3. Será responsabilidad de los analistas de RRHH de las Unidades Desconcentradas elaborar y remitir electrónicamente el Informe técnico del desarrollo del proceso a la dirección de RRHH, para tomar las acciones de mejoramiento.

6. **DEFINICIONES**

   No aplica

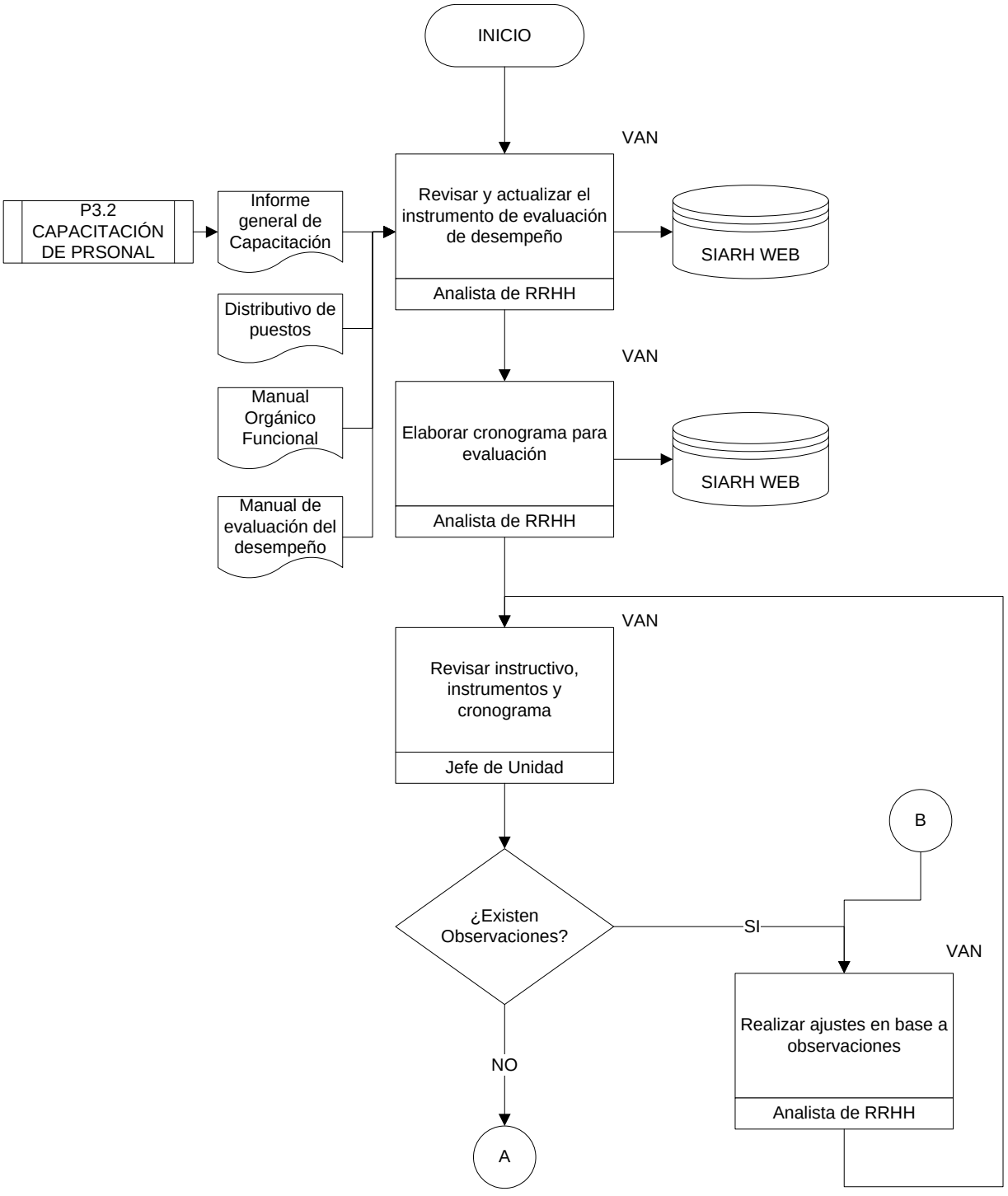
7. **INDICADORES**

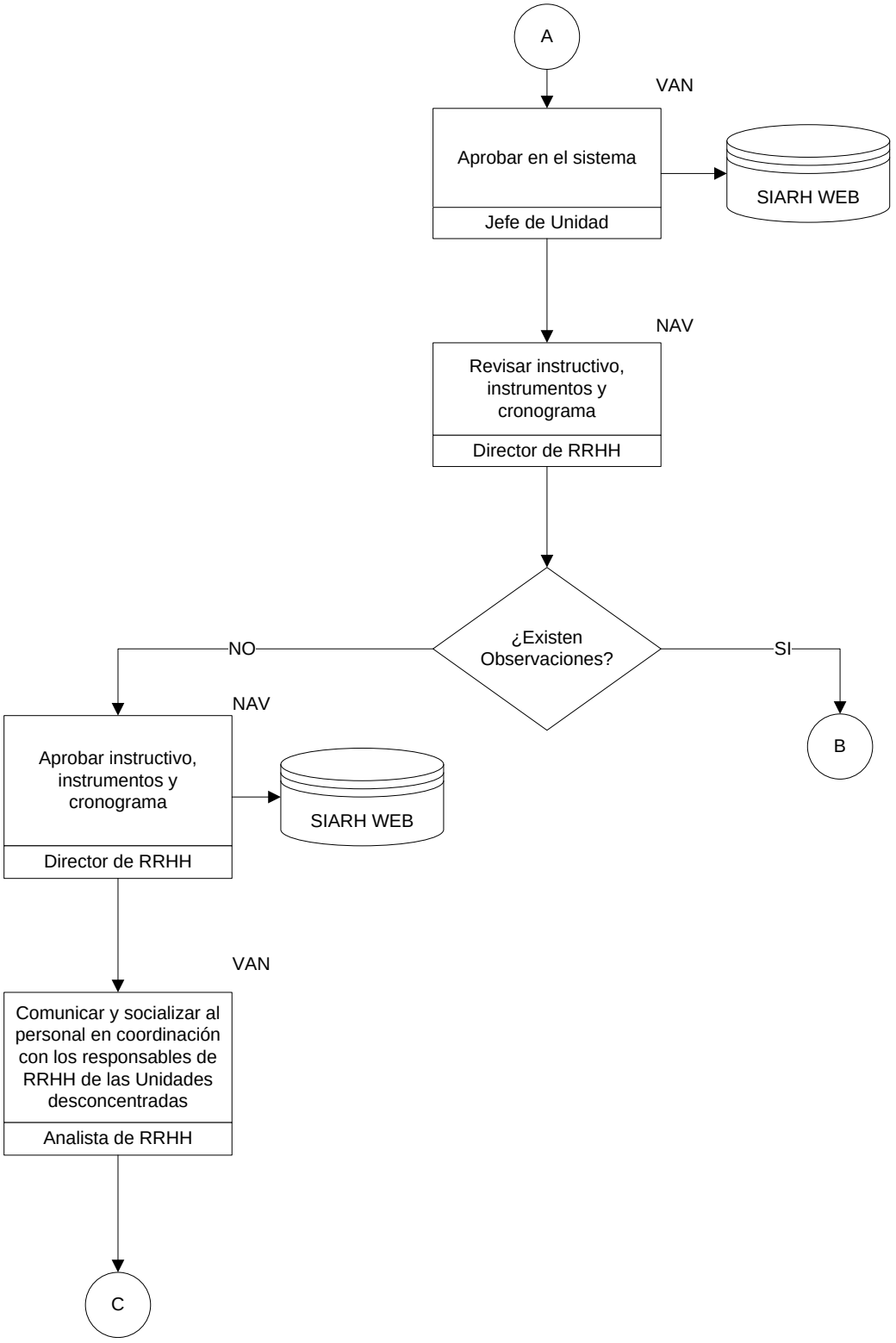
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P3.1-01	Promedio en los resultados de la evaluación de personal	Anual	Total de calificaciones obtenidas por el personal / total de personal evaluado
In.P3.1-02	Porcentaje de docentes ubicados por	Anual	Total de personal ubicado por categorías / total de personal evaluado

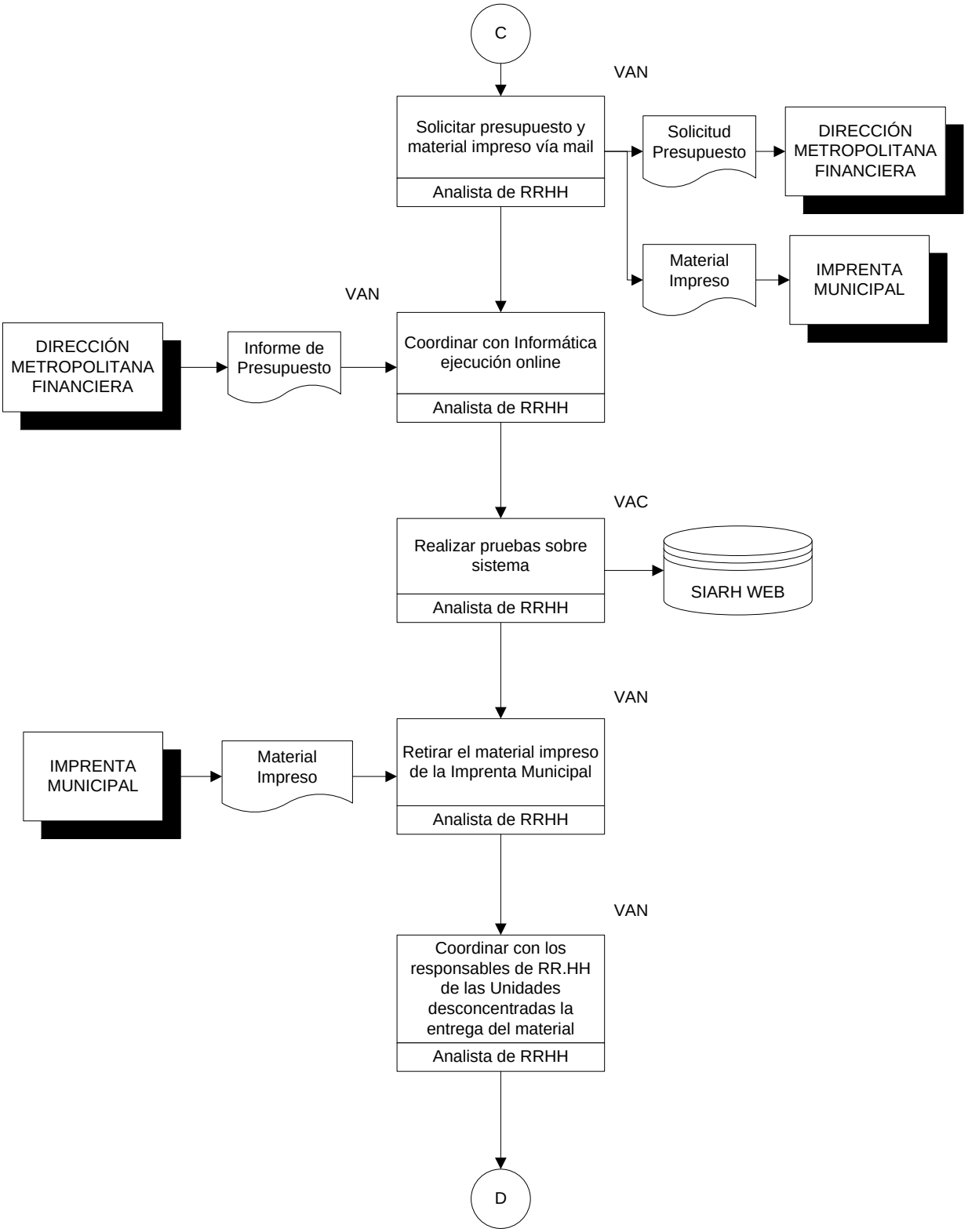
	categorías		
In.P3.1.03	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo	Anual	(# de actividades cumplidas / # Total de actividades del plan) x 100

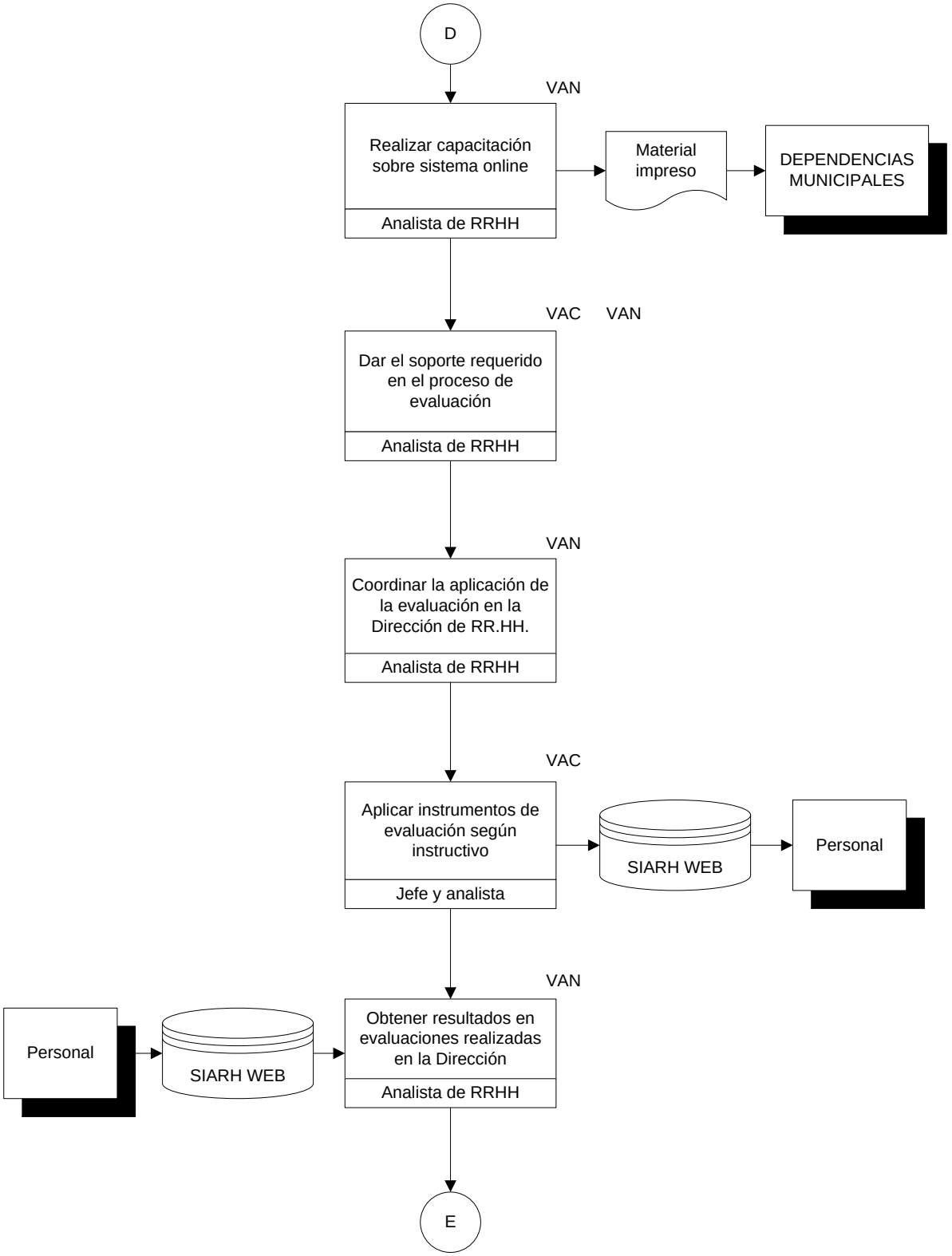
8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

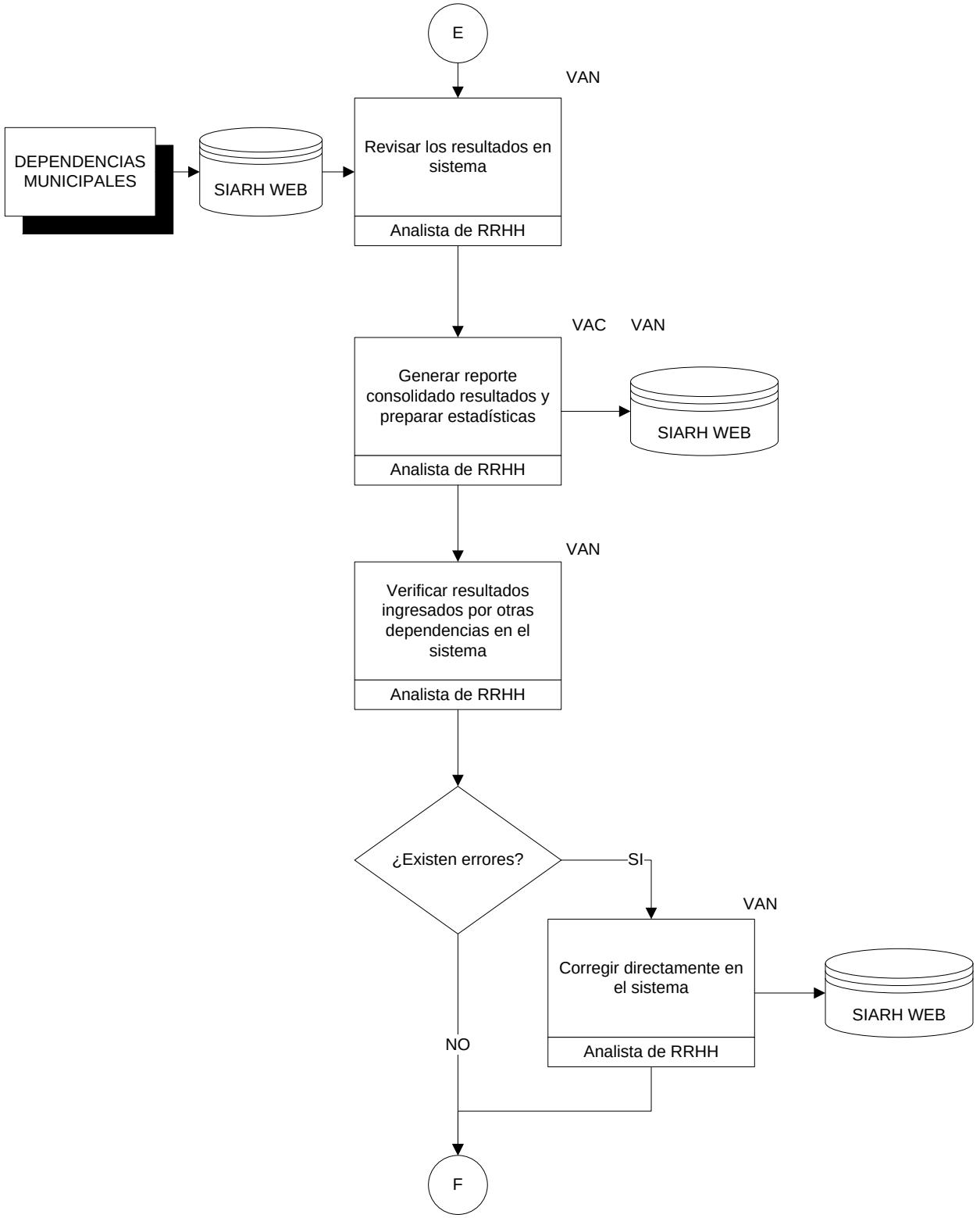
Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.

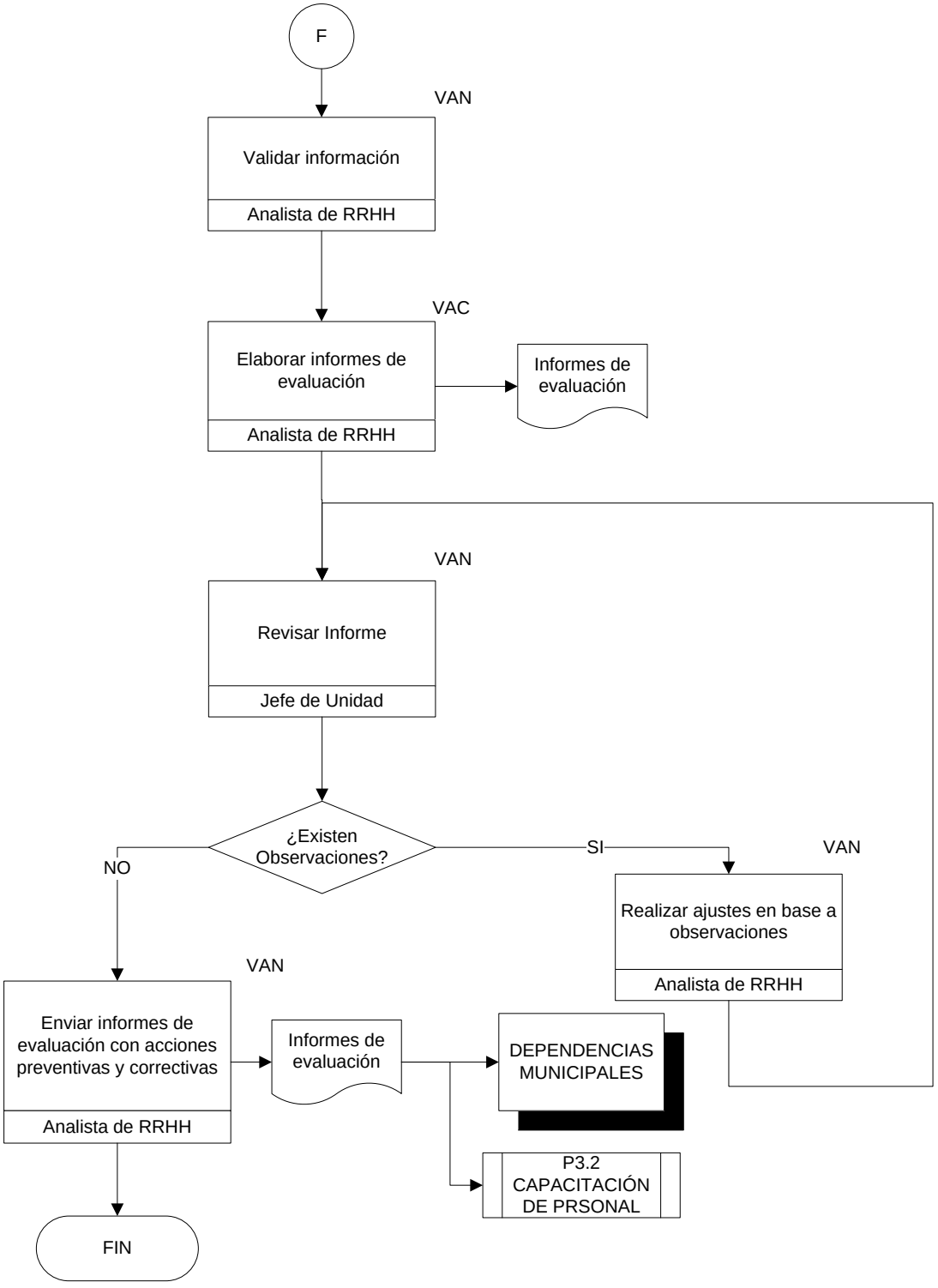

INICIO
VAN
P3.2 CAPACITACIÓN DE PRSONAL
Informe general de Capacitación
Distributivo de puestos
Manual Orgánico Funcional
Manual de evaluación del desempeño
Revisar y actualizar el instrumento de evaluación de desempeño
Analista de RRHH
SIARH WEB
VAN
Elaborar cronograma para evaluación
Analista de RRHH
SIARH WEB
VAN
Revisar instructivo, instrumentos y cronograma
Jefe de Unidad
B
¿Existen Observaciones?
SI
VAN
Realizar ajustes en base a observaciones
Analista de RRHH
NO
A


A
VAN
Aprobar en el sistema
Jefe de Unidad
SIARH WEB
NAV
Revisar instructivo, instrumentos y cronograma
Director de RRHH
¿Existen Observaciones?
NO
SI
B
NAV
Aprobar instructivo, instrumentos y cronograma
Director de RRHH
SIARH WEB
VAN
Comunicar y socializar al personal en coordinación con los responsables de RRHH de las Unidades desconcentradas
Analista de RRHH
C


C
VAN
Solicitar presupuesto y material impreso vía mail
Analista de RRHH
Solicitud Presupuesto
DIRECCIÓN METROPOLITANA FINANCIERA
Material Impreso
IMPRENTA MUNICIPAL
VAN
DIRECCIÓN METROPOLITANA FINANCIERA
Informe de Presupuesto
Coordinar con Informática ejecución online
Analista de RRHH
VAC
Realizar pruebas sobre sistema
Analista de RRHH
SIARH WEB
VAN
IMPRENTA MUNICIPAL
Material Impreso
Retirar el material impreso de la Imprenta Municipal
Analista de RRHH
VAN
Coordinar con los responsables de RR.HH de las Unidades desconcentradas la entrega del material
Analista de RRHH
D


D
VAN
Realizar capacitación sobre sistema online
Analista de RRHH
Material impreso
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
VAC
VAN
Dar el soporte requerido en el proceso de evaluación
Analista de RRHH
VAN
Coordinar la aplicación de la evaluación en la Dirección de RR.HH.
Analista de RRHH
VAC
Aplicar instrumentos de evaluación según instructivo
Jefe y analista
SIARH WEB
Personal
VAN
Personal
SIARH WEB
Obtener resultados en evaluaciones realizadas en la Dirección
Analista de RRHH
E


E
VAN
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
SIARH WEB
Revisar los resultados en sistema
Analista de RRHH
VAC
VAN
Generar reporte consolidado resultados y preparar estadísticas
SIARH WEB
Analista de RRHH
VAN
Verificar resultados ingresados por otras dependencias en el sistema
Analista de RRHH
¿Existen errores?
SI
VAN
Corregir directamente en el sistema
SIARH WEB
Analista de RRHH
NO
F


F
VAN
Validar información
Analista de RRHH
VAC
Elaborar informes de evaluación
Analista de RRHH
Informes de evaluación
VAN
Revisar Informe
Jefe de Unidad
¿Existen Observaciones?
NO
SI
VAN
Realizar ajustes en base a observaciones
Analista de RRHH
VAN
Enviar informes de evaluación con acciones preventivas y correctivas
Analista de RRHH
Informes de evaluación
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
P3.2 CAPACITACIÓN DE PRSONAL
FIN

1. **OBJETIVOS.-** Mejorar el desempeño del personal del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, frente a las competencias establecidas en cada uno de los cargos.

2. **ALCANCE.** Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad Desarrollo de Personal.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Ley Orgánica del Servicio Público.
   2. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
   3. Instructivo de aplicación de Capacitaciones.

5. **POLITICAS.-**

   1. El plan de capacitación deberá responder a las reales necesidades del Municipio de acuerdo a la evaluación de desempeño del personal.
   2. El ICAM será la unidad ejecutora de lo contemplado en el plan de capacitación en coordinación con la dirección de RRHH.
   3. El plan de capacitación será elaborado anualmente dentro de los primeros días del mes de septiembre de cada año.
   4. Todos los cursos requeridos por las diferentes unidades serán autorizados por el director de cada Dependencia; y estas deberán responder a las necesidades técnicas reales del área.
   5. Los responsables de RRHH de las Unidades desconcentradas, realizarán el seguimiento y control al impacto del plan de capacitación y recomendarán las acciones de mejoramiento que sean del caso.
   6. La difusión y comunicación del plan de capacitación se realizará a todo el personal.

6. **DEFINICIONES**

   No aplica

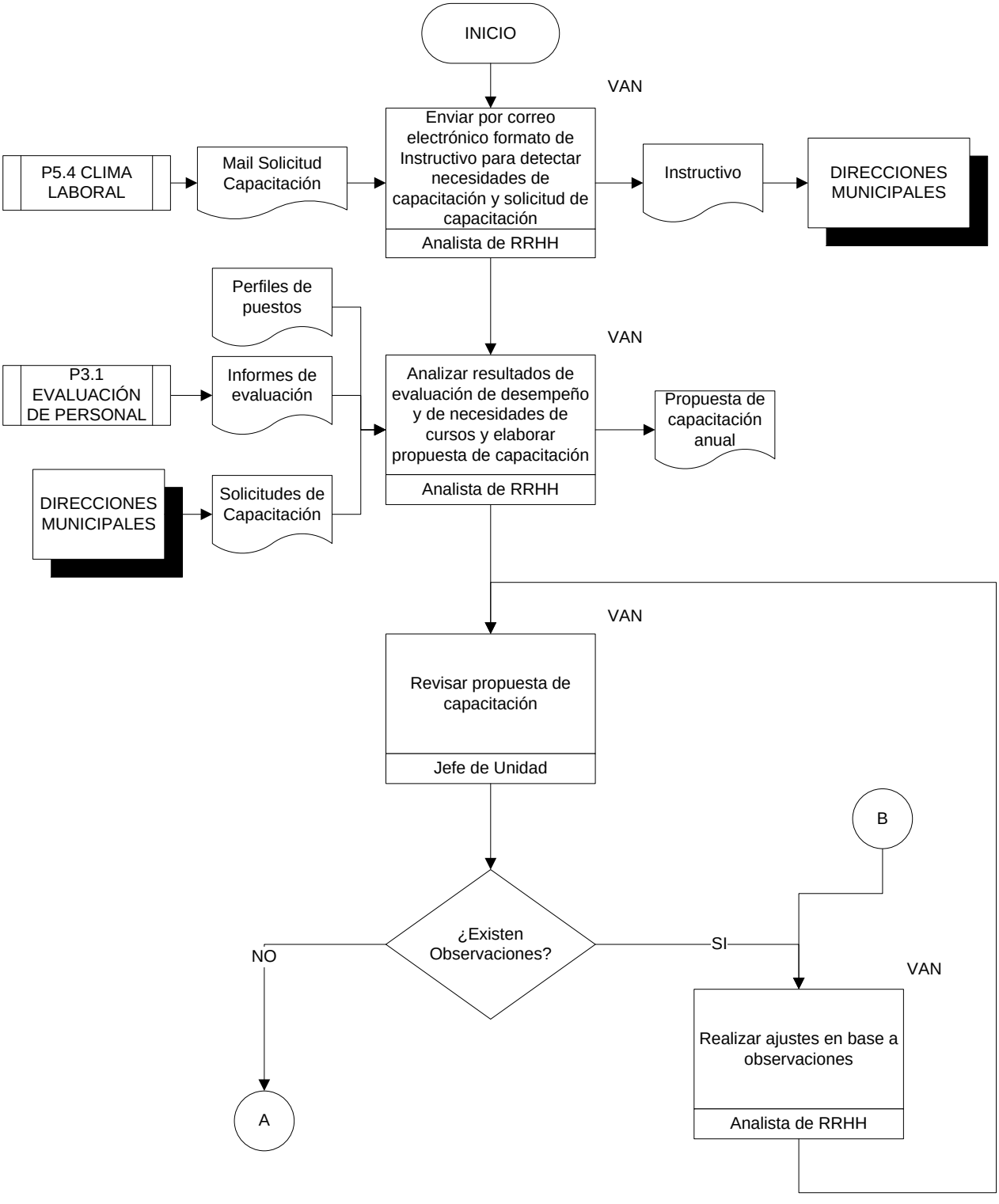
7. **INDICADORES**

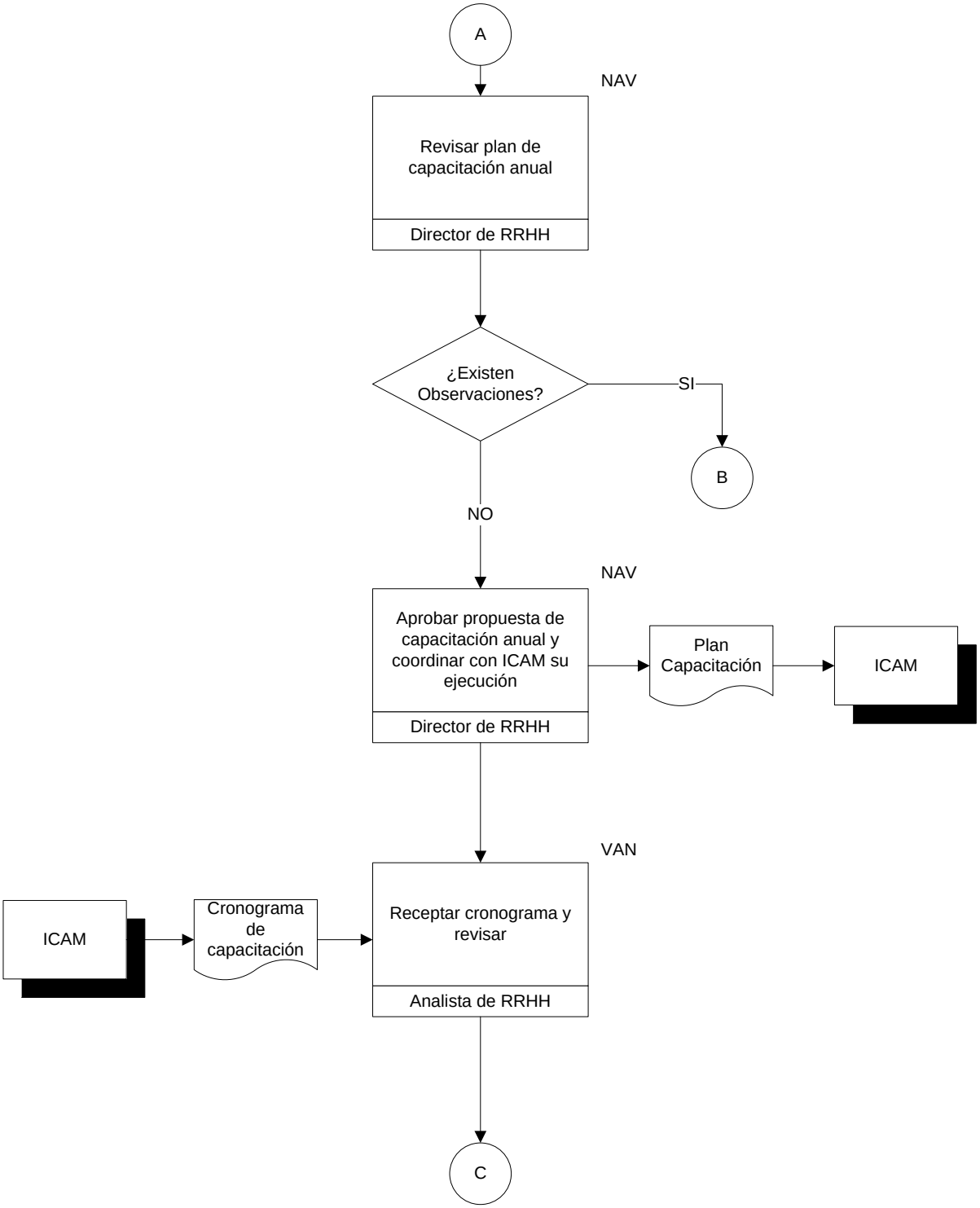
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P3.2-01	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	Anual	(# de actividades cumplidas / # Total de actividades del plan) x 100

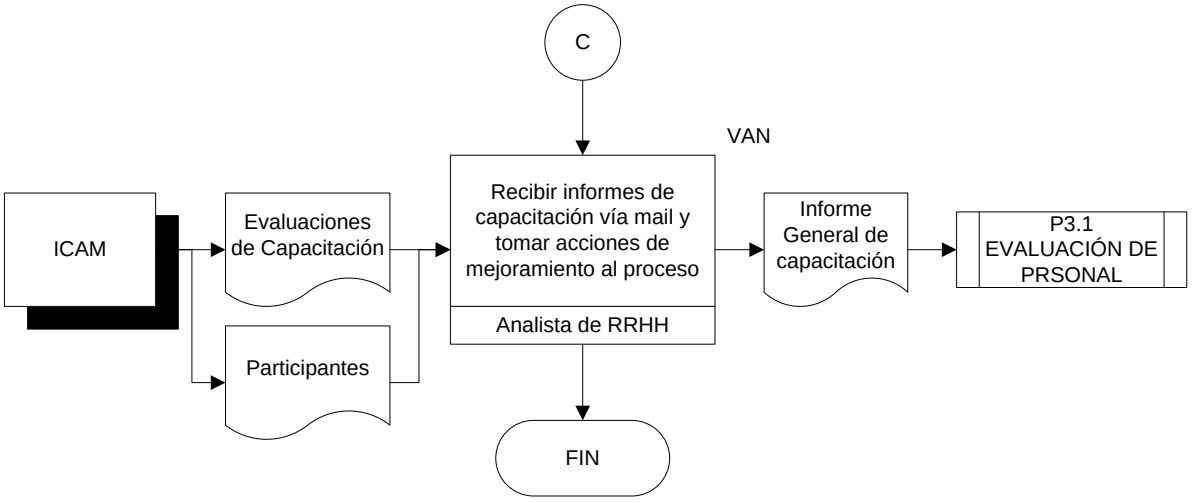
In.P3.2-02	Porcentaje de necesidades cubiertas con capacitación	Anual	(# de necesidades cubiertas con capacitación / total de necesidades detectadas) x 100
In.P3.2-03	Horas de capacitación por persona	Anual	# de horas de capacitación dictadas / total de personal
In.P3.2-04	Eficacia de la capacitación	Anual	Diferencia en el desempeño del capacitado antes y después de la capacitación en los parámetros de su evaluación en donde se detectaron las falencias
In.P3.2-05	Promedio de evaluación en los cursos de capacitación	Anual	Total de evaluaciones en los cursos de capacitación / total de cursos realizados

8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.


INICIO
VAN
Enviar por correo electrónico formato de Instructivo para detectar necesidades de capacitación y solicitud de capacitación
Analista de RRHH
P5.4 CLIMA LABORAL
Mail Solicitud Capacitación
Instructivo
DIRECCIONES MUNICIPALES
Perfiles de puestos
P3.1 EVALUACIÓN DE PERSONAL
Informes de evaluación
DIRECCIONES MUNICIPALES
Solicitudes de Capacitación
VAN
Analizar resultados de evaluación de desempeño y de necesidades de cursos y elaborar propuesta de capacitación
Analista de RRHH
Propuesta de capacitación anual
VAN
Revisar propuesta de capacitación
Jefe de Unidad
¿Existen Observaciones?
NO
SI
A
B
VAN
Realizar ajustes en base a observaciones
Analista de RRHH


A
NAV
Revisar plan de capacitación anual
Director de RRHH
¿Existen Observaciones?
SI
B
NO
NAV
Aprobar propuesta de capacitación anual y coordinar con ICAM su ejecución
Director de RRHH
Plan Capacitación
ICAM
VAN
ICAM
Cronograma de capacitación
Receptar cronograma y revisar
Analista de RRHH
C


C
VAN
ICAM
Evaluaciones de Capacitación
Participantes
Recibir informes de capacitación vía mail y tomar acciones de mejoramiento al proceso
Analista de RRHH
Informe General de capacitación
P3.1 EVALUACIÓN DE PRSONAL
FIN

1. **OBJETIVOS.-** Atender en forma ágil y oportuna a los requerimientos de la Institución con respecto a los cambios, traspasos, traslados, cesaciones, encargos, subrogaciones, comisiones y licencias del personal.

2. **ALCANCE.** Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad Asistencia al Personal.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Ley de Orgánica de Régimen Municipal.
   2. COOTAD.
   3. Ley Orgánica del Servicio Público.
   4. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
   5. Contrato Colectivo.
   6. Código de Trabajo.
   7. Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional y su Reglamento.
   8. Resolución administrativa No. 446 sobre encargos y subrogaciones

5. **POLITICAS.-**

   1. Las acciones de personal de los funcionarios del Municipio deberán tener la firma de legalización del Director Metropolitano de RRHH.
   2. El documento de acción de personal será objeto de revisiones y cambios hasta antes de la aprobación por parte del Director Metropolitano de RRHH.
   3. Los oficios a nivel interno de la Institución deberán ser firmados por el jefe de Unidad.
   4. Existirá un solo Archivo de Expedientes en la Dirección de RRHH; al cual tendrán acceso las diferentes Unidades Desconcentradas.
   5. Las acciones de personal por cambios, traspasos y traslados solo se atenderán por necesidades institucionales previo informe de la Dirección de RR.HH.
   6. Las renuncias deberán ser presentadas con la anticipación de tiempo que estipula la ley.
   7. Se adjuntará a la renuncia el saldo de vacaciones, el documento de descargo de bienes y la declaración juramentada de bienes.
   8. Las subrogaciones se darán solamente a puestos de Jefatura y se adjuntará la documentación que justifique la ausencia del titular.
   9. El trámite de subrogación o encargo procederá solamente si es solicitado dentro de los tres primeros días del efecto.

10. Las Unidades Desconcentradas o Direcciones solicitantes deberán remitir el pedido de licencia con todos los antecedentes o justificativos.
11. Las Unidades Desconcentradas o Direcciones solicitantes deberán remitir la acción de personal adjuntando el pedido de sanción o amonestación y demás documentos de que se desprenda la falta
12. Será obligatorio el uso de las aplicaciones informáticas para el ruteo de trámites.

6. DEFINICIONES

Acciones de Personal.- Documento físico por el cual se legaliza un movimiento de personal; cualquiera que éste sea.

Amonestación.- Es el acto administrativo por el cual la administración impone un llamado de atención, sea este verbal o escrito, al servidor o funcionario que ha infringido normas o disposiciones legales relativas a su desempeño.

Cambios.- Es el movimiento temporal del servidor, de una dependencia a otra dentro de la Institución. Mientras dure el cambio administrativo, la partida presupuestaria del puesto del funcionario se mantiene en la dependencia de origen.

Cesación.- Conclusión de la relación laboral de una persona con la institución, que puede darse por renuncia, jubilación, destitución, remoción, fallecimiento.

Comisiones.- Es la declaratoria y legalización de la ausencia temporal de un servidor mientras presta servicios en otra institución pública. La comisión puede ser con o sin sueldo.

Encargos.- Es la ocupación temporal de un puesto vacante.

Estudio de terminación de contrato.- Informe aprobado por el Sr. Administrador General, para la elaboración de Acciones de Cesaciones.

Licencias.- Es la declaratoria y legalización de la ausencia temporal de un servidor por diferentes causales. La licencia puede ser con o sin sueldo.

Sanción.- Es el acto administrativo por el cual la administración impone una multa o amonestación al servidor o funcionario que ha infringido normas o disposiciones legales relativas a su desempeño laboral.

SIARH.- Sistema Integrado de Administración de RRHH.

Subrogaciones.- Es el reemplazo de un funcionario a un puesto de mayor jerarquía por ausencia temporal del titular.

Sumario Administrativo.- Acción legal por el cual se procede a la Cesación de funciones por causales establecidas en la Ley.

Traslados.- Es el movimiento administrativo y presupuestario definitivo del servidor de una dependencia al puesto existente en otra, dentro de la Institución y/o sus empresas y viceversa.

Traspasos.- Es el movimiento administrativo y presupuestario definitivo del puesto que ocupa un servidor de una dependencia a otra, dentro de la Institución y/o sus empresas y viceversa.

Unidades desconcentradas.- Instancia en la que se origina los movimientos de personal.

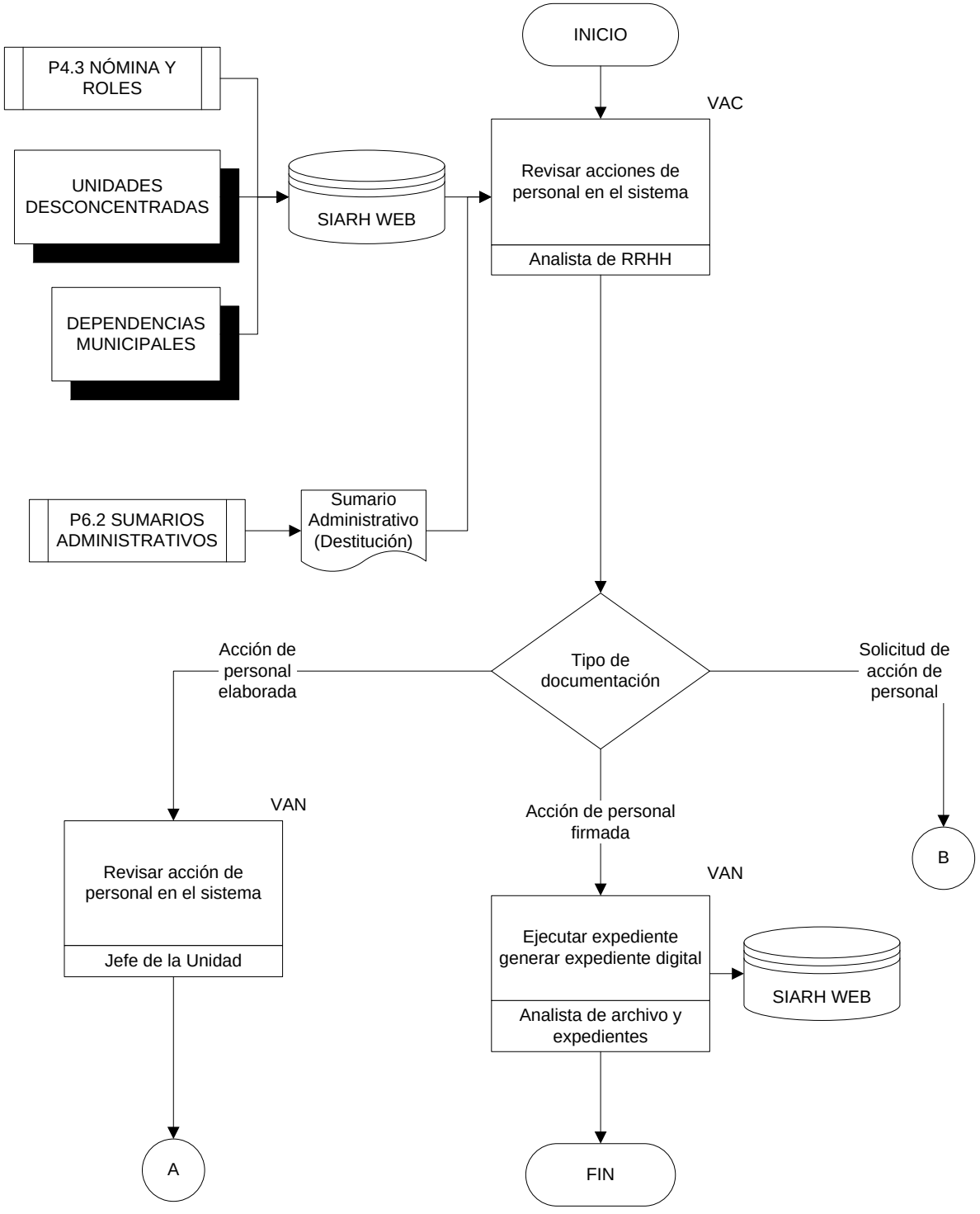
7. INDICADORES

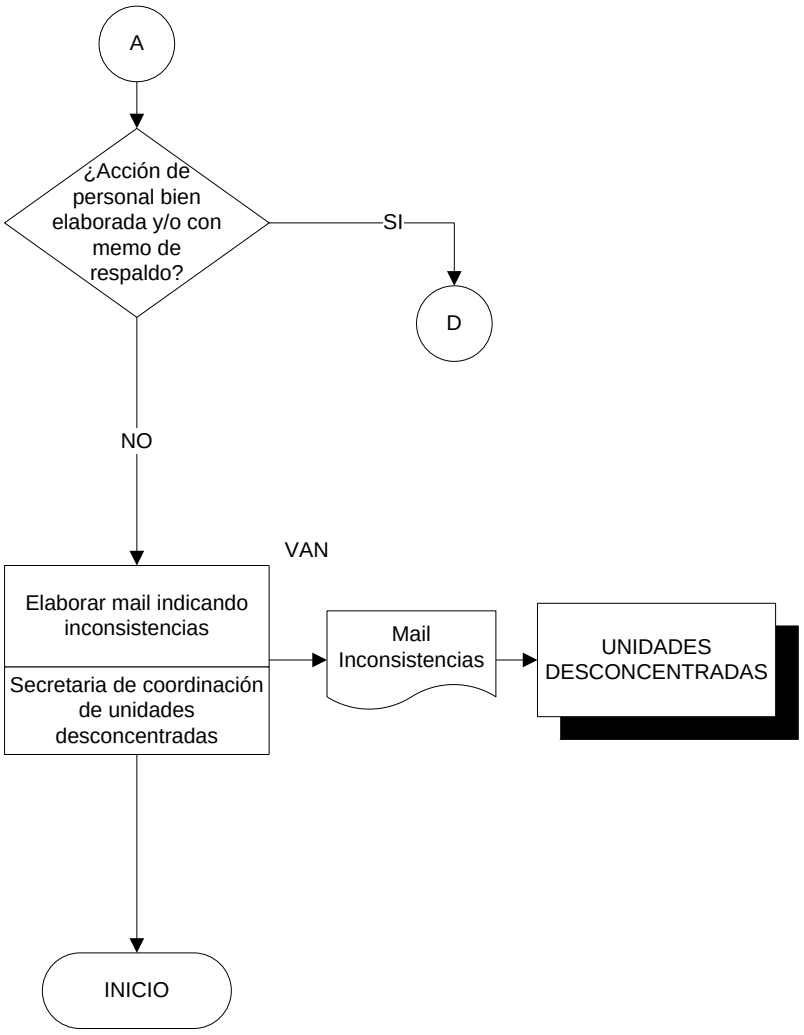
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P4.1-01	Porcentaje de Movimientos de personal gestionados	Mensual	(# de Acciones de personal Emitidas y Legalizadas/ # Total de Pedidos Solicitados) x 100
In.P4.1-02	Porcentaje de movimientos de personal por tipo	Mensual	(# de movimientos de personal por tipo/Total de movimientos de personal)
In.P4.1-03	Oportunidad del movimiento de personal	Mensual	Promedio tiempo real utilizado para la legalización del movimiento de personal / Tiempo requerido para atender a la necesidad
In.P4.1-04	Porcentaje de movimientos de personal por tipo en cada dependencia	Mensual	(# de movimientos de personal por tipo en cada dependencia / Total de movimientos de personal en cada dependencia) x 100
In.P4.1-05	Porcentaje de Cesaciones legalizadas a destiempo	Anual	(# de cesaciones realizadas luego del cierre de roles/ Total de cesaciones) x 100
In.P4.1-06	Porcentaje de cesaciones por cargo en cada dependencia	Anual	(# de cesaciones por cargo en cada dependencia / Total de cesaciones en cada dependencia) x 100

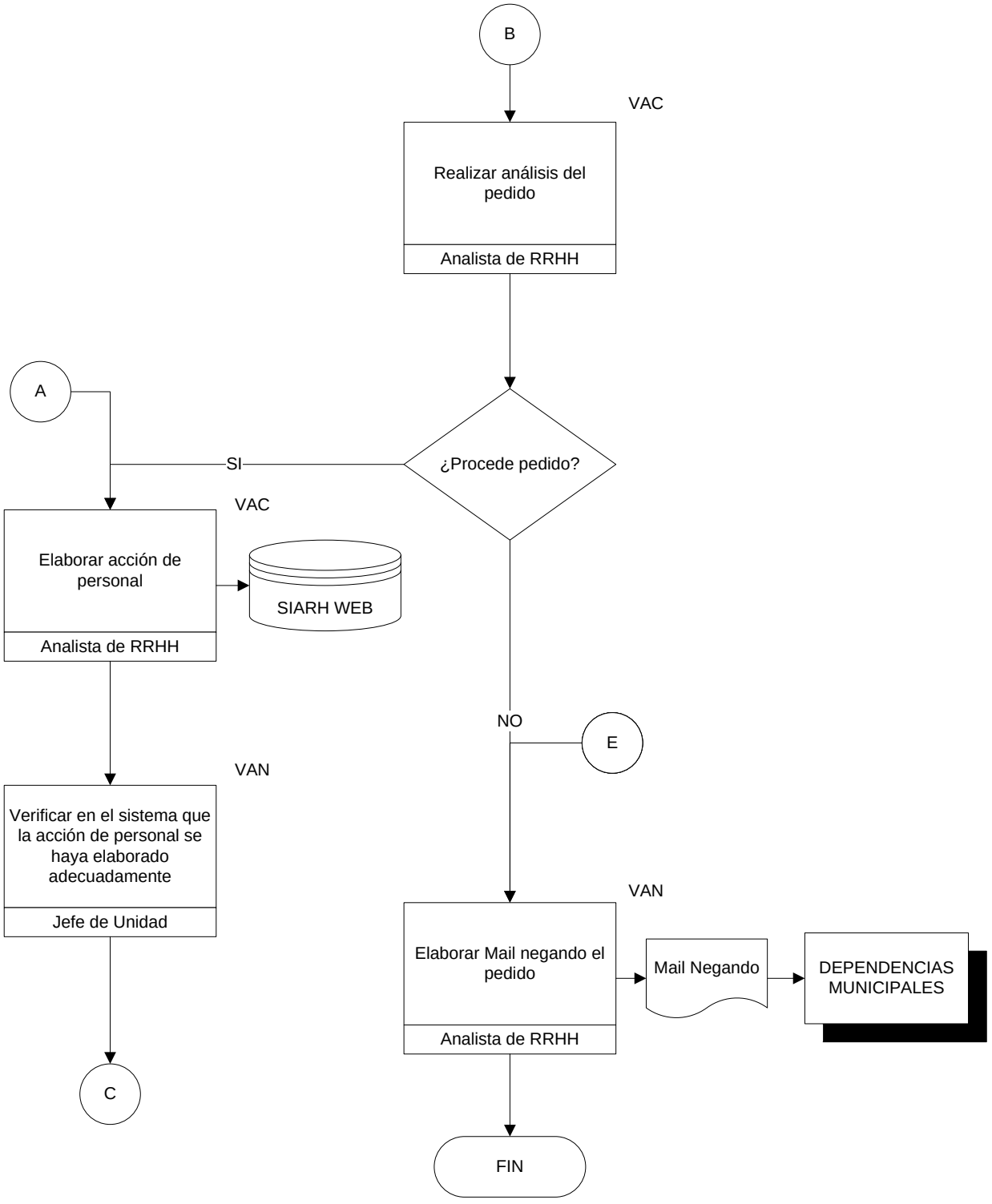
In.P4.1-07	Porcentaje de sanción por tipo de personal por tipo	Mensual	(# de sanción por tipo /Total de movimientos de personal)

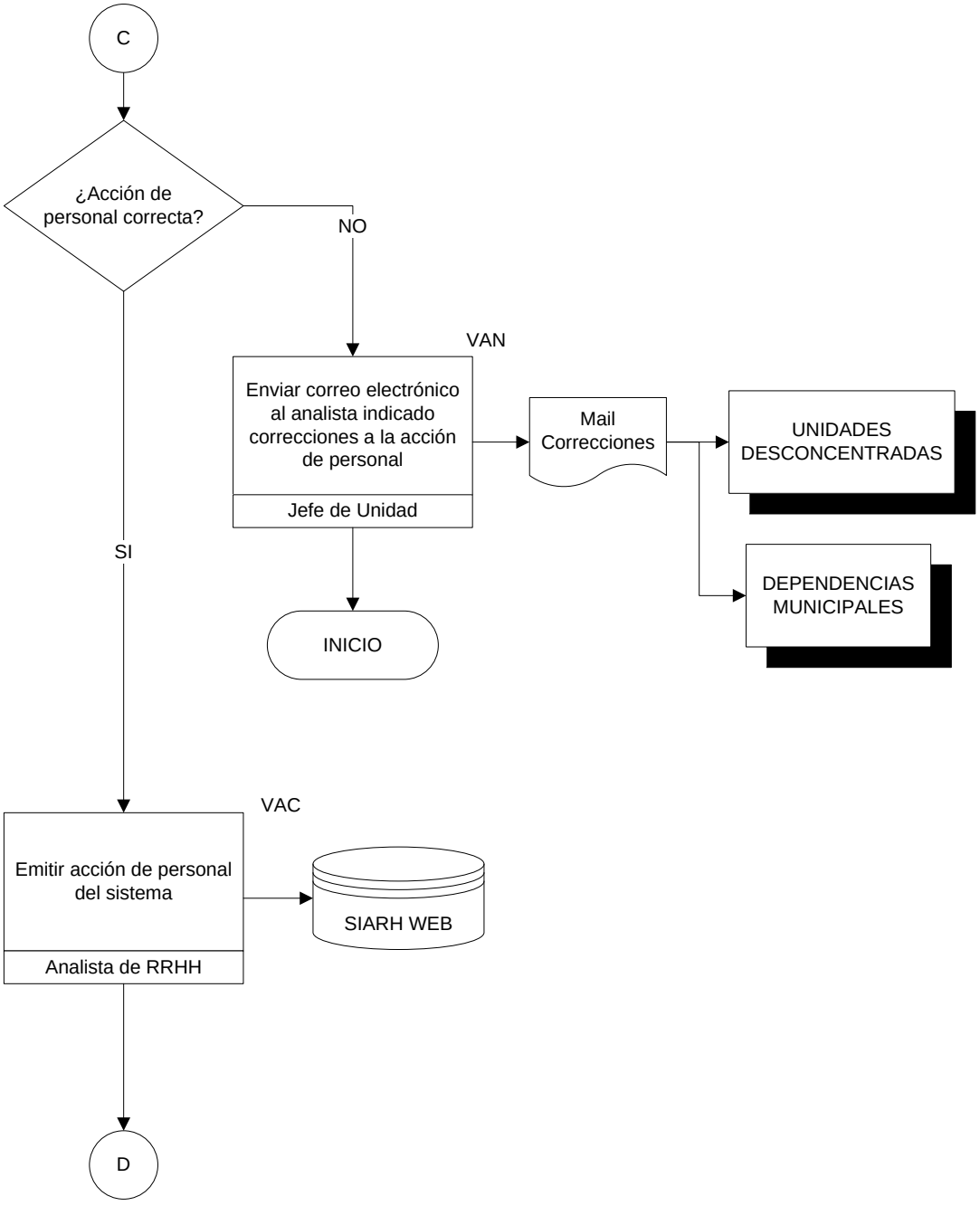
8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

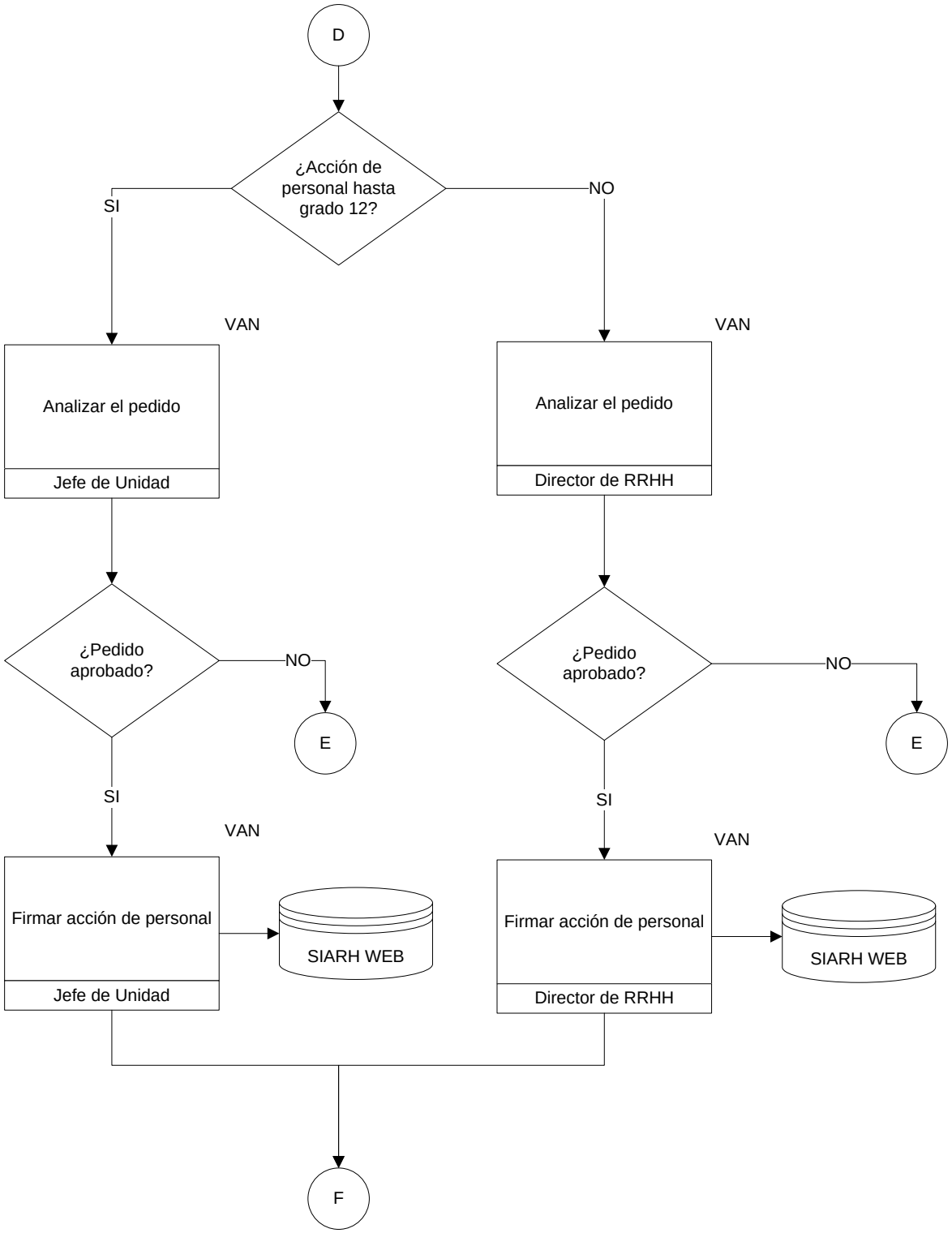
Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.

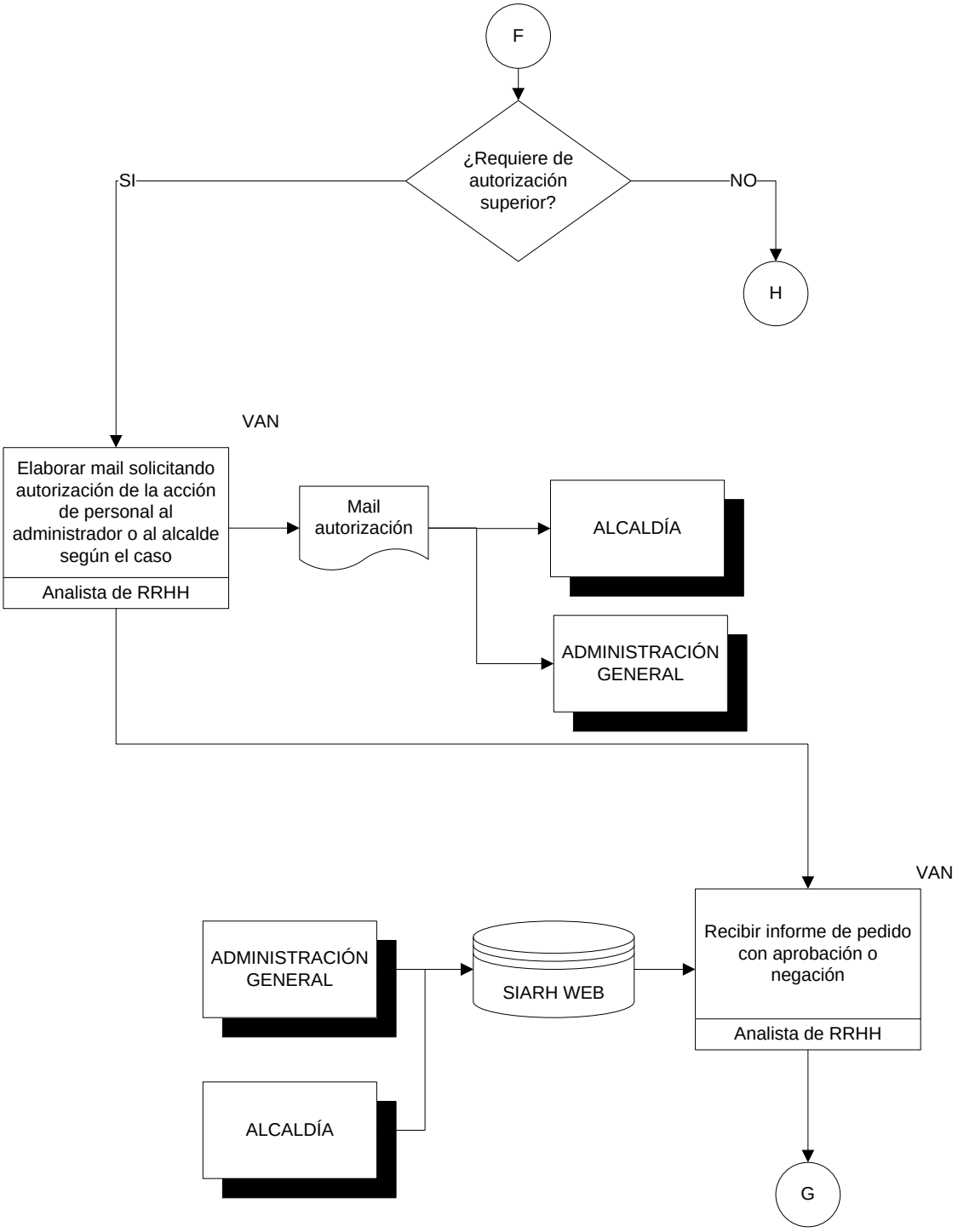

INICIO
P4.3 NÓMINA Y ROLES
UNIDADES DESCONCENTRADAS
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
SIARH WEB
VAC
Revisar acciones de personal en el sistema
Analista de RRHH
P6.2 SUMARIOS ADMINISTRATIVOS
Sumario Administrativo (Destitución)
Tipo de documentación
Acción de personal elaborada
Solicitud de acción de personal
Acción de personal firmada
VAN
Revisar acción de personal en el sistema
Jefe de la Unidad
B
VAN
Ejecutar expediente generar expediente digital
Analista de archivo y expedientes
SIARH WEB
A
FIN

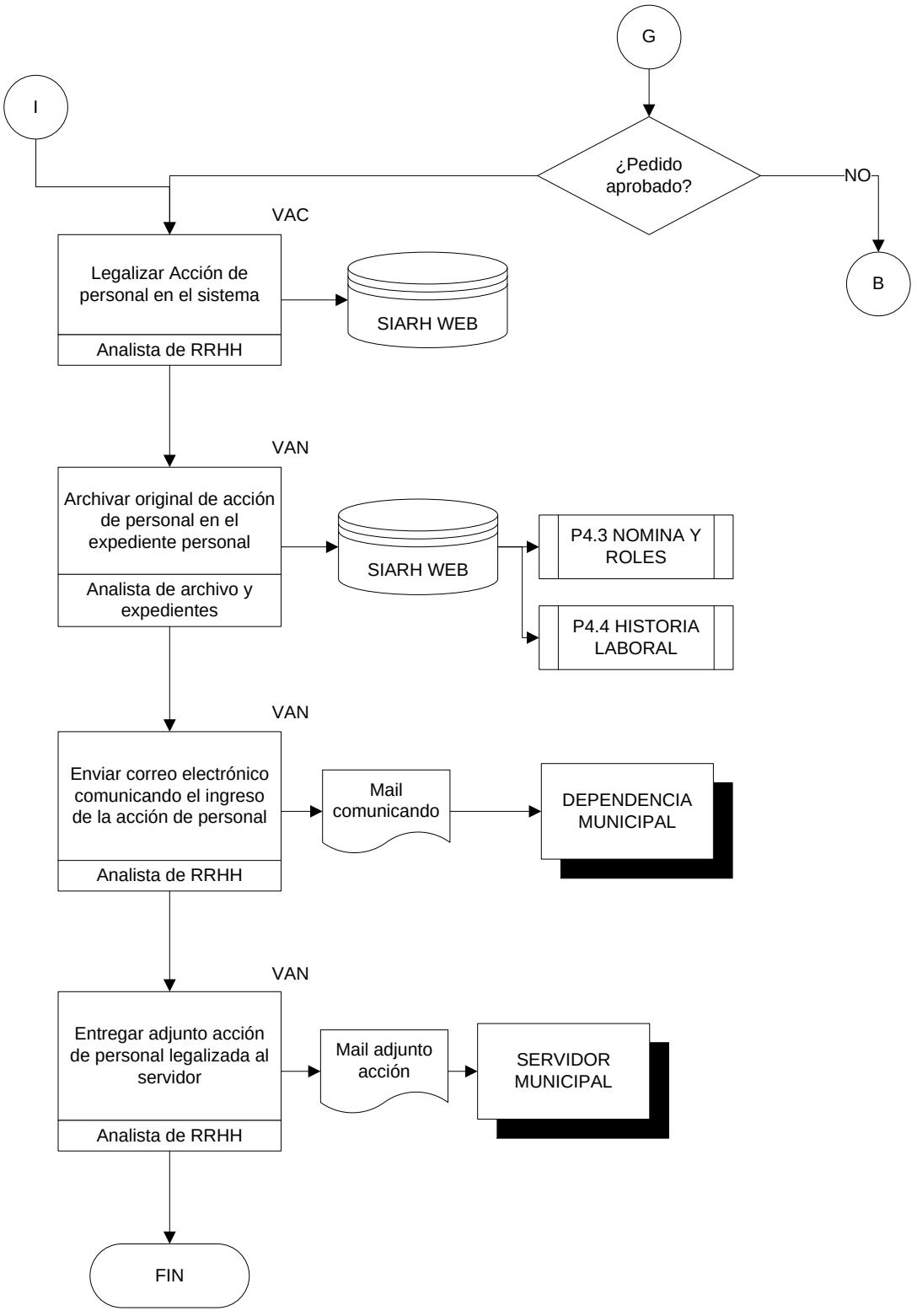

A
¿Acción de personal bien elaborada y/o con memo de respaldo?
SI
D
NO
VAN
Elaborar mail indicando inconsistencias
Secretaria de coordinación de unidades desconcentradas
Mail Inconsistencias
UNIDADES DESCONCENTRADAS
INICIO

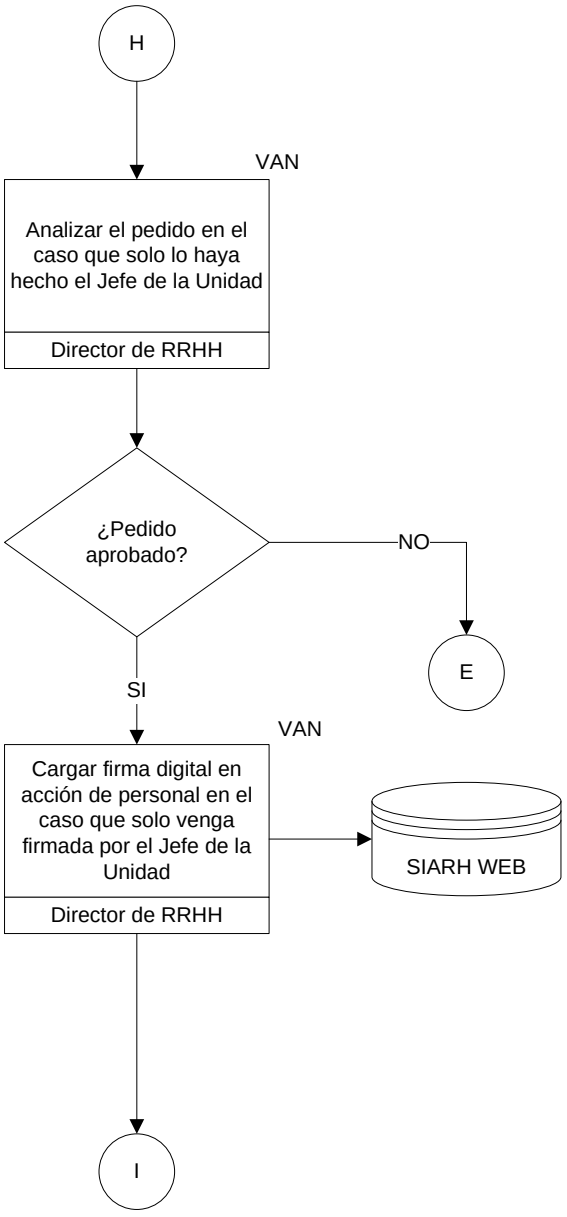

B
VAC
Realizar análisis del pedido
Analista de RRHH
A
SI
¿Procede pedido?
VAC
Elaborar acción de personal
SIARH WEB
Analista de RRHH
NO
E
VAN
Verificar en el sistema que la acción de personal se haya elaborado adecuadamente
Jefe de Unidad
VAN
Elaborar Mail negando el pedido
Mail Negando
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
Analista de RRHH
C
FIN


C
¿Acción de personal correcta?
NO
VAN
Enviar correo electrónico al analista indicado correcciones a la acción de personal
Jefe de Unidad
Mail Correcciones
UNIDADES DESCONCENTRADAS
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
INICIO
SI
VAC
Emitir acción de personal del sistema
Analista de RRHH
SIARH WEB
D


D
¿Acción de personal hasta grado 12?
SI
NO
VAN
Analizar el pedido
Jefe de Unidad
VAN
Analizar el pedido
Director de RRHH
¿Pedido aprobado?
NO
E
SI
VAN
Firmar acción de personal
Jefe de Unidad
SIARH WEB
¿Pedido aprobado?
NO
E
SI
VAN
Firmar acción de personal
Director de RRHH
SIARH WEB
F


F
¿Requiere de autorización superior?
SI
NO
H
VAN
Elaborar mail solicitando autorización de la acción de personal al administrador o al alcalde según el caso
Analista de RRHH
Mail autorización
ALCALDÍA
ADMINISTRACIÓN GENERAL
VAN
ADMINISTRACIÓN GENERAL
SIARH WEB
Recibir informe de pedido con aprobación o negación
Analista de RRHH
ALCALDÍA
G


G
I
¿Pedido aprobado?
NO
B
VAC
Legalizar Acción de personal en el sistema
Analista de RRHH
SIARH WEB
VAN
Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
SIARH WEB
P4.3 NOMINA Y ROLES
P4.4 HISTORIA LABORAL
VAN
Enviar correo electrónico comunicando el ingreso de la acción de personal
Analista de RRHH
Mail comunicando
DEPENDENCIA MUNICIPAL
VAN
Entregar adjunto acción de personal legalizada al servidor
Analista de RRHH
Mail adjunto acción
SERVIDOR MUNICIPAL
FIN


H
VAN
Analizar el pedido en el caso que solo lo haya hecho el Jefe de la Unidad
Director de RRHH
¿Pedido aprobado?
NO
E
SI
VAN
Cargar firma digital en acción de personal en el caso que solo venga firmada por el Jefe de la Unidad
SIARH WEB
Director de RRHH
I

1. **OBJETIVOS.-** Atender en forma ágil y oportuna a los requerimientos de la Institución con respecto a vacaciones, permisos con cargo a vacaciones y adelanto de vacaciones del personal.

2. ALCANCE. Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad Asistencia al Personal.

4. **MARCO LEGAL.-**

1. Ley de Orgánica de Régimen Municipal.
2. COOTAD.
3. Ley Orgánica del Servicio Público.
4. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
5. Contrato Colectivo.
6. Código de Trabajo.
7. Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional y su Reglamento.

5. **POLITICAS.-**

1. Las acciones de personal por vacaciones de los funcionarios del Municipio deberán tener la firma de legalización del Director de RRHH.
2. El documento de acción de personal será objeto de revisiones y cambios hasta antes de la aprobación por parte del Director de RRHH.
3. Los oficios a nivel interno de la Institución deberán ser firmados por el jefe de Unidad.
4. Existirá un solo Archivo de Expedientes en la Dirección de RRHH; al cual tendrán acceso las diferentes Unidades Desconcentradas.
5. Las Unidades Desconcentradas o Direcciones solicitantes deberán remitir la acción de personal adjuntando la solicitud de vacaciones.
6. Será obligatorio el uso de las aplicaciones informáticas para el ruteo de trámites.

6. **DEFINICIONES**

Acciones de Personal.- Documento físico por el cual se legaliza un movimiento de personal; cualquiera que éste sea.

SIARH.- Sistema Integrado de Administración de RRHH.

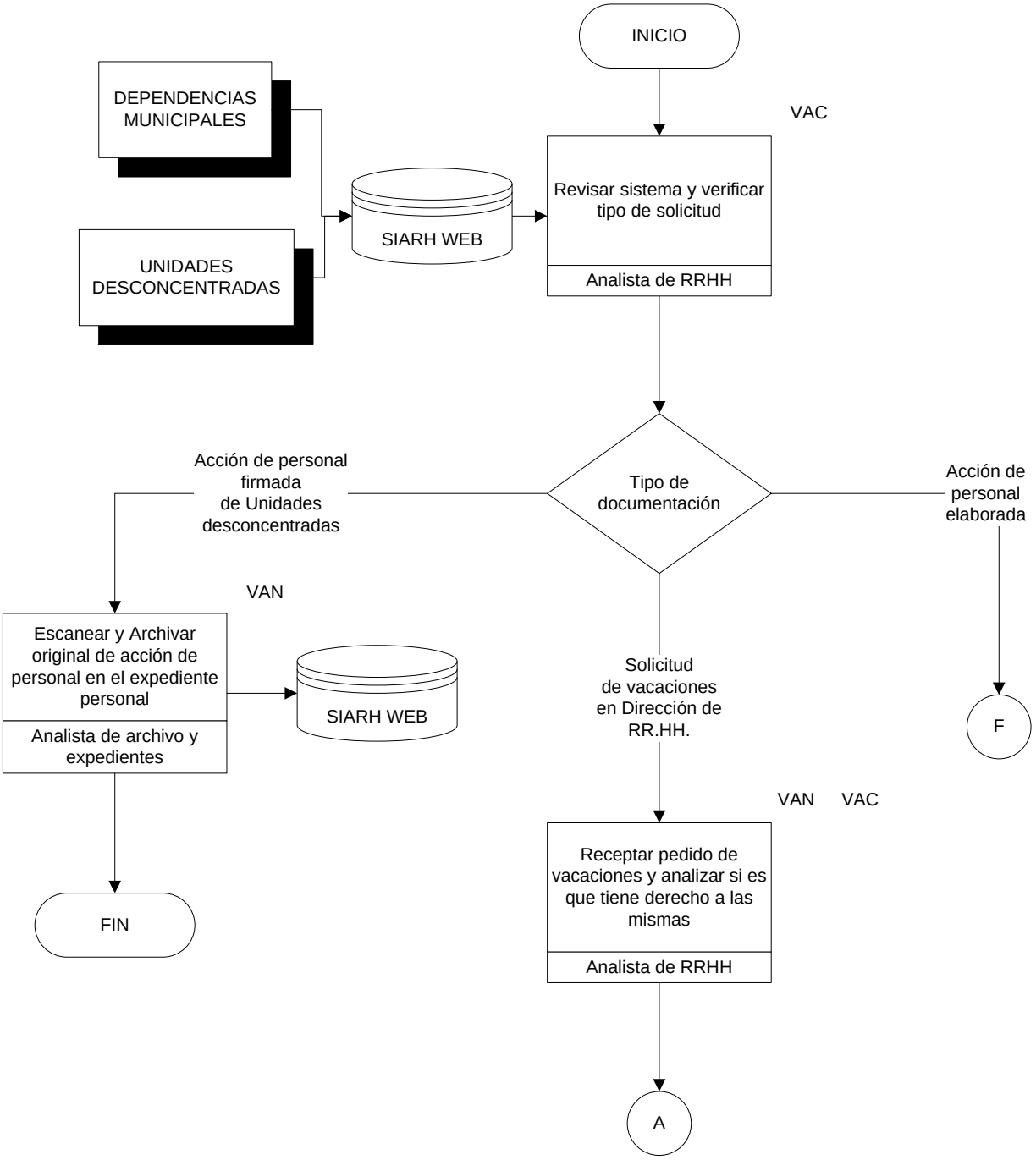
Unidades desconcentradas.- Instancia en la que se origina los movimientos de personal.

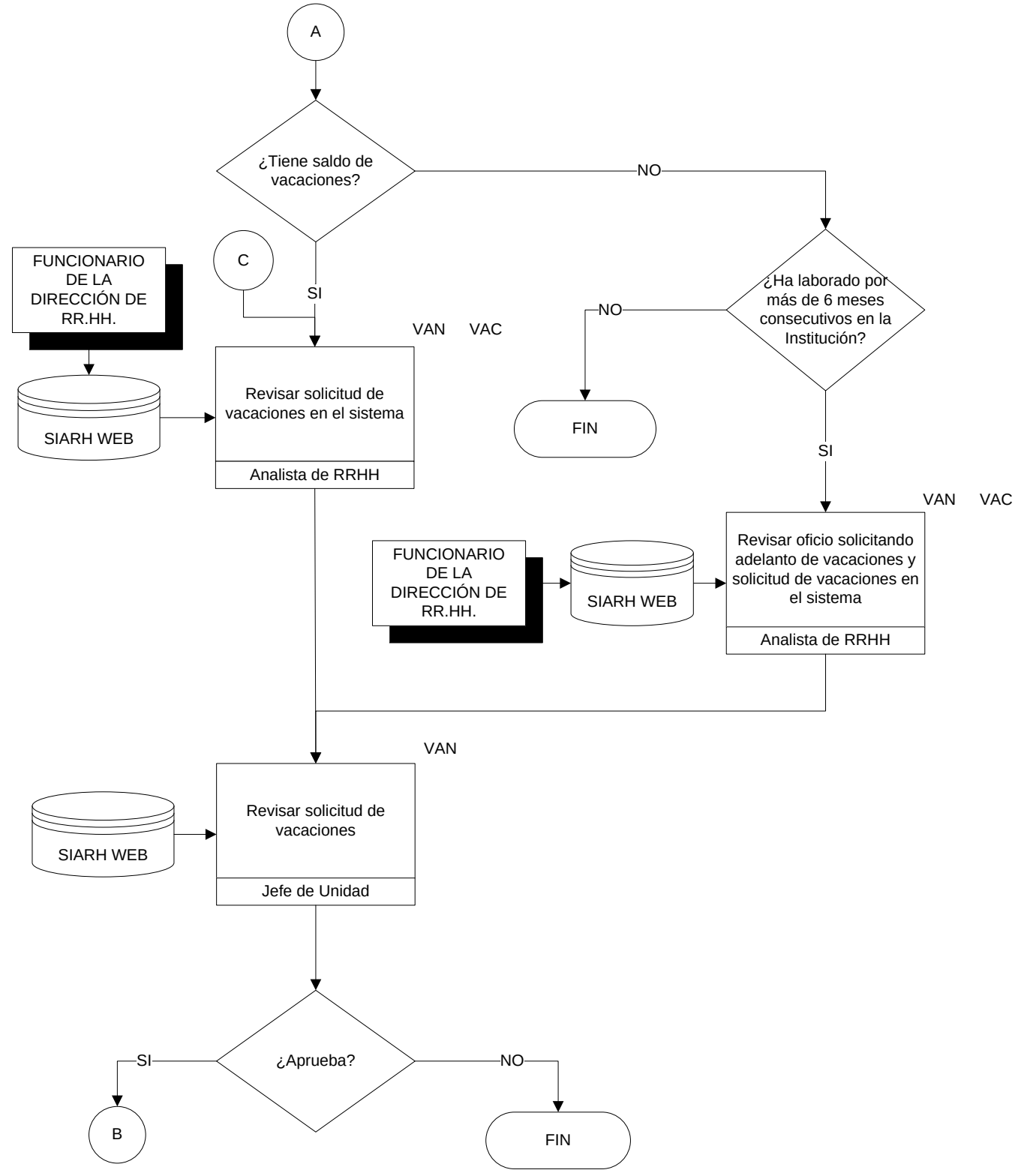
7. INDICADORES

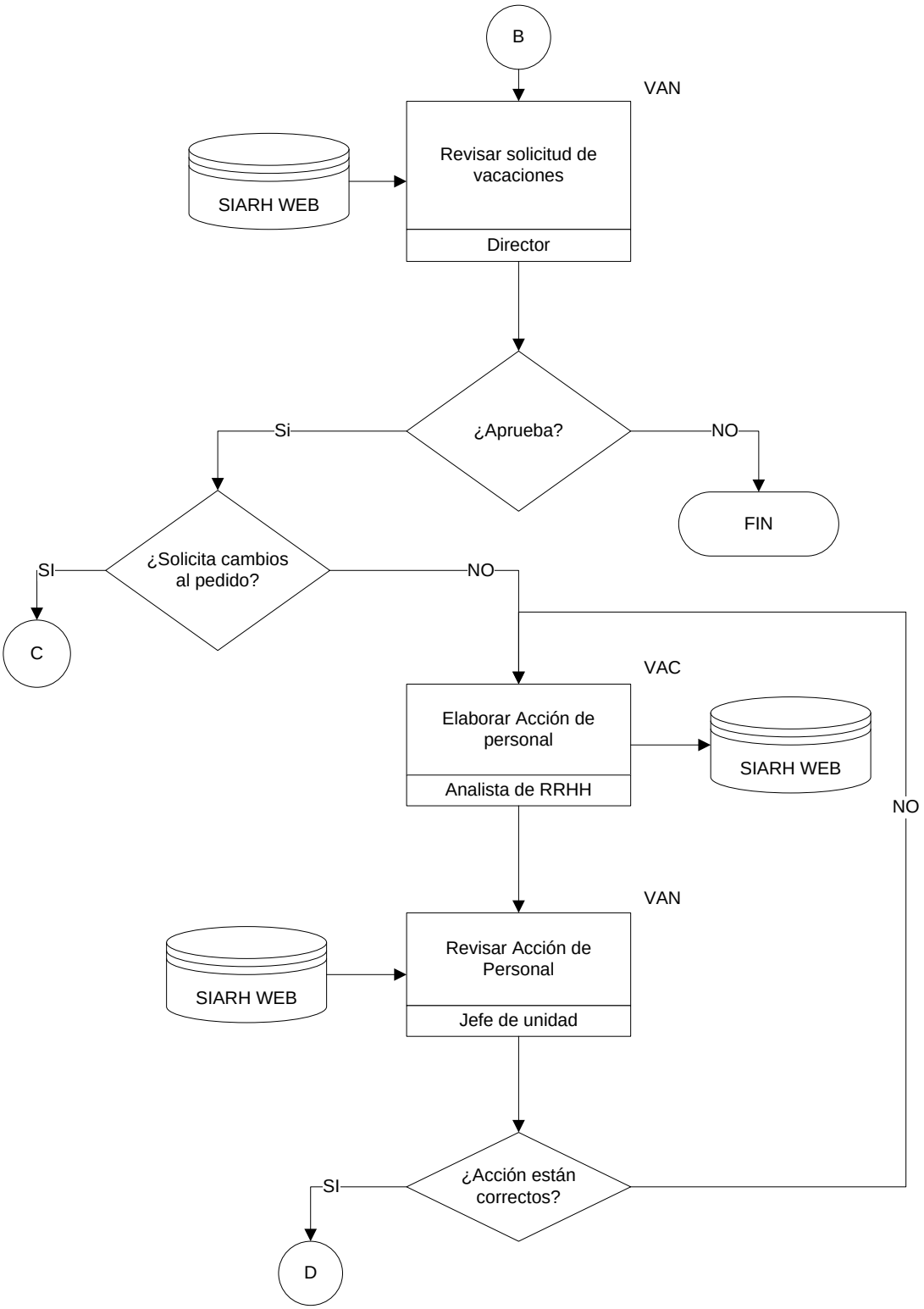
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P4.2-01	Porcentaje de vacaciones de personal gestionados	Mensual	(# de Acciones de personal Emitidas y Legalizadas/ # Total de Pedidos Solicitados) x 100
In.P4.2-02	Porcentaje de vacaciones, permisos con cargo a vacaciones y adelantos de personal por tipo	Mensual	(# de vacaciones, permisos con cargo a vacaciones y adelantos /Total de movimientos de personal)
In.P4.2-03	Oportunidad del movimiento de personal	Mensual	Promedio tiempo real utilizado para la legalización del movimiento de personal / Tiempo requerido para atender a la necesidad

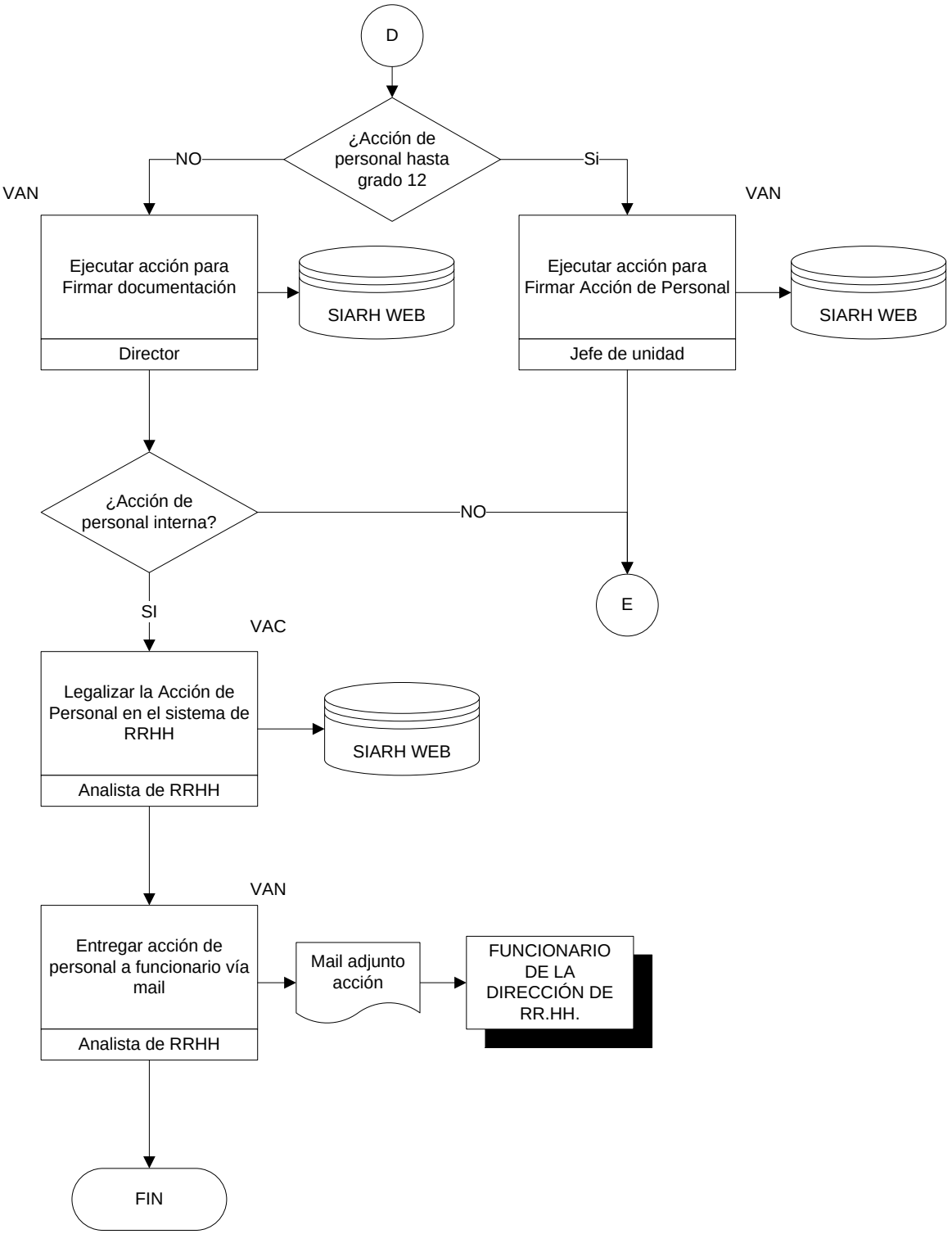
8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

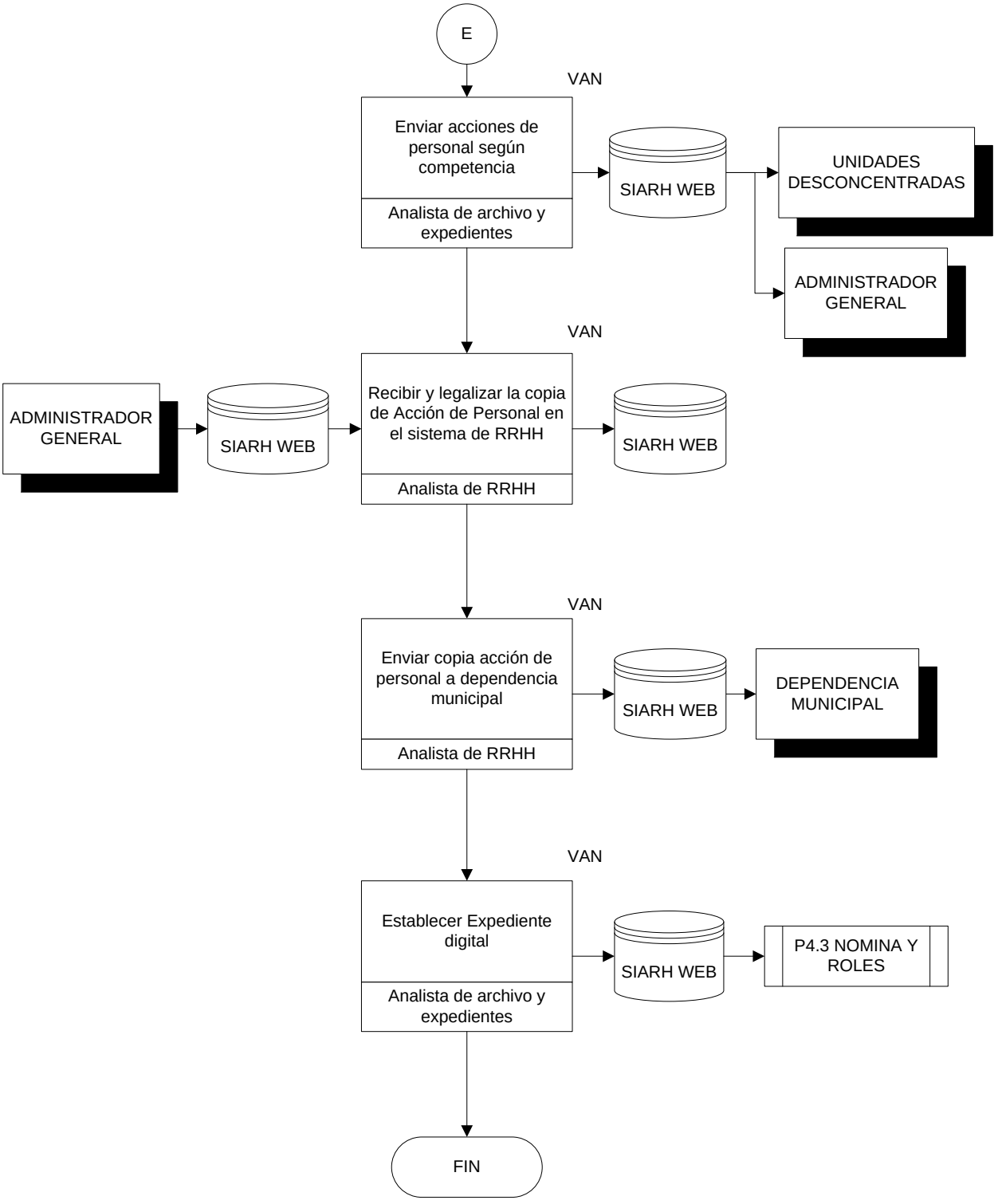
Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.

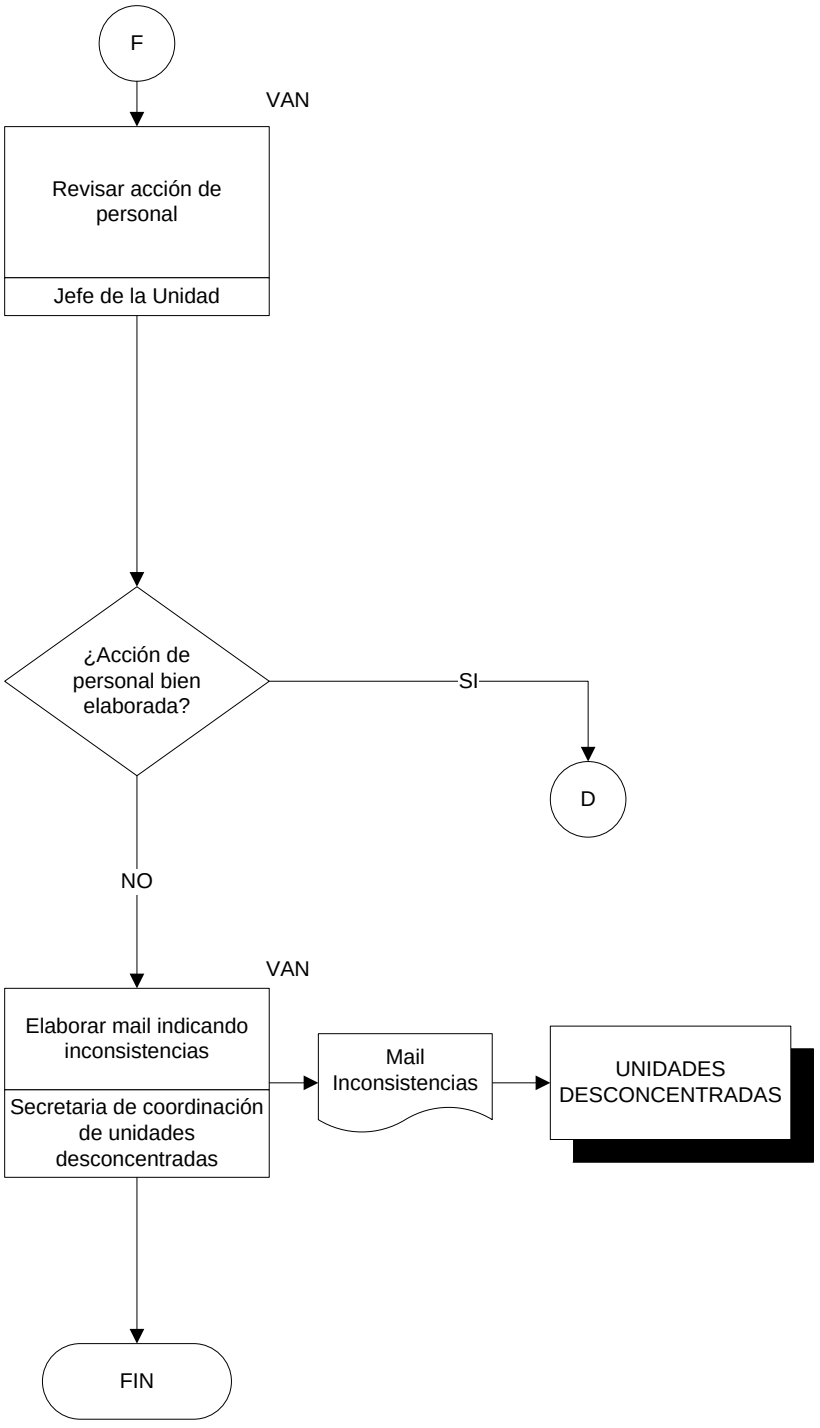

INICIO
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
UNIDADES DESCONCENTRADAS
SIARH WEB
VAC
Revisar sistema y verificar tipo de solicitud
Analista de RRHH
Tipo de documentación
Acción de personal firmada de Unidades desconcentradas
Acción de personal elaborada
VAN
Escanear y Archivar original de acción de personal en el expediente personal
Analista de archivo y expedientes
SIARH WEB
Solicitud de vacaciones en Dirección de RR.HH.
F
VAN VAC
Receptar pedido de vacaciones y analizar si es que tiene derecho a las mismas
Analista de RRHH
FIN
A


A
¿Tiene saldo de vacaciones?
NO
SI
C
FUNCIONARIO DE LA DIRECCIÓN DE RR.HH.
¿Ha laborado por más de 6 meses consecutivos en la Institución?
NO
FIN
SI
VAN VAC
SIARH WEB
Revisar solicitud de vacaciones en el sistema
Analista de RRHH
VAN VAC
FUNCIONARIO DE LA DIRECCIÓN DE RR.HH.
SIARH WEB
Revisar oficio solicitando adelanto de vacaciones y solicitud de vacaciones en el sistema
Analista de RRHH
VAN
SIARH WEB
Revisar solicitud de vacaciones
Jefe de Unidad
¿Aprueba?
SI
NO
B
FIN


B
VAN
Revisar solicitud de vacaciones
SIARH WEB
Director
¿Aprueba?
Si
NO
FIN
¿Solicita cambios al pedido?
SI
NO
C
VAC
Elaborar Acción de personal
SIARH WEB
Analista de RRHH
NO
VAN
Revisar Acción de Personal
SIARH WEB
Jefe de unidad
¿Acción están correctos?
SI
D


D
¿Acción de personal hasta grado 12
NO
Si
VAN
VAN
Ejecutar acción para Firmar documentación
SIARH WEB
Director
Ejecutar acción para Firmar Acción de Personal
SIARH WEB
Jefe de unidad
¿Acción de personal interna?
NO
E
SI
VAC
Legalizar la Acción de Personal en el sistema de RRHH
SIARH WEB
Analista de RRHH
VAN
Entregar acción de personal a funcionario vía mail
Mail adjunto acción
FUNCIONARIO DE LA DIRECCIÓN DE RR.HH.
Analista de RRHH
FIN


E
VAN
Enviar acciones de personal según competencia
Analista de archivo y expedientes
SIARH WEB
UNIDADES DESCONCENTRADAS
ADMINISTRADOR GENERAL
VAN
ADMINISTRADOR GENERAL
SIARH WEB
Recibir y legalizar la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH
Analista de RRHH
SIARH WEB
VAN
Enviar copia acción de personal a dependencia municipal
Analista de RRHH
SIARH WEB
DEPENDENCIA MUNICIPAL
VAN
Establecer Expediente digital
Analista de archivo y expedientes
SIARH WEB
P4.3 NOMINA Y ROLES
FIN


F
VAN
Revisar acción de personal
Jefe de la Unidad
¿Acción de personal bien elaborada?
SI
D
NO
VAN
Elaborar mail indicando inconsistencias
Secretaria de coordinación de unidades desconcentradas
Mail Inconsistencias
UNIDADES DESCONCENTRADAS
FIN

1. **OBJETIVOS.-** Pagar en forma oportuna y correcta los haberes del personal activo de la Municipalidad.

2. **ALCANCE.** Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad Asistencia al Personal.

4. **MARCO LEGAL.-**

1. Ley de Orgánica de Régimen Municipal.
2. COOTAD.
3. Ley Orgánica del Servicio Público.
4. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
5. Contrato Colectivo.
6. Código de Trabajo.
7. Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional y su Reglamento.
8. Ley de Seguro Social.
9. Resoluciones Administrativas.
10. Registros Oficiales.

5. **POLITICAS.-**

1. Se deberá cumplir con las fechas establecidas en el instructivo de Nómina y no se aceptarán reprocesos de la misma.
2. Ningún pago se lo realizará fuera de rol.
3. Será responsabilidad del Director de RRHH, determinar las disposiciones legales respectivas para su aplicación.

6. **DEFINICIONES**

SIARH.- Sistema Integrado de Administración de RRHH.

CG.- Sistema financiero.

ISO.- Bonificación dada a las Unidades educativas por haber logrado la Certificación de Calidad ISO.

Terceros.- Unidades y organismos externos al Municipio con los cuales el servidor mantiene información de descuentos, que son procesados a través de roles.

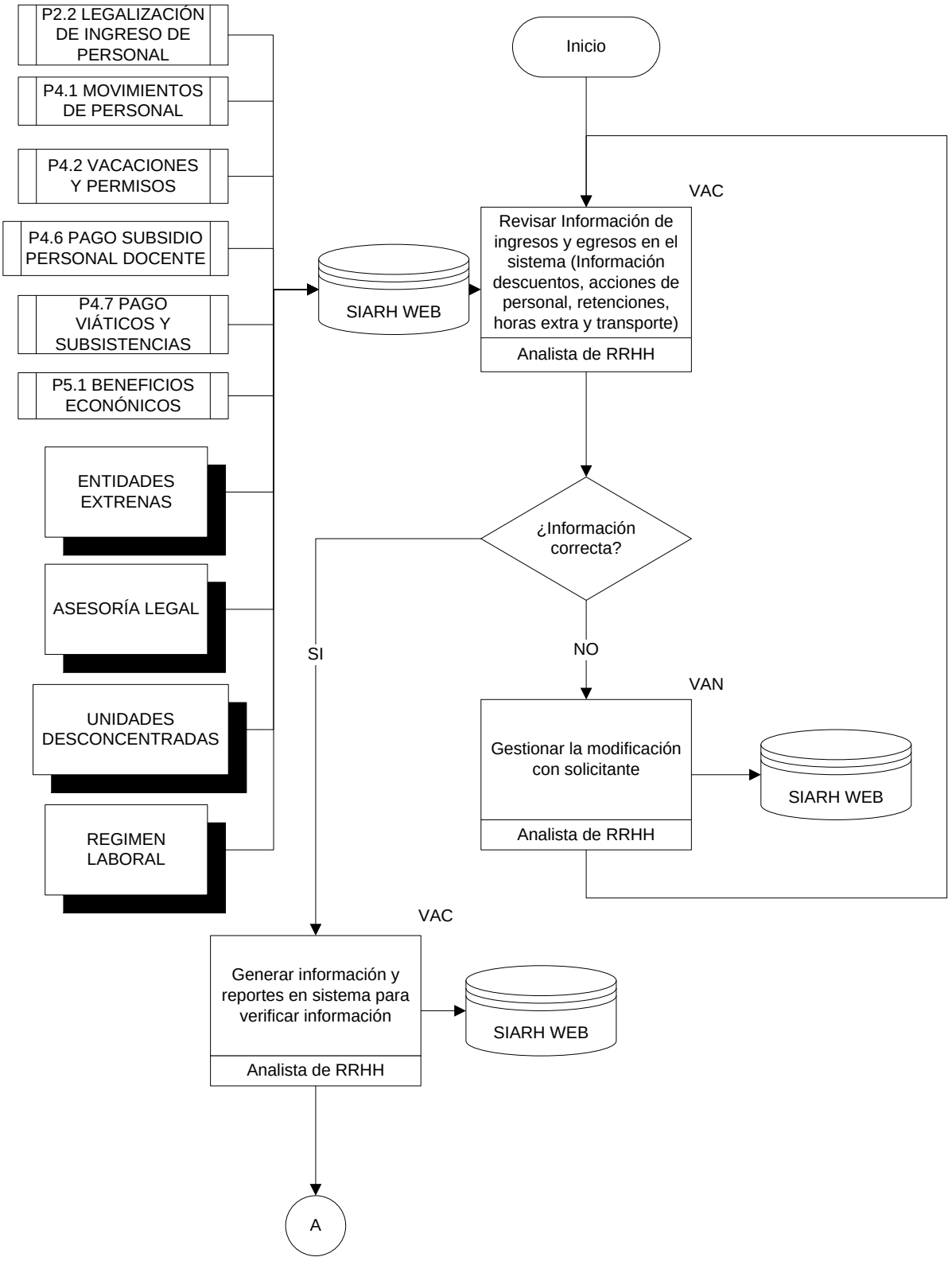
Unidades desconcentradas.- Instancia en la que se origina los movimientos de personal.

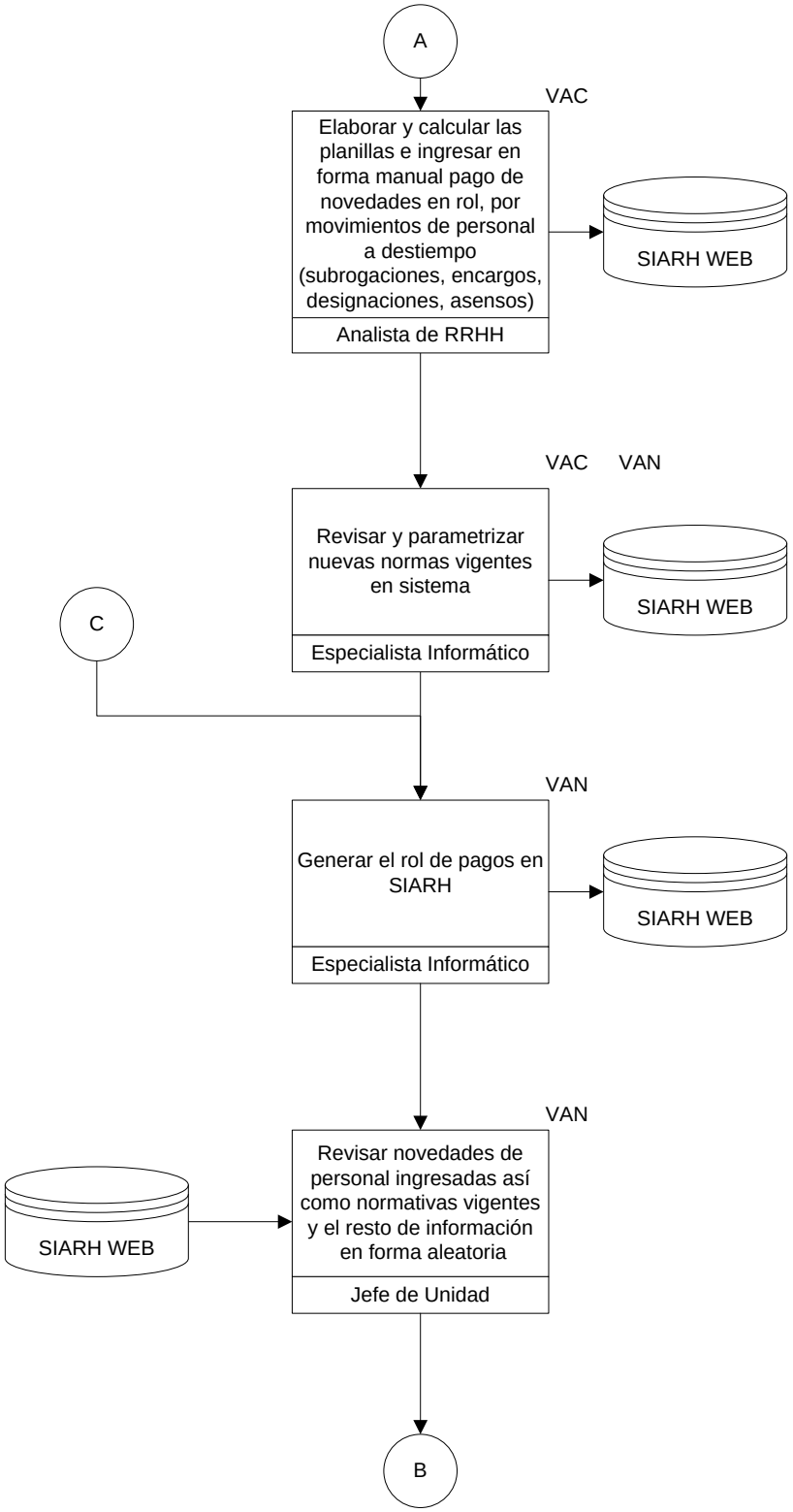
7. INDICADORES

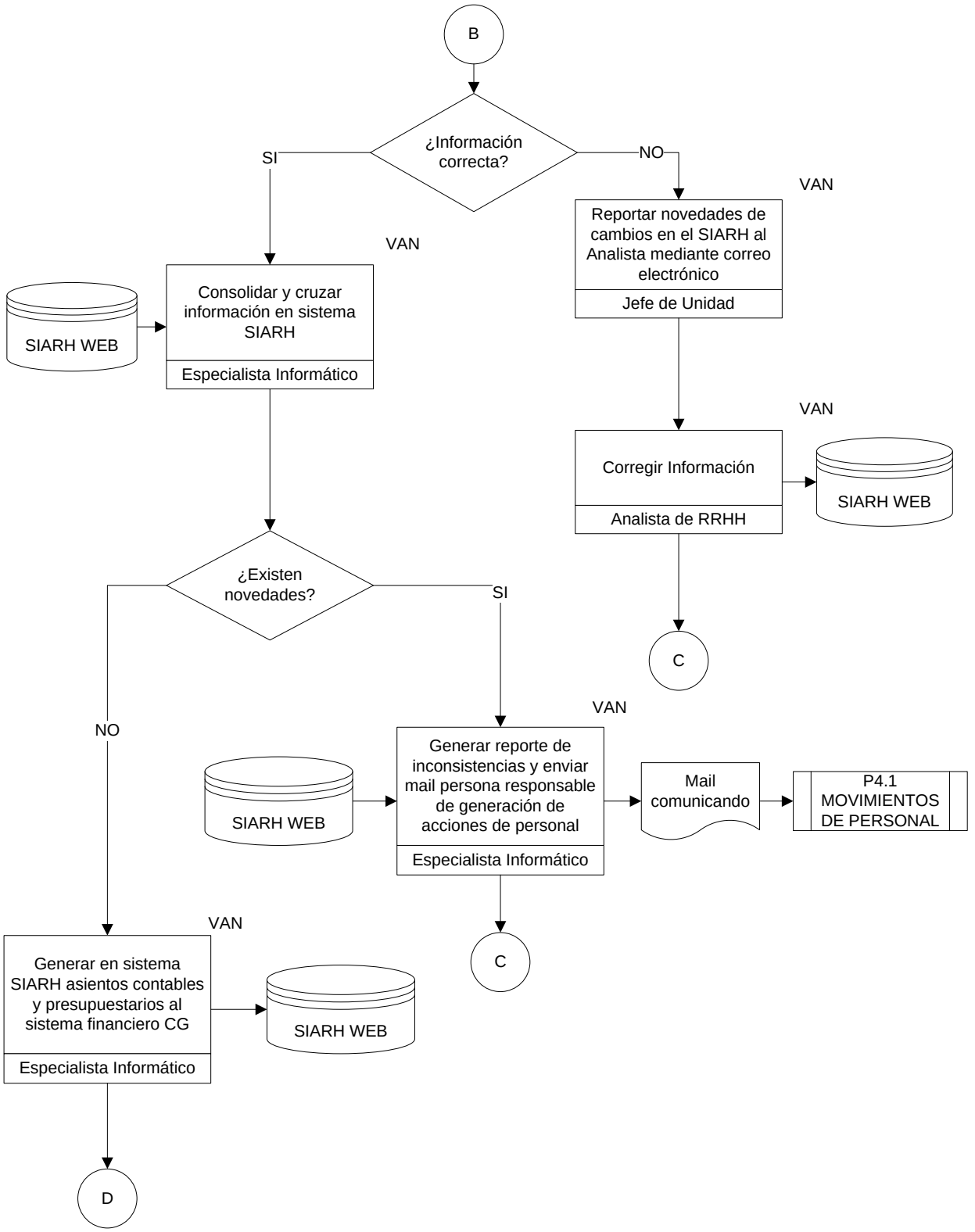
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P4.3-01	Porcentaje de novedades de personal entregadas a tiempo	Mensual	(# de novedades de personal entregadas a tiempo / # Total de novedades de personal) x 100

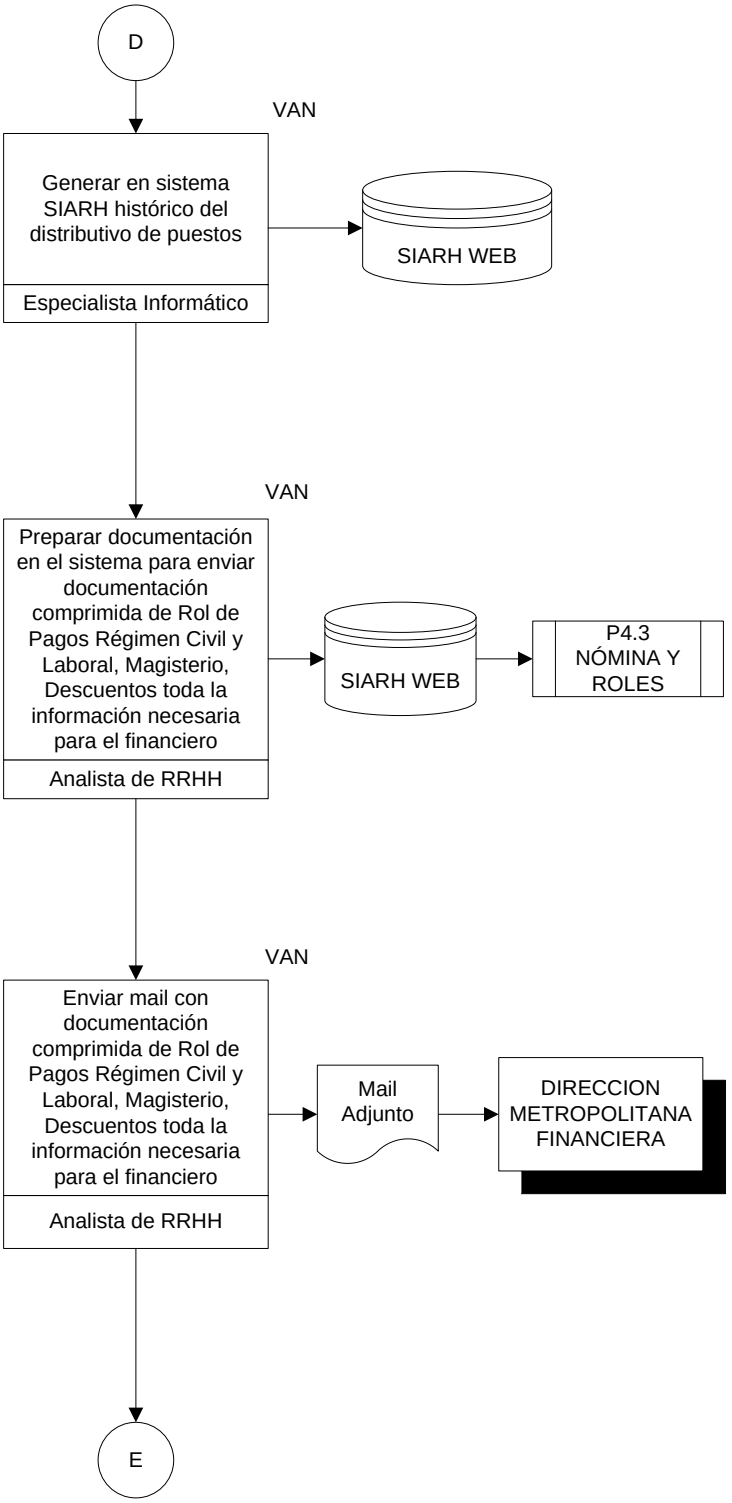
8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

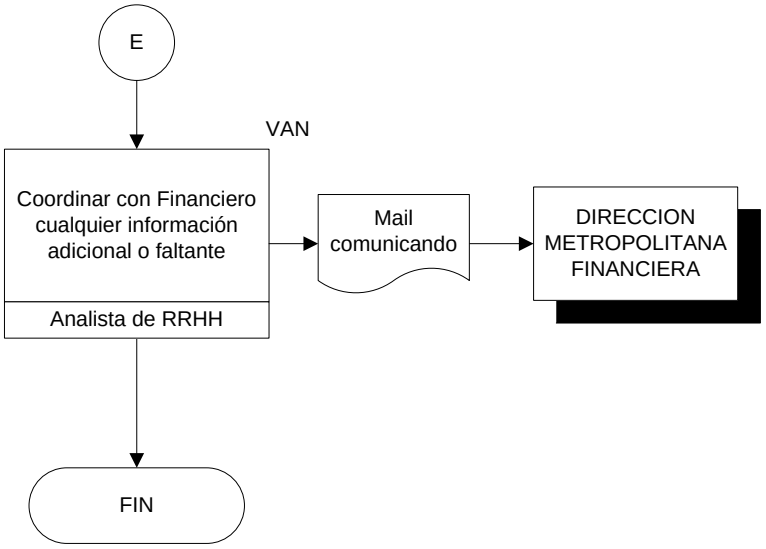
Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.


P2.2 LEGALIZACIÓN DE INGRESO DE PERSONAL
P4.1 MOVIMIENTOS DE PERSONAL
P4.2 VACACIONES Y PERMISOS
P4.6 PAGO SUBSIDIO PERSONAL DOCENTE
P4.7 PAGO VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS
P5.1 BENEFICIOS ECONÓNICOS
ENTIDADES EXTRENAS
ASESORÍA LEGAL
UNIDADES DESCONCENTRADAS
REGIMEN LABORAL
Inicio
VAC
Revisar Información de ingresos y egresos en el sistema (Información descuentos, acciones de personal, retenciones, horas extra y transporte)
Analista de RRHH
SIARH WEB
¿Información correcta?
SI
NO
VAN
Gestionar la modificación con solicitante
Analista de RRHH
SIARH WEB
VAC
Generar información y reportes en sistema para verificar información
Analista de RRHH
SIARH WEB
A


A
VAC
Elaborar y calcular las planillas e ingresar en forma manual pago de novedades en rol, por movimientos de personal a destiempo (subrogaciones, encargos, designaciones, asensos)
Analista de RRHH
SIARH WEB
VAC VAN
Revisar y parametrizar nuevas normas vigentes en sistema
Especialista Informático
SIARH WEB
C
VAN
Generar el rol de pagos en SIARH
Especialista Informático
SIARH WEB
VAN
Revisar novedades de personal ingresadas así como normativas vigentes y el resto de información en forma aleatoria
Jefe de Unidad
SIARH WEB
B


B
¿Información correcta?
SI
NO
VAN
Reportar novedades de cambios en el SIARH al Analista mediante correo electrónico
Jefe de Unidad
VAN
Consolidar y cruzar información en sistema SIARH
Especialista Informático
SIARH WEB
VAN
Corregir Información
Analista de RRHH
SIARH WEB
¿Existen novedades?
SI
NO
C
VAN
Generar reporte de inconsistencias y enviar mail persona responsable de generación de acciones de personal
Especialista Informático
SIARH WEB
Mail comunicando
P4.1 MOVIMIENTOS DE PERSONAL
C
VAN
Generar en sistema SIARH asientos contables y presupuestarios al sistema financiero CG
Especialista Informático
SIARH WEB
D


D
VAN
Generar en sistema SIARH histórico del distributivo de puestos
Especialista Informático
SIARH WEB
VAN
Preparar documentación en el sistema para enviar documentación comprimida de Rol de Pagos Régimen Civil y Laboral, Magisterio, Descuentos toda la información necesaria para el financiero
Analista de RRHH
SIARH WEB
P4.3 NÓMINA Y ROLES
VAN
Enviar mail con documentación comprimida de Rol de Pagos Régimen Civil y Laboral, Magisterio, Descuentos toda la información necesaria para el financiero
Analista de RRHH
Mail Adjunto
DIRECCION METROPOLITANA FINANCIERA
E


E
VAN
Coordinar con Financiero cualquier información adicional o faltante
Analista de RRHH
Mail comunicando
DIRECCION METROPOLITANA FINANCIERA
FIN

1. **OBJETIVO.-** Cumplir con lo estipulado en la Ley del Seguro Social en lo referente al pago de obligaciones patronales.

2. **ALCANCE.-** Este proceso inicia con el registro de la información de novedades de personal al sistema de Historia Laboral del IESS y termina con el envío de la documentación respectiva a la Dirección Financiera para su contabilización.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad Asistencia al Personal.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Ley de Orgánica de Régimen Municipal.
   2. COOTAD.
   3. Ley Orgánica del Servicio Público.
   4. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
   5. Contrato Colectivo.
   6. Código de Trabajo.
   7. Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional y su Reglamento.
   8. Ley de Seguro Social.
   9. Resoluciones Administrativas.
   10. Registros Oficiales.

5. **POLITICAS.-**

   1. Se deberá cumplir con las fechas establecidas por la Ley de Seguridad Social del IESS para el registro de novedades de personal en el sistema de Historia Laboral.
   2. Se entregarán los documentos de respaldo a la Dirección Financiera hasta el día 20 del mes siguiente.

6. **DEFINICIONES.-**

   SIARH.- Sistema Integrado de Administración de RRHH.

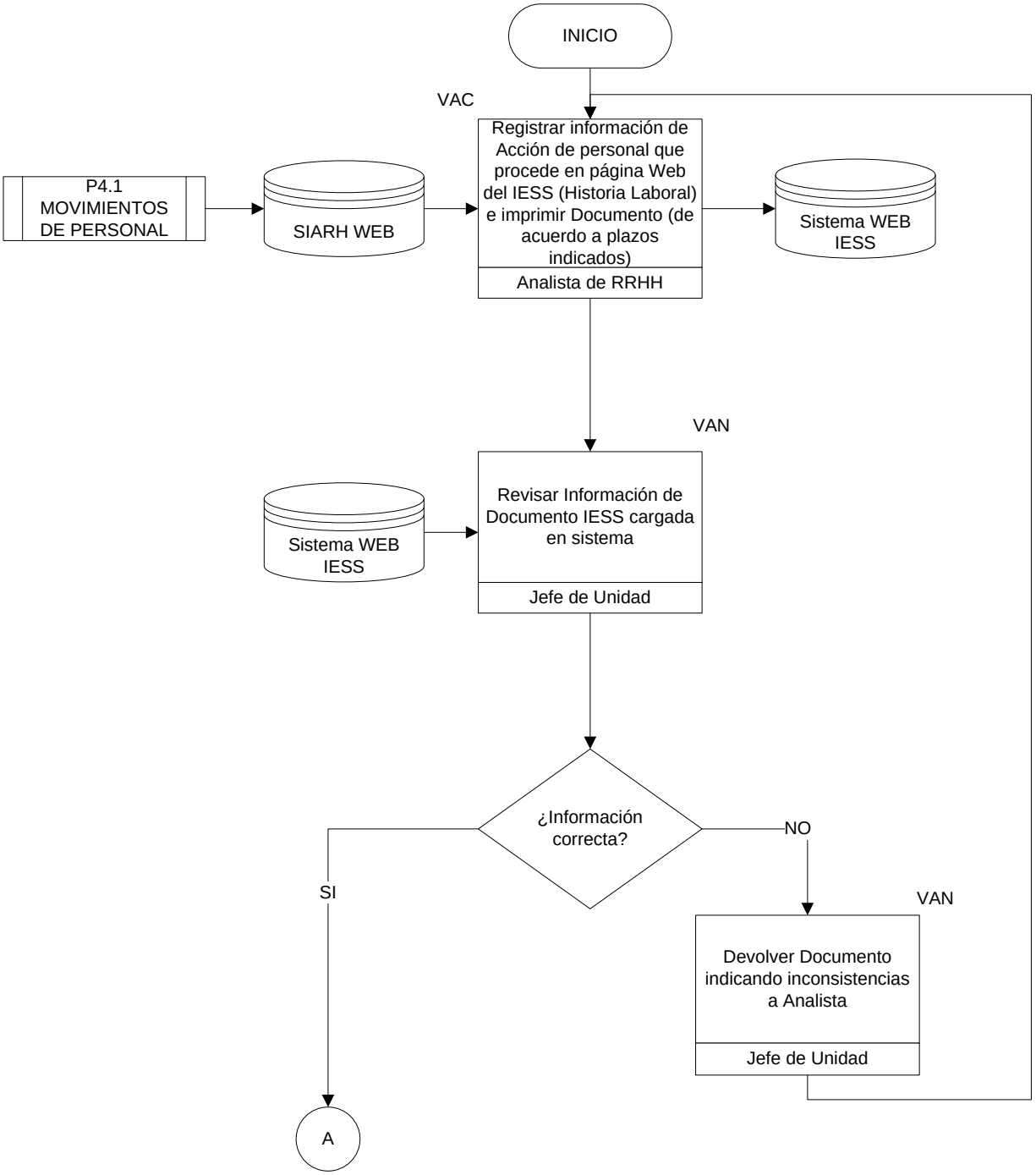
   Batch.- Proceso automático que sube información al sistema en forma masiva.

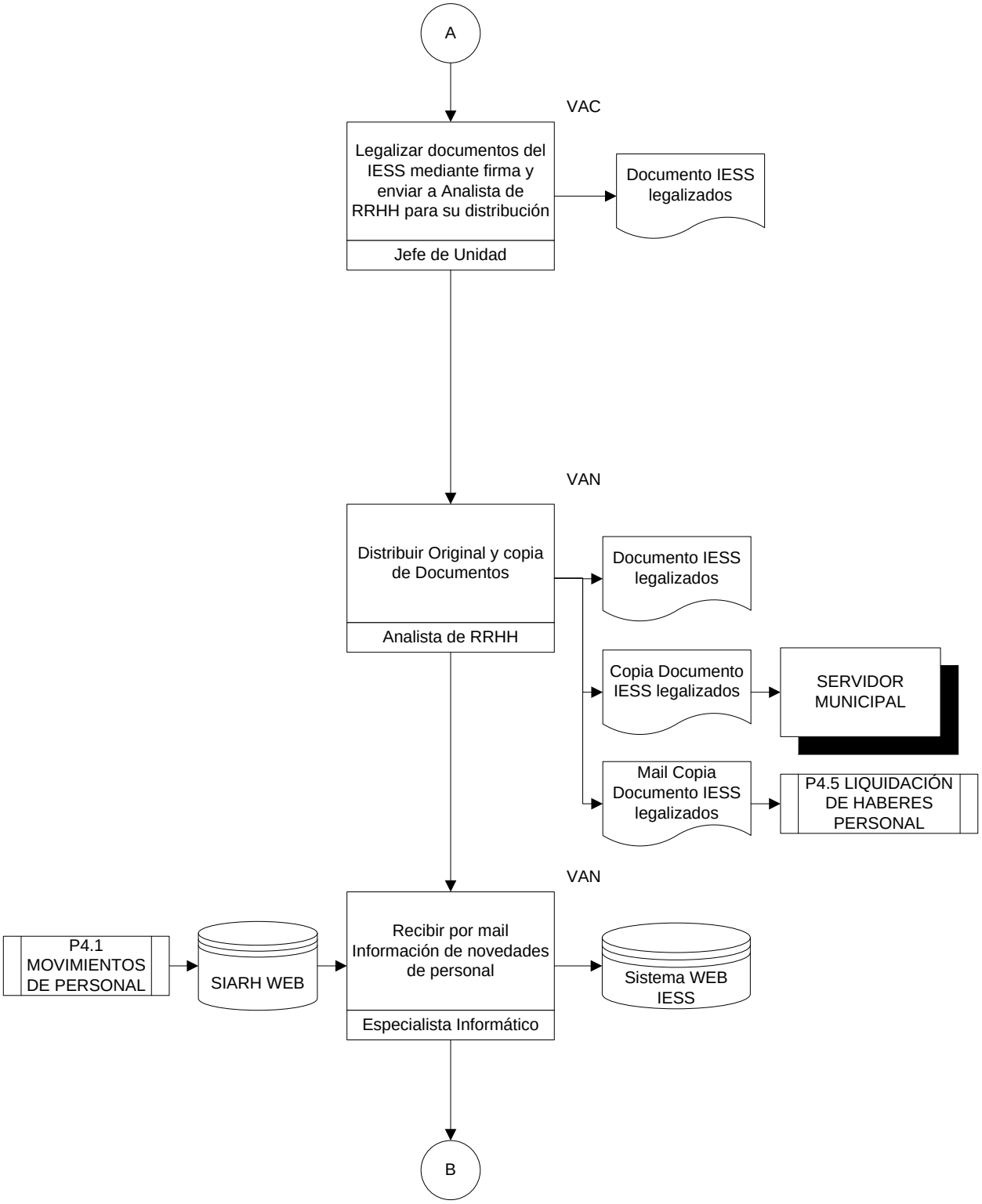
7. INDICADORES

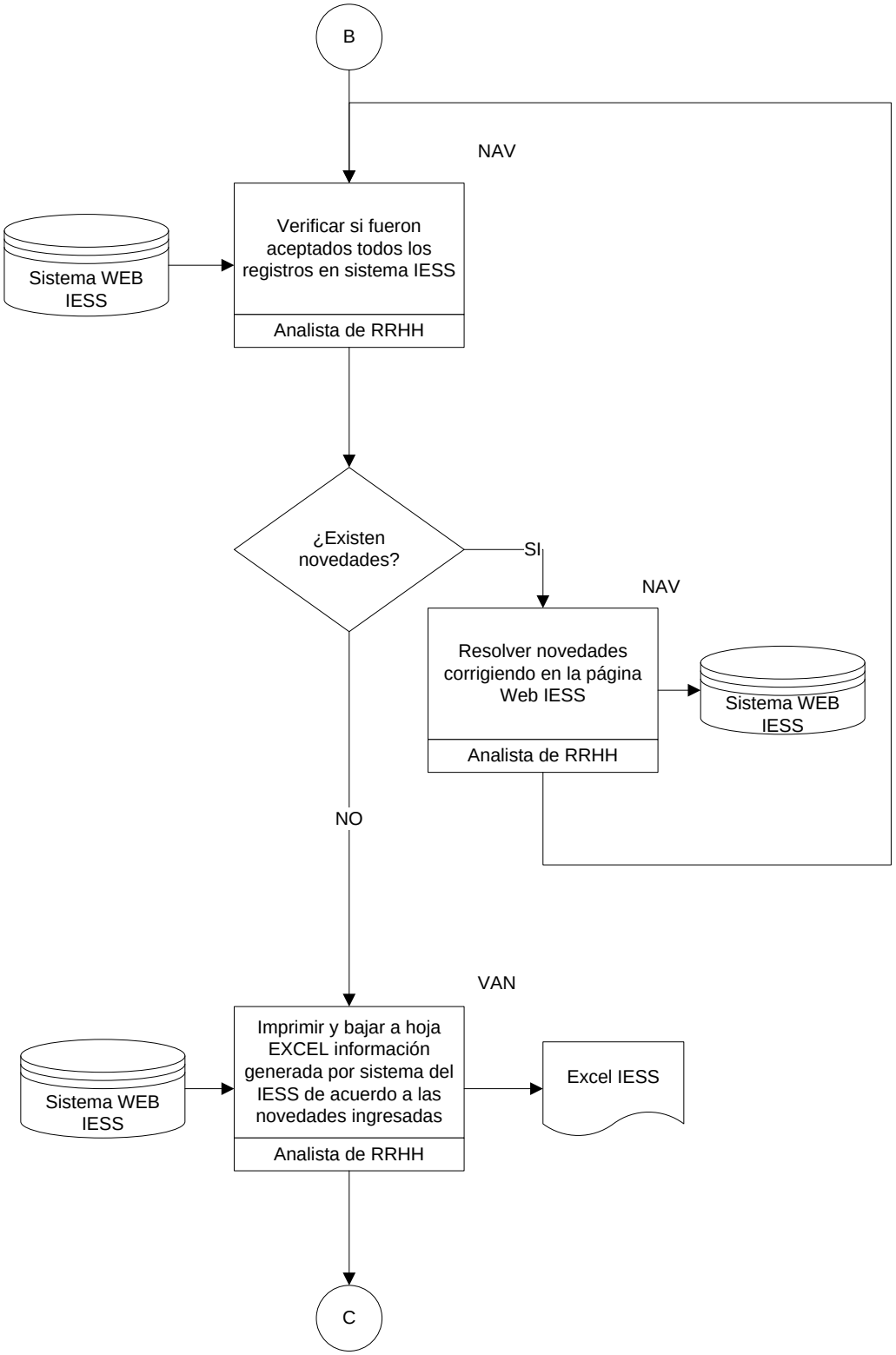
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P4.4-01	Porcentaje de planillas con inconvenientes	Mensual	(# planillas generadas con inconvenientes / total de planillas generadas)
In.P4.4-02	Porcentaje de errores en el cálculo por parte del IESS	Mensual	Total de errores por parte del IESS / Total de funcionarios en historia laboral

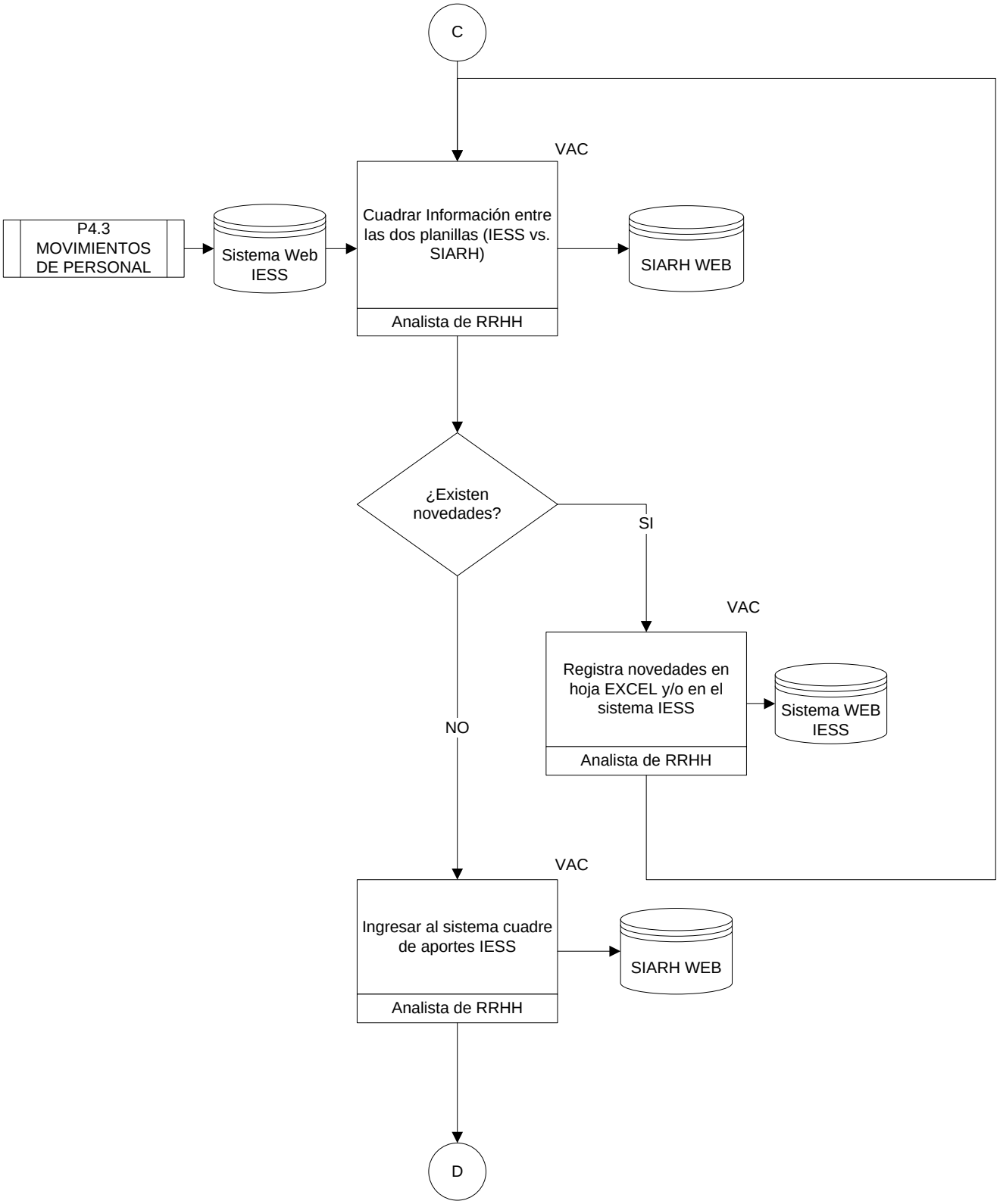
8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

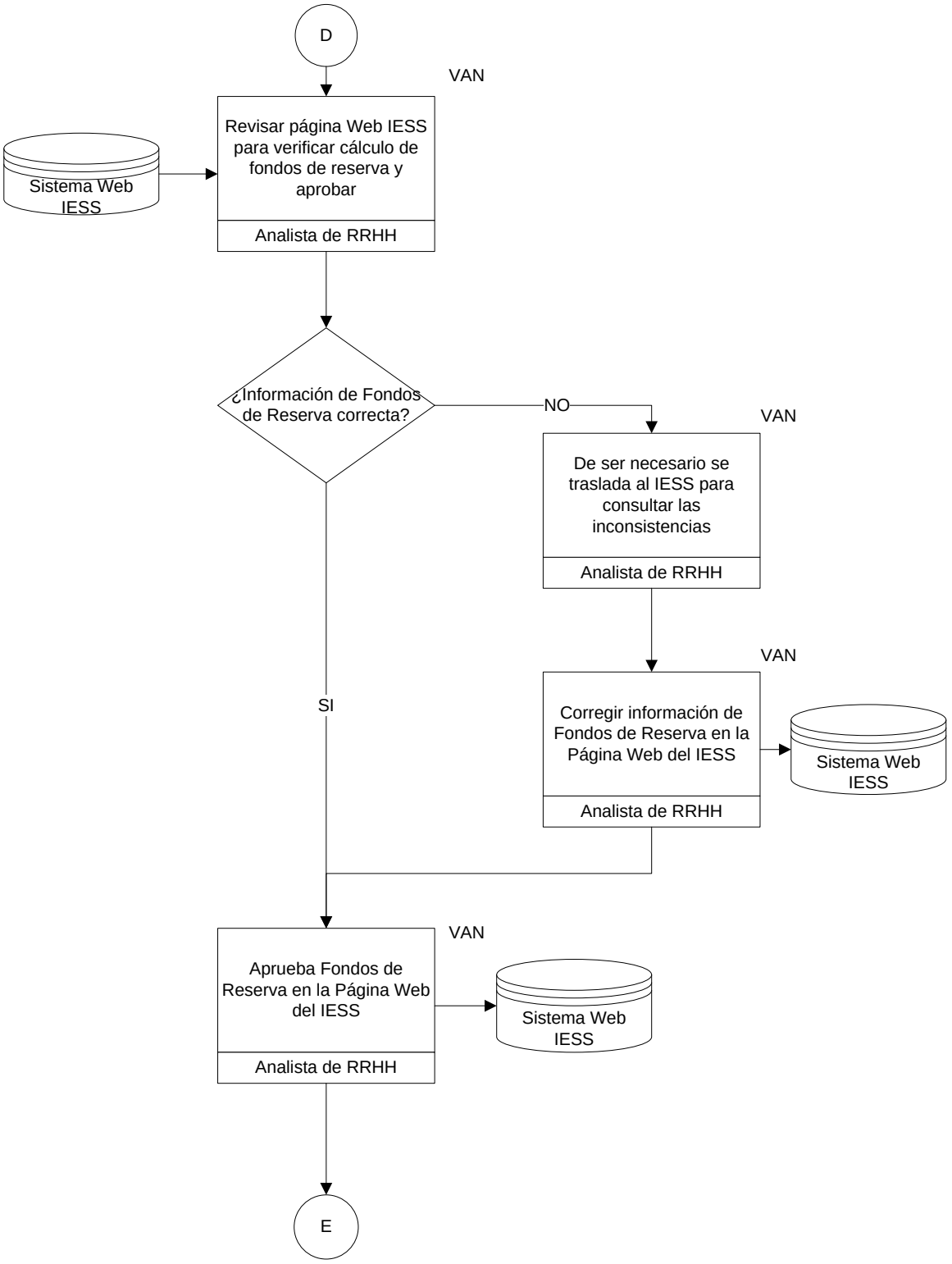
Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.

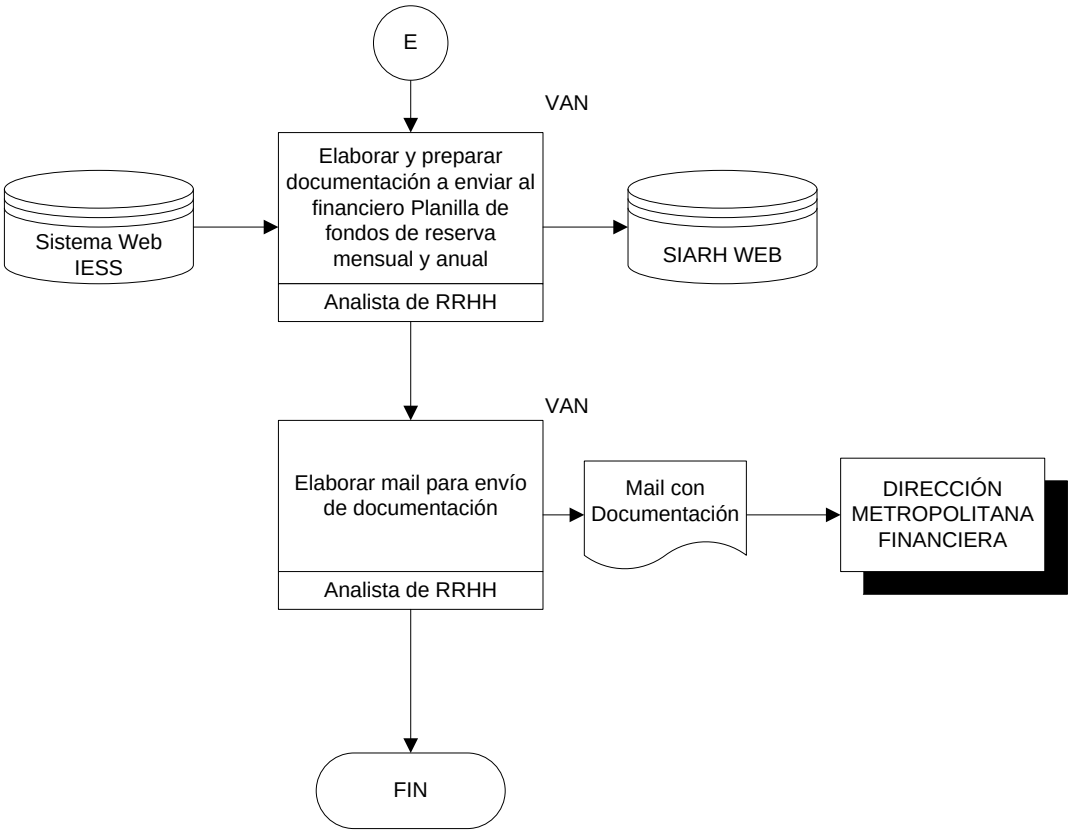

INICIO
VAC
Registrar información de Acción de personal que procede en página Web del IESS (Historia Laboral) e imprimir Documento (de acuerdo a plazos indicados)
Analista de RRHH
P4.1 MOVIMIENTOS DE PERSONAL
SIARH WEB
Sistema WEB IESS
VAN
Revisar Información de Documento IESS cargada en sistema
Jefe de Unidad
Sistema WEB IESS
¿Información correcta?
NO
SI
VAN
Devolver Documento indicando inconsistencias a Analista
Jefe de Unidad
A


A
VAC
Legalizar documentos del IESS mediante firma y enviar a Analista de RRHH para su distribución
Jefe de Unidad
Documento IESS legalizados
VAN
Distribuir Original y copia de Documentos
Analista de RRHH
Documento IESS legalizados
Copia Documento IESS legalizados
SERVIDOR MUNICIPAL
Mail Copia Documento IESS legalizados
P4.5 LIQUIDACIÓN DE HABERES PERSONAL
VAN
P4.1 MOVIMIENTOS DE PERSONAL
SIARH WEB
Recibir por mail Información de novedades de personal
Especialista Informático
Sistema WEB IESS
B


B
NAV
Verificar si fueron aceptados todos los registros en sistema IESS
Analista de RRHH
Sistema WEB IESS
¿Existen novedades?
SI
NAV
Resolver novedades corrigiendo en la página Web IESS
Analista de RRHH
Sistema WEB IESS
NO
VAN
Imprimir y bajar a hoja EXCEL información generada por sistema del IESS de acuerdo a las novedades ingresadas
Analista de RRHH
Sistema WEB IESS
Excel IESS
C


C
VAC
P4.3 MOVIMIENTOS DE PERSONAL
Sistema Web IESS
Cuadrar Información entre las dos planillas (IESS vs. SIARH)
Analista de RRHH
SIARH WEB
¿Existen novedades?
SI
NO
VAC
Registra novedades en hoja EXCEL y/o en el sistema IESS
Analista de RRHH
Sistema WEB IESS
VAC
Ingresar al sistema cuadre de aportes IESS
Analista de RRHH
SIARH WEB
D


D
VAN
Revisar página Web IESS para verificar cálculo de fondos de reserva y aprobar
Analista de RRHH
Sistema Web IESS
¿Información de Fondos de Reserva correcta?
NO
VAN
De ser necesario se traslada al IESS para consultar las inconsistencias
Analista de RRHH
VAN
Corregir información de Fondos de Reserva en la Página Web del IESS
Analista de RRHH
Sistema Web IESS
SI
VAN
Aprueba Fondos de Reserva en la Página Web del IESS
Analista de RRHH
Sistema Web IESS
E


E
VAN
Elaborar y preparar documentación a enviar al financiero Planilla de fondos de reserva mensual y anual
Analista de RRHH
Sistema Web IESS
SIARH WEB
VAN
Elaborar mail para envío de documentación
Analista de RRHH
Mail con Documentación
DIRECCIÓN METROPOLITANA FINANCIERA
FIN

1. **OBJETIVOS.-** Pagar en forma oportuna y correcta la liquidación de haberes del personal cesante de la Municipalidad.

2. **ALCANCE.** Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad Asistencia al Personal.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Ley de Orgánica de Régimen Municipal.
   2. COOTAD.
   3. Ley Orgánica del Servicio Público.
   4. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
   5. Contrato Colectivo.
   6. Código de Trabajo.
   7. Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional y su Reglamento.
   8. Ley de Seguro Social.
   9. Resoluciones Administrativas.
   10. Registros Oficiales.

5. **POLITICAS.-**

   1. Se deberá cumplir con las fechas establecidas en el instructivo de Novedades de Acciones de Personal y no se aceptarán reprocesos de la misma.
   2. Ningún pago de liquidación se lo realizará fuera de la planilla respectiva.
   3. Será responsabilidad del Director de RRHH, determinar las disposiciones legales respectivas para su aplicación.

6. **DEFINICIONES**

SIARH.- Sistema Integrado de Administración de RRHH.

CG.- Sistema financiero.

Unidades desconcentradas.- Instancia en la que se origina los movimientos de personal.

Certificado de bienes.- Certificado que indica que el servidor municipal no mantiene obligaciones para con la institución.

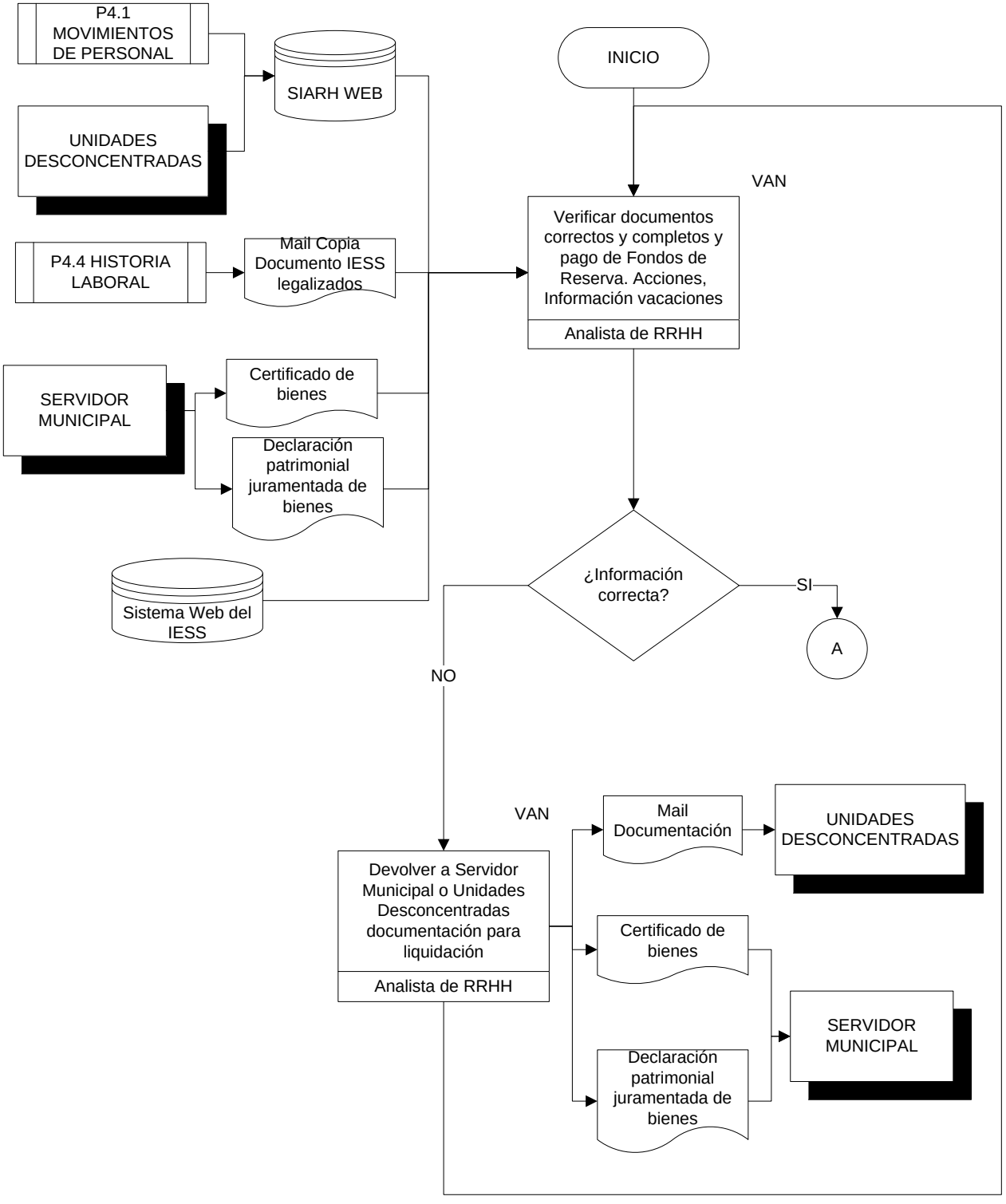
Declaración Patrimonial Juramentada.- Instrumento Legal debidamente notariado que certifica que no ha existido enriquecimiento ilícito para servidores de nivel jerárquico superior.

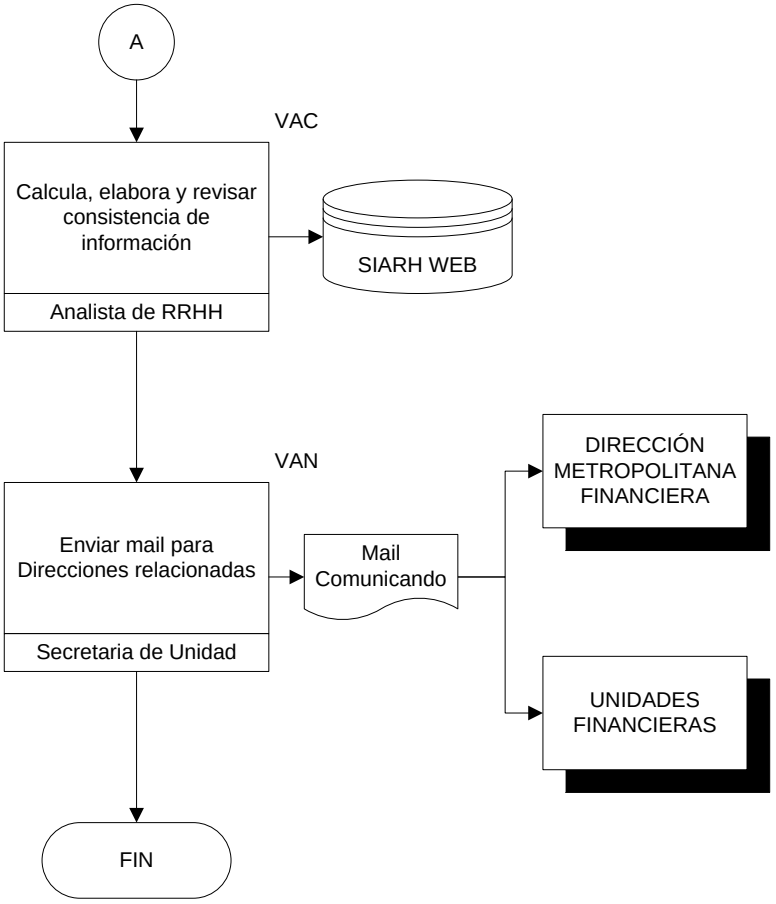
7. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P4.5-01	Número de liquidaciones gestionadas	Mensual	(# de liquidaciones gestionadas)
In.P4.5-02	Oportunidad en el pago de la liquidación	Mensual	Promedio tiempo real utilizado para el pago de la liquidación / Tiempo requerido para atender a la necesidad

8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.


P4.1 MOVIMIENTOS DE PERSONAL
SIARH WEB
UNIDADES DESCONCENTRADAS
INICIO
VAN
Verificar documentos correctos y completos y pago de Fondos de Reserva. Acciones, Información vacaciones
Analista de RRHH
P4.4 HISTORIA LABORAL
Mail Copia Documento IESS legalizados
SERVIDOR MUNICIPAL
Certificado de bienes
Declaración patrimonial juramentada de bienes
Sistema Web del IESS
¿Información correcta?
SI
A
NO
VAN
Mail Documentación
UNIDADES DESCONCENTRADAS
Devolver a Servidor Municipal o Unidades Desconcentradas documentación para liquidación
Analista de RRHH
Certificado de bienes
SERVIDOR MUNICIPAL
Declaración patrimonial juramentada de bienes


A
VAC
Calcula, elabora y revisar consistencia de información
Analista de RRHH
SIARH WEB
VAN
Enviar mail para Direcciones relacionadas
Secretaria de Unidad
Mail Comunicando
DIRECCIÓN METROPOLITANA FINANCIERA
UNIDADES FINANCIERAS
FIN

1. **OBJETIVOS.-** Realizar el reconocimiento económico por cargar familiares al personal docente de conformidad a lo establecido en la normativa vigente.

2. **ALCANCE.** Este proceso inicia con la recepción de los documentos habilitantes para el pago y termina con el cargo a roles del beneficio económico.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad Asistencia al Personal.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional y su Reglamento.
   2. Resoluciones Administrativas.

5. **POLITICAS.-**

   1. La Dirección de Educación deberá remitir la documentación necesaria dentro de los 10 primeros días de cada mes.

6. **DEFINICIONES**

Subsidio educativo.- Beneficio adicional que reconoce la institución al personal docente por cada niño en edad escolar y que se paga solamente en el periodo escolar.

Subsidio familiar.- Beneficio adicional que reconoce la institución a sus servidores en función de las cargas familiares que tenga.

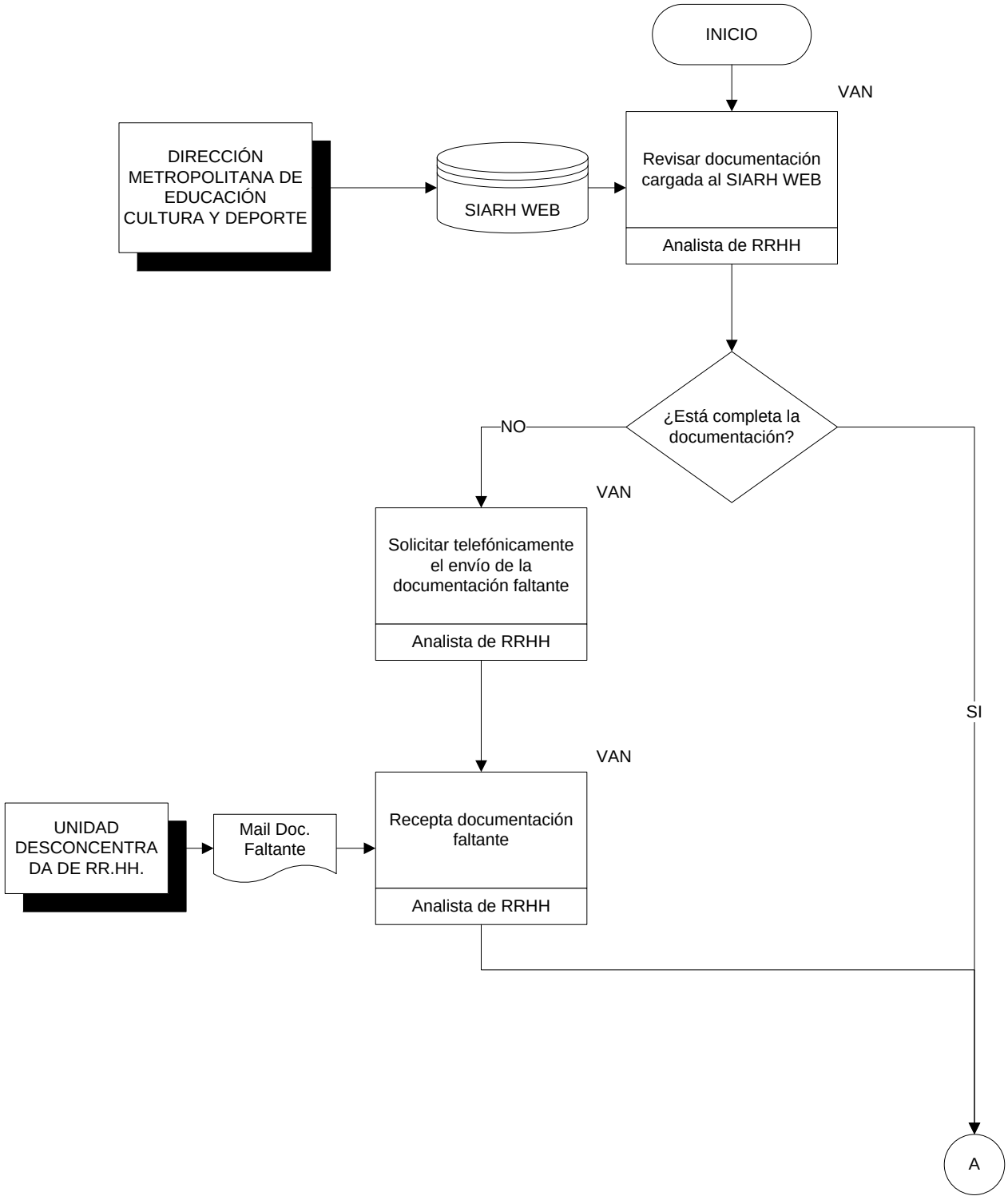
Subsidio de antigüedad.- Beneficio adicional que reconoce la institución a sus servidores en función de los años de servicio prestados en el sector público.

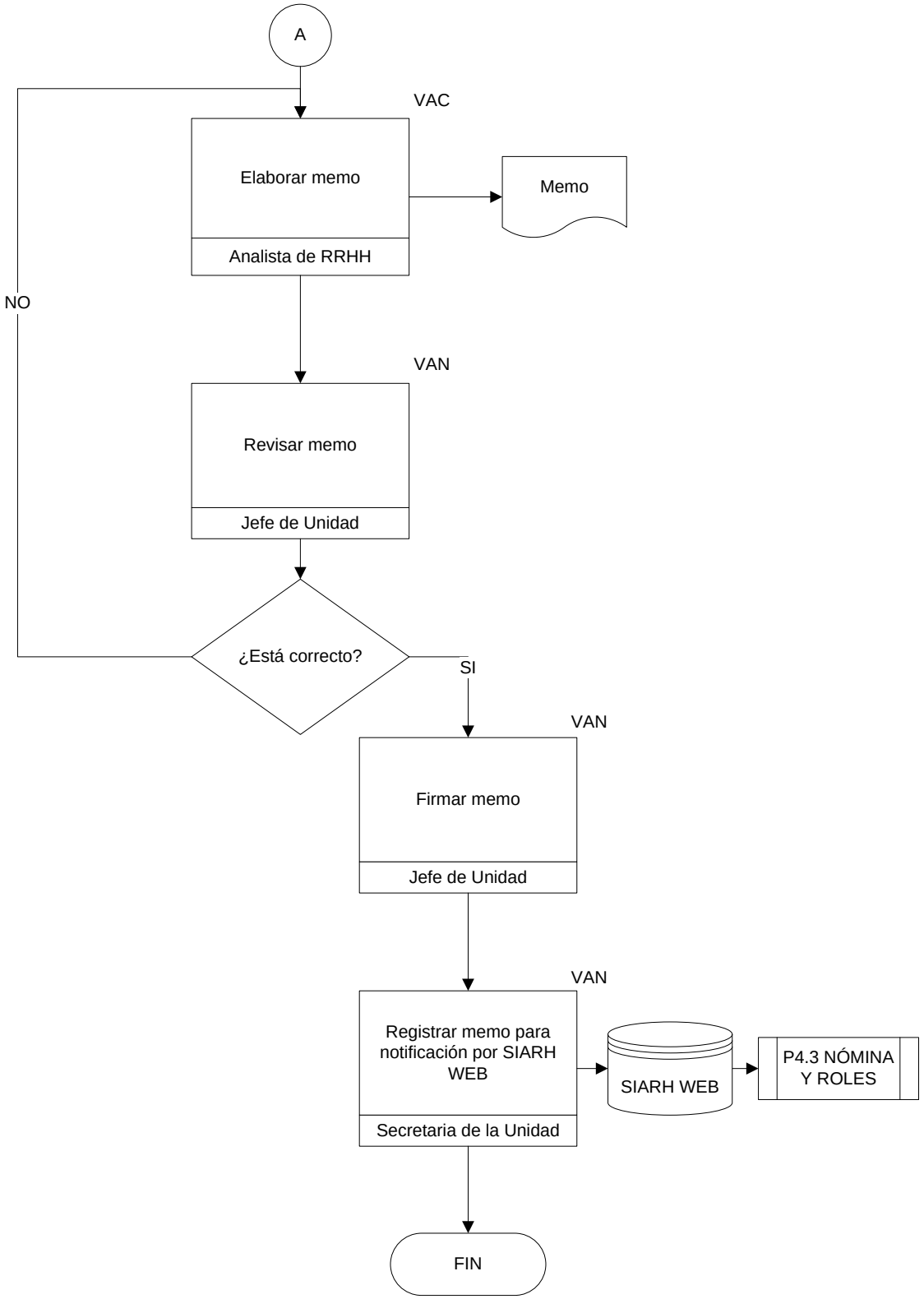
7. **INDICADORES**

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P4.6-01	Porcentaje de subsidios por tipo	Mensual	(# de subsidios por tipo / Total de subsidios) x 100
In.P4.6-02	Oportunidad en el pago de subsidio	Mensual	Promedio tiempo real utilizado para el pago de subsidio / Tiempo requerido para atender a la necesidad

8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.


INICIO
VAN
DIRECCIÓN METROPOLITANA DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE
SIARH WEB
Revisar documentación cargada al SIARH WEB
Analista de RRHH
¿Está completa la documentación?
NO
SI
VAN
Solicitar telefónicamente el envío de la documentación faltante
Analista de RRHH
VAN
UNIDAD DESCONCENTRADA DE RR.HH.
Mail Doc. Faltante
Recepta documentación faltante
Analista de RRHH
A


A
VAC
Elaborar memo
Analista de RRHH
Memo
NO
VAN
Revisar memo
Jefe de Unidad
¿Está correcto?
SI
VAN
Firmar memo
Jefe de Unidad
VAN
Registrar memo para notificación por SIARH WEB
Secretaria de la Unidad
SIARH WEB
P4.3 NÓMINA Y ROLES
FIN

1. **OBJETIVOS.-** Atender en forma ágil y oportuna las demandas de viáticos, subsistencias y ayudas de viaje de los servidores municipales que tienen que desplazarse de su sitio de trabajo con la autorización previa del Administrador General.

2. **ALCANCE.** Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de Unidad Asistencia al Personal.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Ley de Orgánica de Régimen Municipal.
   2. COOTAD.
   3. Ley Orgánica del Servicio Público.
   4. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
   5. Contrato Colectivo.
   6. Código de Trabajo.
   7. Registro Oficial 474 del 2 de Diciembre del 2004.
   8. Registro Oficial 346 del 31 de Agosto del 2006.
   9. Resolución administrativa 004 del 23 de Enero del 2007.

5. **POLITICAS.-**

   1. Todo pago de viáticos, subsistencias y ayudas de viaje deberán tener la firma de autorización del Administrador General.
   2. Los pagos de viáticos, subsistencias y ayudas de viaje se tramitarán con 72 horas de anticipación a la fecha del viaje respectivo.
   3. El funcionario deberá estar declarado en licencia con sueldo previo al pago de viáticos, subsistencias y ayudas de viaje.

6. **DEFINICIONES**

Viáticos.- Es el estipendio o valor diario, destinado a la atención de gasto de hospedaje y alimentación que la Municipalidad otorga a los servidores que deben desplazarse de un lugar a otro dentro y fuera del país.

Subsistencias.- Es el valor destinado a sufragar los gastos de alimentación de los servidores que tengan que desplazarse fuera del lugar de trabajo hasta por una jornada diaria de labores y el viaje de ida y regreso se efectúa el mismo día, la misma que tendrá una duración mínima de 6 horas.

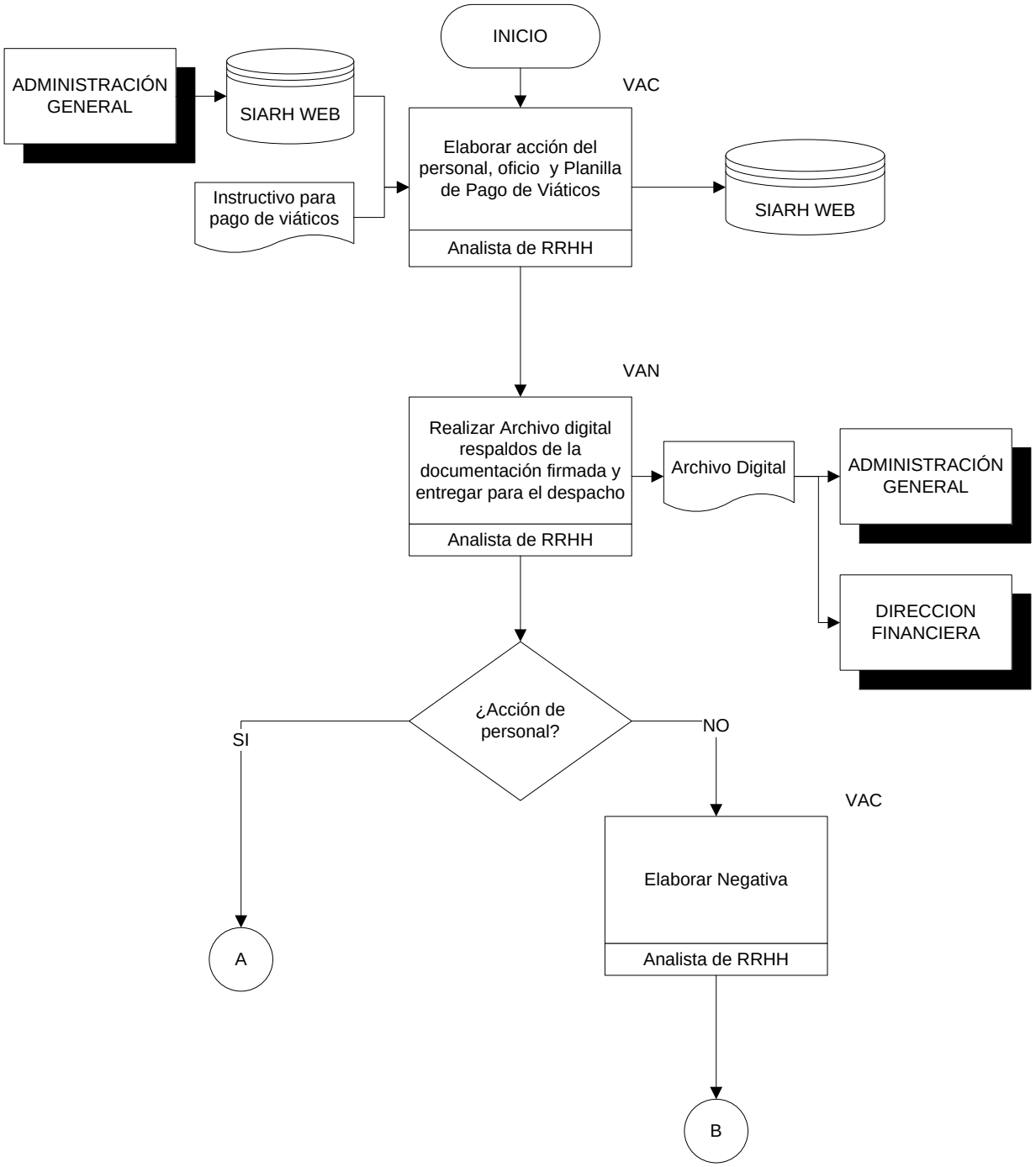
Ayudas de viaje.- Valor que se otorgan a los servidores que se desplazan al exterior atendiendo invitaciones que no cubren uno o varios de los rubros legalmente establecidos hasta por un máximo de treinta días.

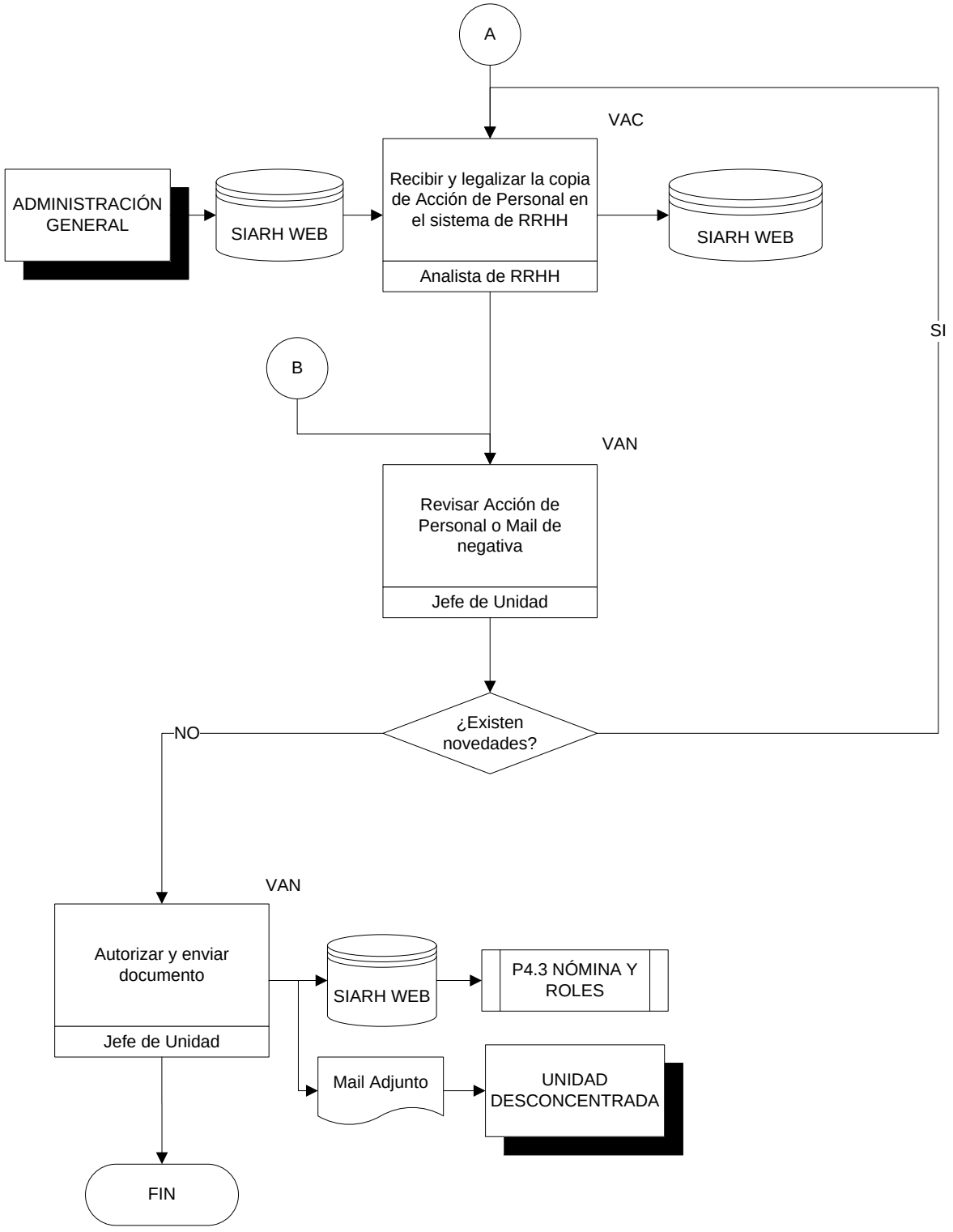
7. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P4.7-01	Porcentaje de viáticos, subsistencias y ayuda de viaje gestionados	Mensual	(# de Acciones de personal Emitidas y Legalizadas/ # Total de Pedidos Solicitados) x 100
In.P4.7-02	Porcentaje de viáticos, subsistencias y ayuda de viaje por tipo	Mensual	(# de viáticos, subsistencias y ayuda de viaje /Total de movimientos de personal)
In.P4.7-03	Oportunidad del movimiento de personal	Mensual	Promedio tiempo real utilizado para la legalización del movimiento de personal / Tiempo requerido para atender a la necesidad

8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.


INICIO
ADMINISTRACIÓN GENERAL
SIARH WEB
VAC
Elaborar acción del personal, oficio y Planilla de Pago de Viáticos
Analista de RRHH
Instructivo para pago de viáticos
SIARH WEB
VAN
Realizar Archivo digital respaldos de la documentación firmada y entregar para el despacho
Analista de RRHH
Archivo Digital
ADMINISTRACIÓN GENERAL
DIRECCION FINANCIERA
¿Acción de personal?
SI
NO
A
VAC
Elaborar Negativa
Analista de RRHH
B


A
VAC
ADMINISTRACIÓN GENERAL
SIARH WEB
Recibir y legalizar la copia de Acción de Personal en el sistema de RRHH
Analista de RRHH
SIARH WEB
SI
B
VAN
Revisar Acción de Personal o Mail de negativa
Jefe de Unidad
¿Existen novedades?
NO
VAN
Autorizar y enviar documento
Jefe de Unidad
SIARH WEB
P4.3 NÓMINA Y ROLES
Mail Adjunto
UNIDAD DESCONCENTRADA
FIN

1. **OBJETIVO.-** Orientar y coadyuvar a la gestión a los servidores o familiares sobre los trámites necesarios para poder acceder a los beneficios económicos a los cuales tienen derecho.

2. **ALCANCE.-** Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Trabajadora social

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Ley de Orgánica de Régimen Municipal.
   2. COOTAD.
   3. Ley Orgánica del Servicio Público.
   4. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
   5. Ley de Seguridad Social.
   6. Código de Trabajo.
   7. Reglamento General del Seguro de Riesgos de Trabajo.
   8. Contrato colectivo vigente.

5. **POLITICAS.-**

   1. Para cualquier trámite se requiere la presentación de toda la documentación necesaria.

6. **DEFINICIONES.-**

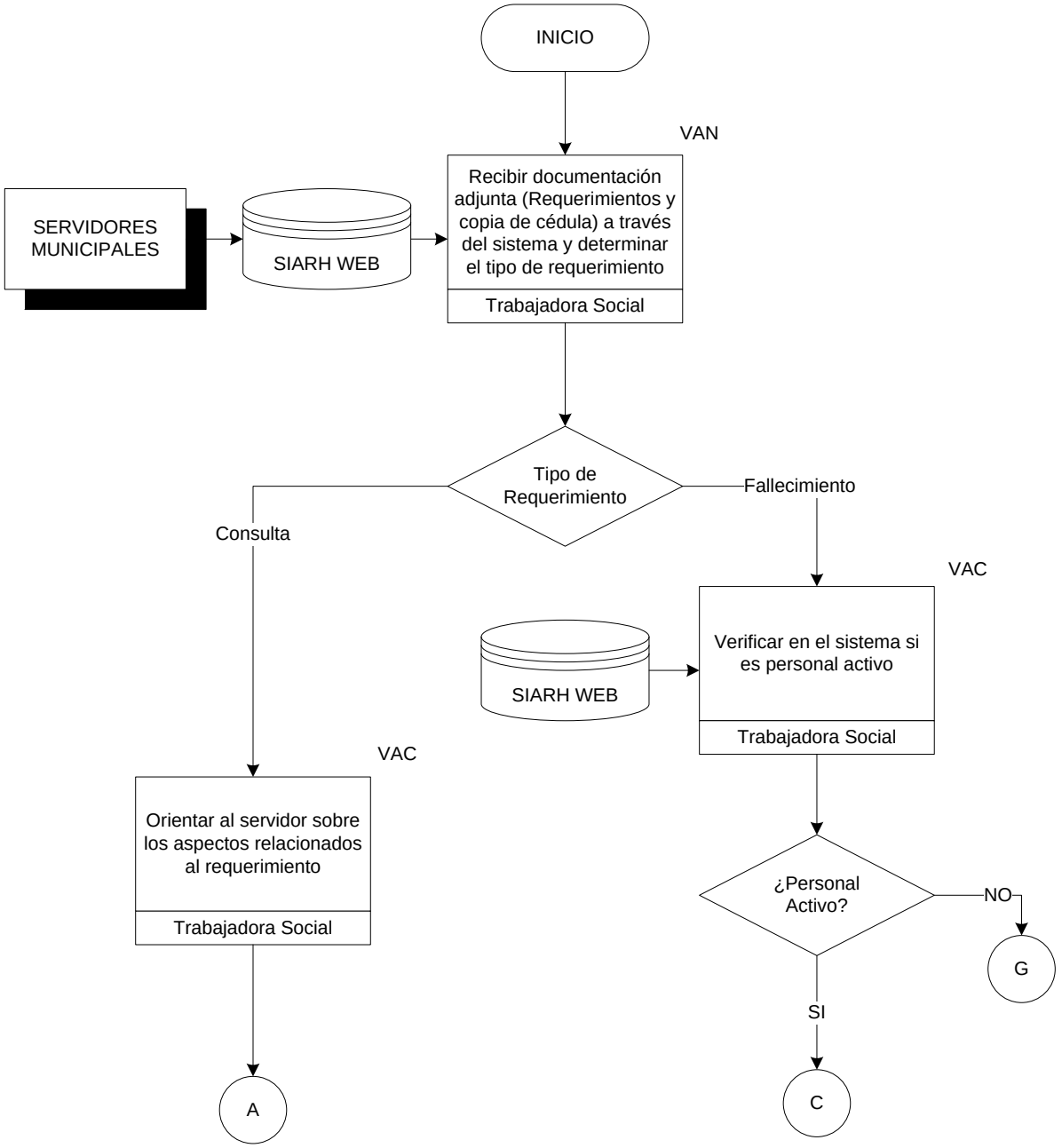
   No aplica

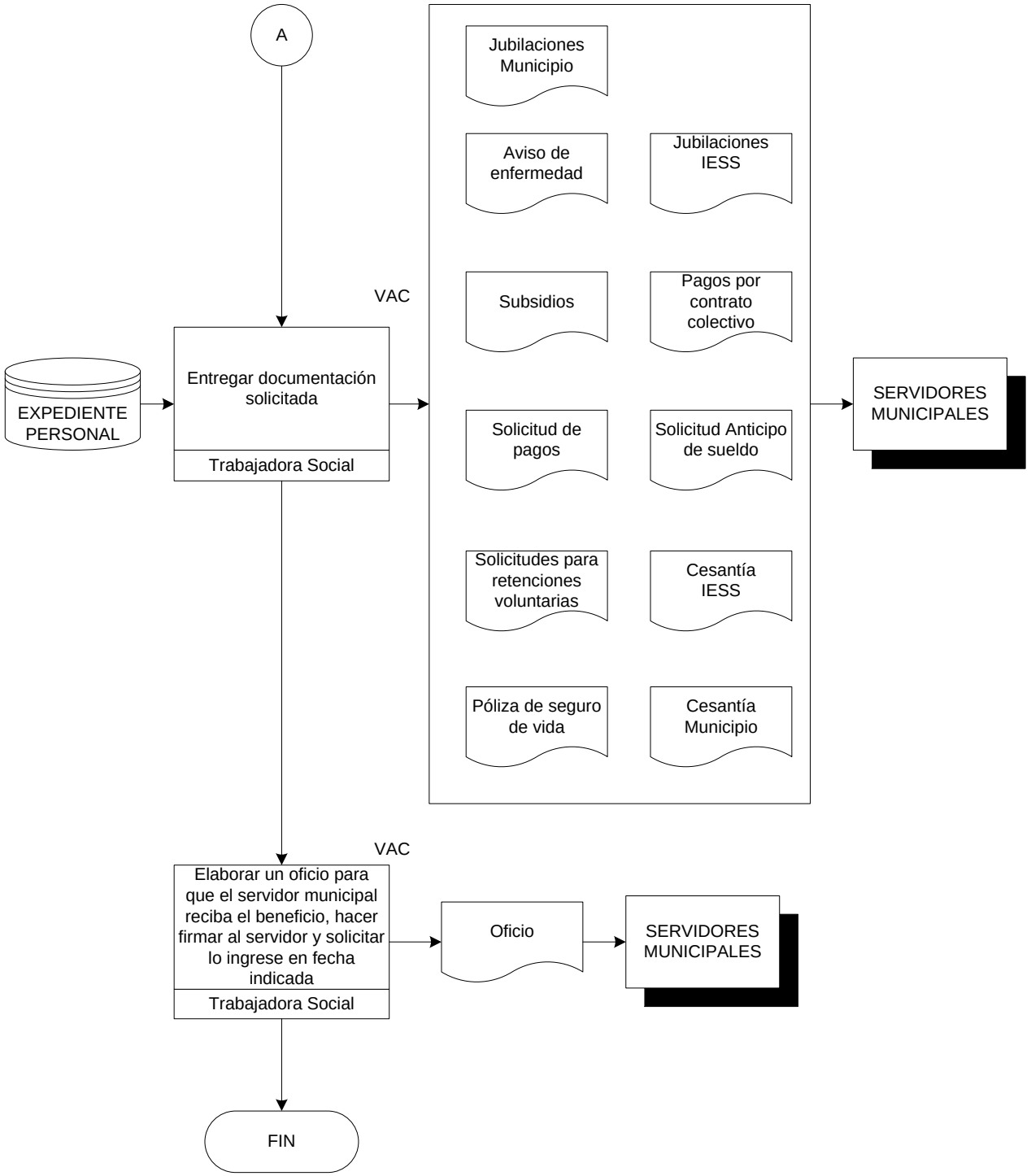
7. **INDICADORES**

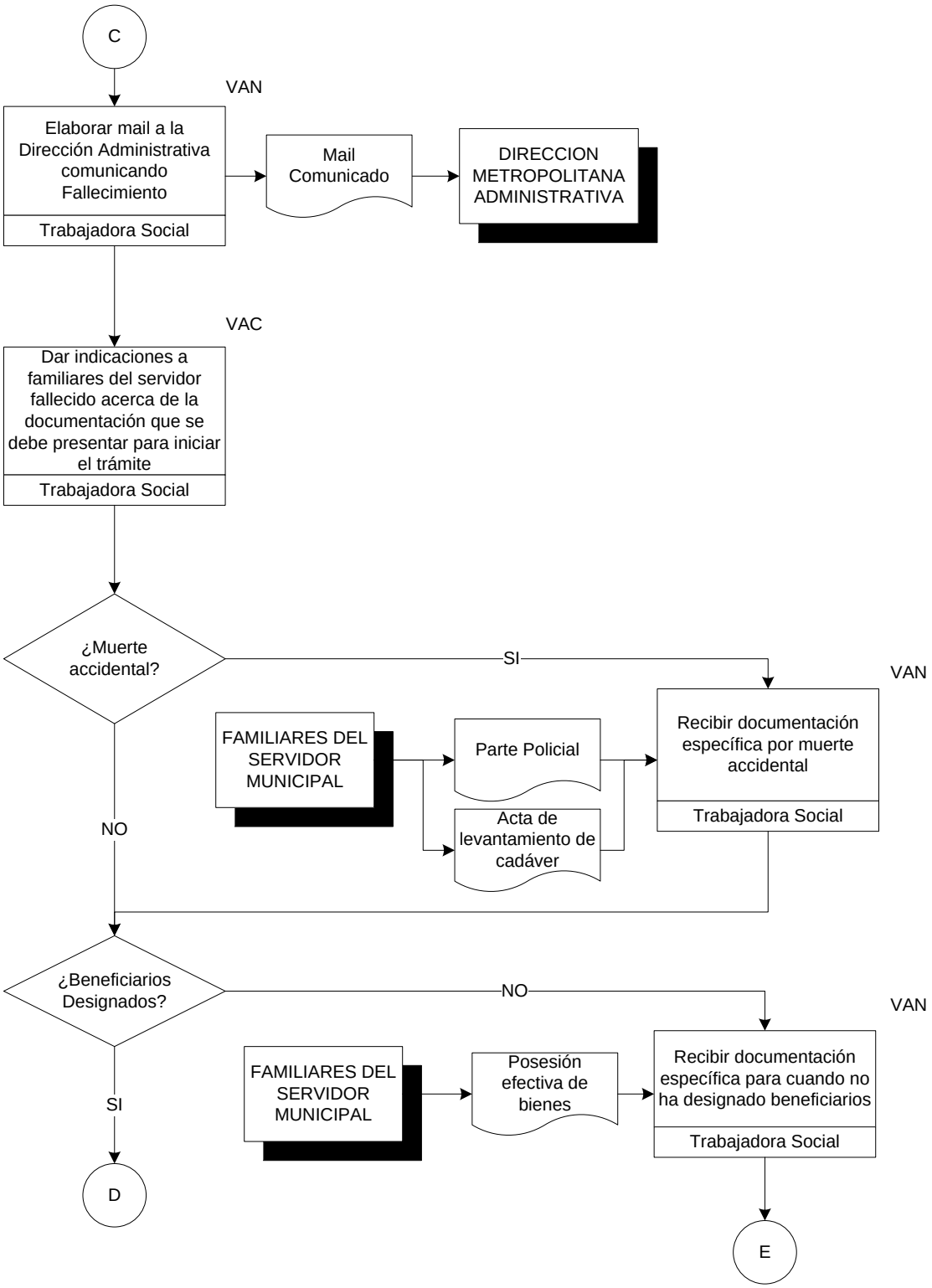
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P5.1-01	Porcentaje de trámites atendidos por tipo	Anual	(# de trámites atendidos por tipo / total de trámites recibidos) x 100

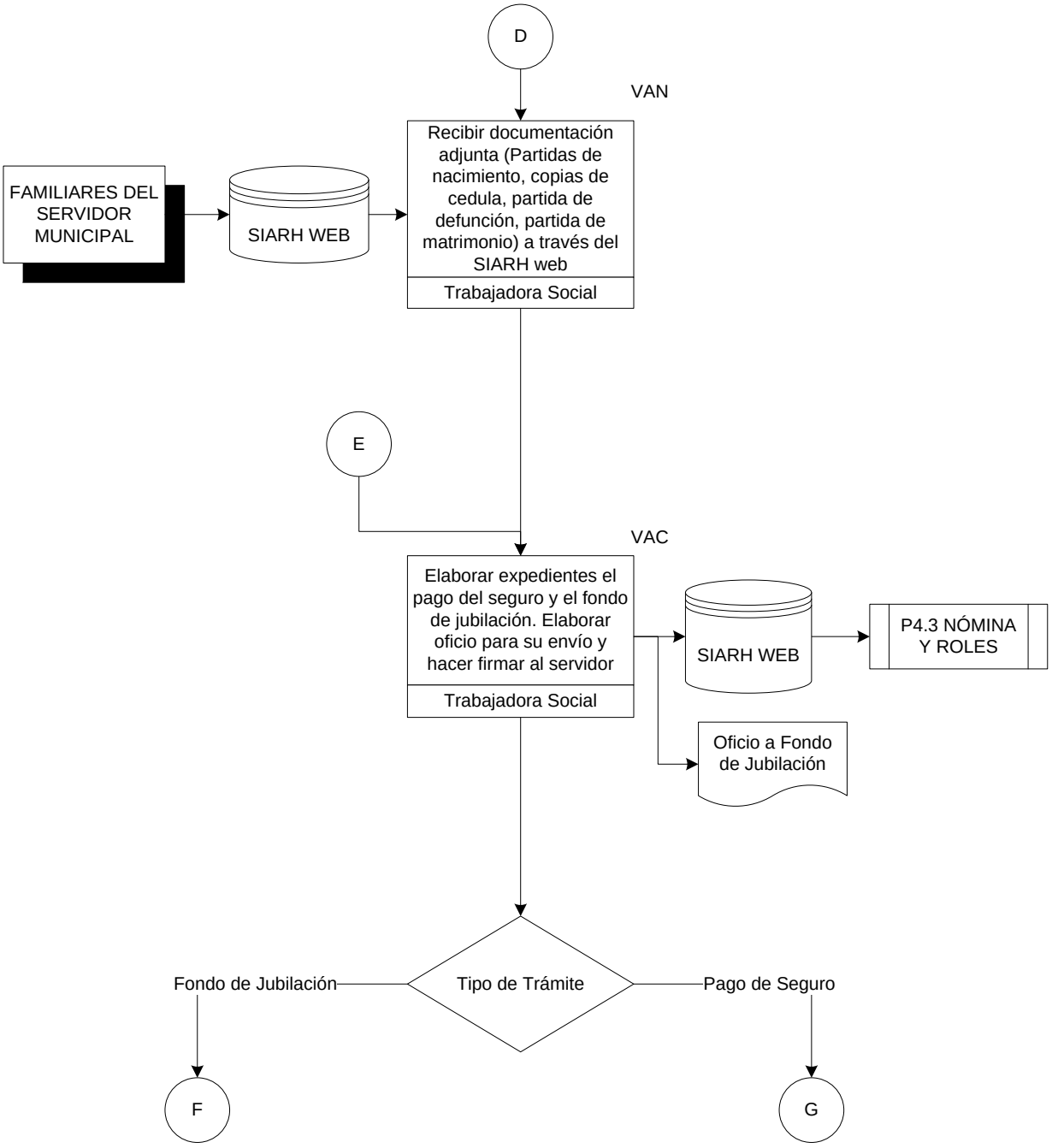
8. **DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-**

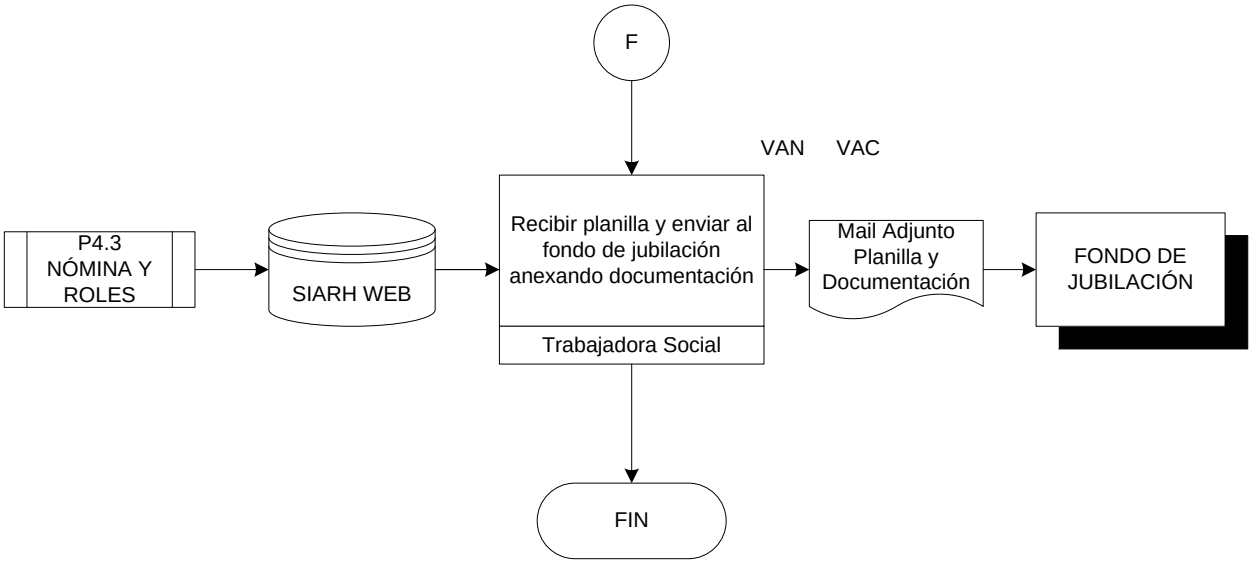
   Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.

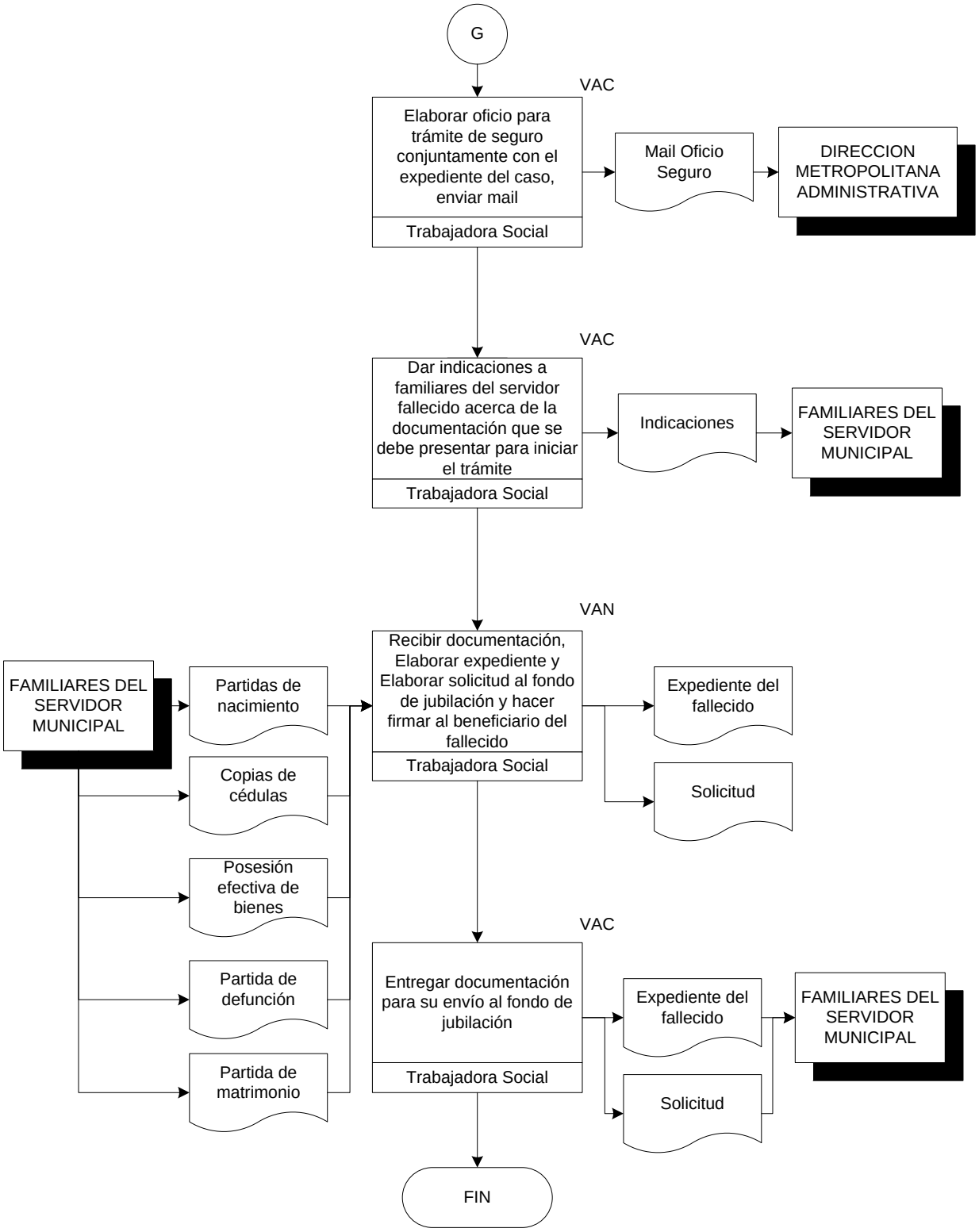

INICIO
VAN
SERVIDORES MUNICIPALES
SIARH WEB
Recibir documentación adjunta (Requerimientos y copia de cédula) a través del sistema y determinar el tipo de requerimiento
Trabajadora Social
Tipo de Requerimiento
Consulta
Fallecimiento
VAC
Orientar al servidor sobre los aspectos relacionados al requerimiento
Trabajadora Social
A
SIARH WEB
Verificar en el sistema si es personal activo
Trabajadora Social
¿Personal Activo?
NO
G
SI
C


A
Jubilaciones Municipio
Aviso de enfermedad
Jubilaciones IESS
Subsidios
Pagos por contrato colectivo
Solicitud de pagos
Solicitud Anticipo de sueldo
Solicitudes para retenciones voluntarias
Cesantía IESS
Póliza de seguro de vida
Cesantía Municipio
VAC
EXPEDIENTE PERSONAL
Entregar documentación solicitada
Trabajadora Social
SERVIDORES MUNICIPALES
VAC
Elaborar un oficio para que el servidor municipal reciba el beneficio, hacer firmar al servidor y solicitar lo ingrese en fecha indicada
Trabajadora Social
Oficio
SERVIDORES MUNICIPALES
FIN


C
VAN
Elaborar mail a la Dirección Administrativa comunicando Fallecimiento
Trabajadora Social
Mail Comunicado
DIRECCION METROPOLITANA ADMINISTRATIVA
VAC
Dar indicaciones a familiares del servidor fallecido acerca de la documentación que se debe presentar para iniciar el trámite
Trabajadora Social
¿Muerte accidental?
SI
NO
VAN
FAMILIARES DEL SERVIDOR MUNICIPAL
Parte Policial
Acta de levantamiento de cadáver
Recibir documentación específica por muerte accidental
Trabajadora Social
¿Beneficiarios Designados?
NO
SI
VAN
FAMILIARES DEL SERVIDOR MUNICIPAL
Posesión efectiva de bienes
Recibir documentación específica para cuando no ha designado beneficiarios
Trabajadora Social
D
E


D
VAN
Recibir documentación adjunta (Partidas de nacimiento, copias de cedula, partida de defunción, partida de matrimonio) a través del SIARH web
Trabajadora Social
FAMILIARES DEL SERVIDOR MUNICIPAL
SIARH WEB
E
VAC
Elaborar expedientes el pago del seguro y el fondo de jubilación. Elaborar oficio para su envío y hacer firmar al servidor
Trabajadora Social
SIARH WEB
P4.3 NÓMINA Y ROLES
Oficio a Fondo de Jubilación
Tipo de Trámite
Fondo de Jubilación
Pago de Seguro
F
G


F
VAN
VAC
P4.3
NÓMINA Y
ROLES
SIARH WEB
Recibir planilla y enviar al fondo de jubilación anexando documentación
Trabajadora Social
Mail Adjunto Planilla y Documentación
FONDO DE JUBILACIÓN
FIN


G
VAC
Elaborar oficio para trámite de seguro conjuntamente con el expediente del caso, enviar mail
Trabajadora Social
Mail Oficio Seguro
DIRECCION METROPOLITANA ADMINISTRATIVA
VAC
Dar indicaciones a familiares del servidor fallecido acerca de la documentación que se debe presentar para iniciar el trámite
Trabajadora Social
Indicaciones
FAMILIARES DEL SERVIDOR MUNICIPAL
VAN
FAMILIARES DEL SERVIDOR MUNICIPAL
Partidas de nacimiento
Copias de cédulas
Posesión efectiva de bienes
Partida de defunción
Partida de matrimonio
Recibir documentación, Elaborar expediente y Elaborar solicitud al fondo de jubilación y hacer firmar al beneficiario del fallecido
Trabajadora Social
Expediente del fallecido
Solicitud
VAC
Entregar documentación para su envío al fondo de jubilación
Trabajadora Social
Expediente del fallecido
Solicitud
FAMILIARES DEL SERVIDOR MUNICIPAL
FIN

1. **OBJETIVO.-** Precautelar la salud de los servidores municipales a través de la planificación de un programa de medicina preventiva.

2. **ALCANCE.-** Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Trabajadora social

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Ley de Seguridad Social.
   2. Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
   3. Código de Trabajo.
   4. Reglamento General del Seguro de Riesgos de Trabajo.
   5. Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional.
   6. Contrato colectivo vigente.

5. **POLITICAS.-**

   1. El programa de medicina preventiva deberá realizarse cada año.
   2. El presupuesto asignado para este proceso se manejará a través de la Secretaría Metropolitana de Seguridad.
   3. El servicio de medicina preventiva se lo realizará a través de los dispensarios anexos al Seguro Social y las Unidades de Salud Municipales.

6. **DEFINICIONES.-**

   Medicina Preventiva.- Parte de la medicina que busca precautelar la salud integral de los usuarios.

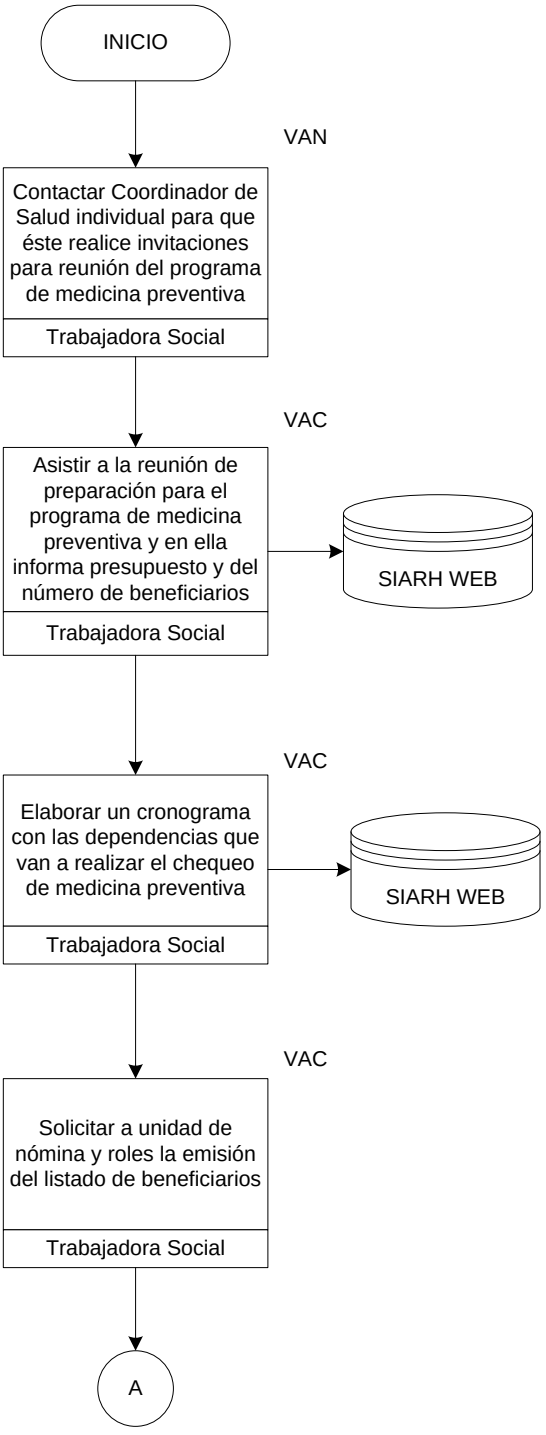
7. **INDICADORES**

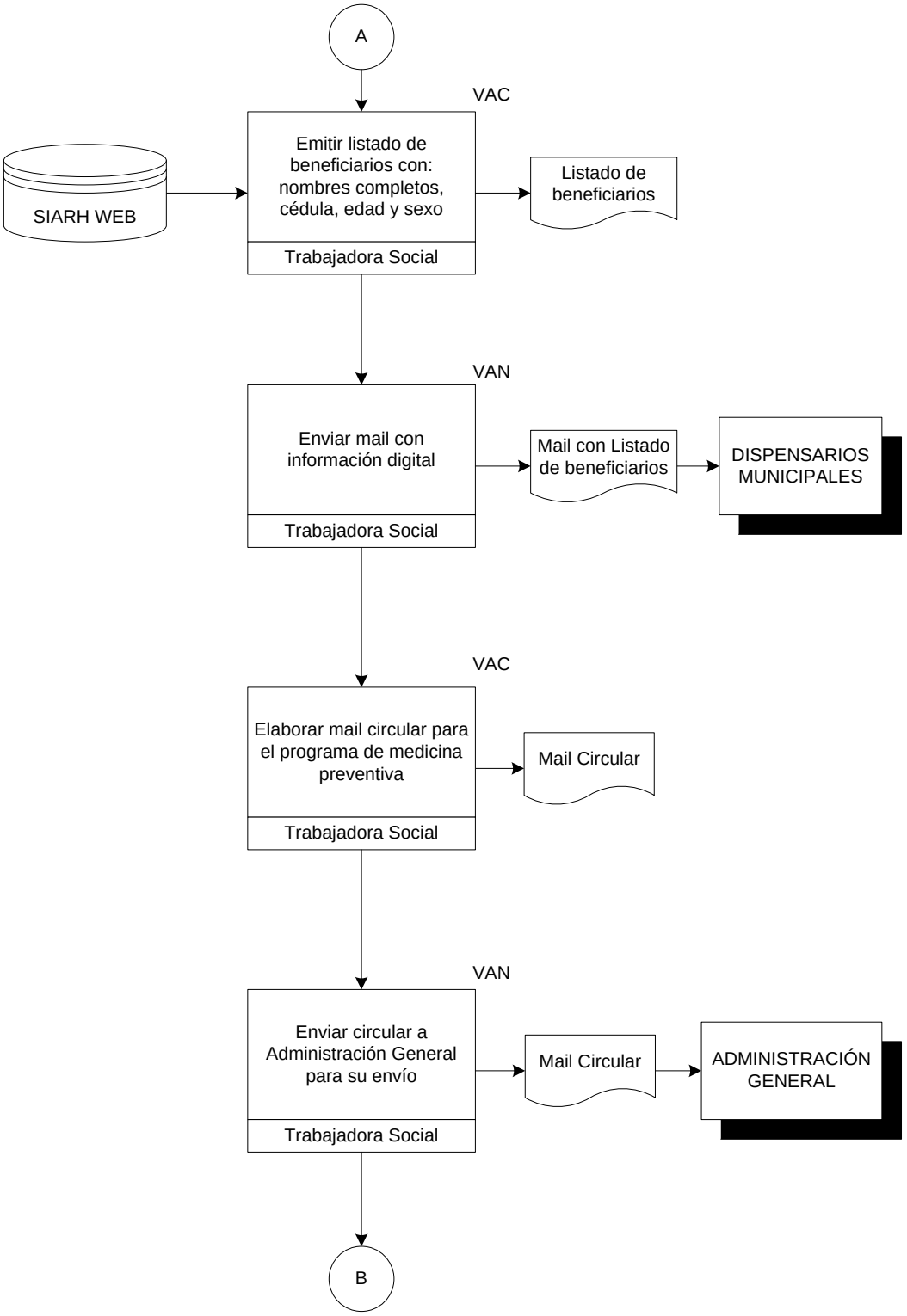
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P5.2-01	Porcentaje de personal que se realizó los exámenes de laboratorio	Anual	(# de personas que se realizaron los exámenes de laboratorio / total de personas planificadas) x 100
In.P5.2-02	Porcentaje de personal que	Anual	(# de personas que se realizó el chequeo médico / total de

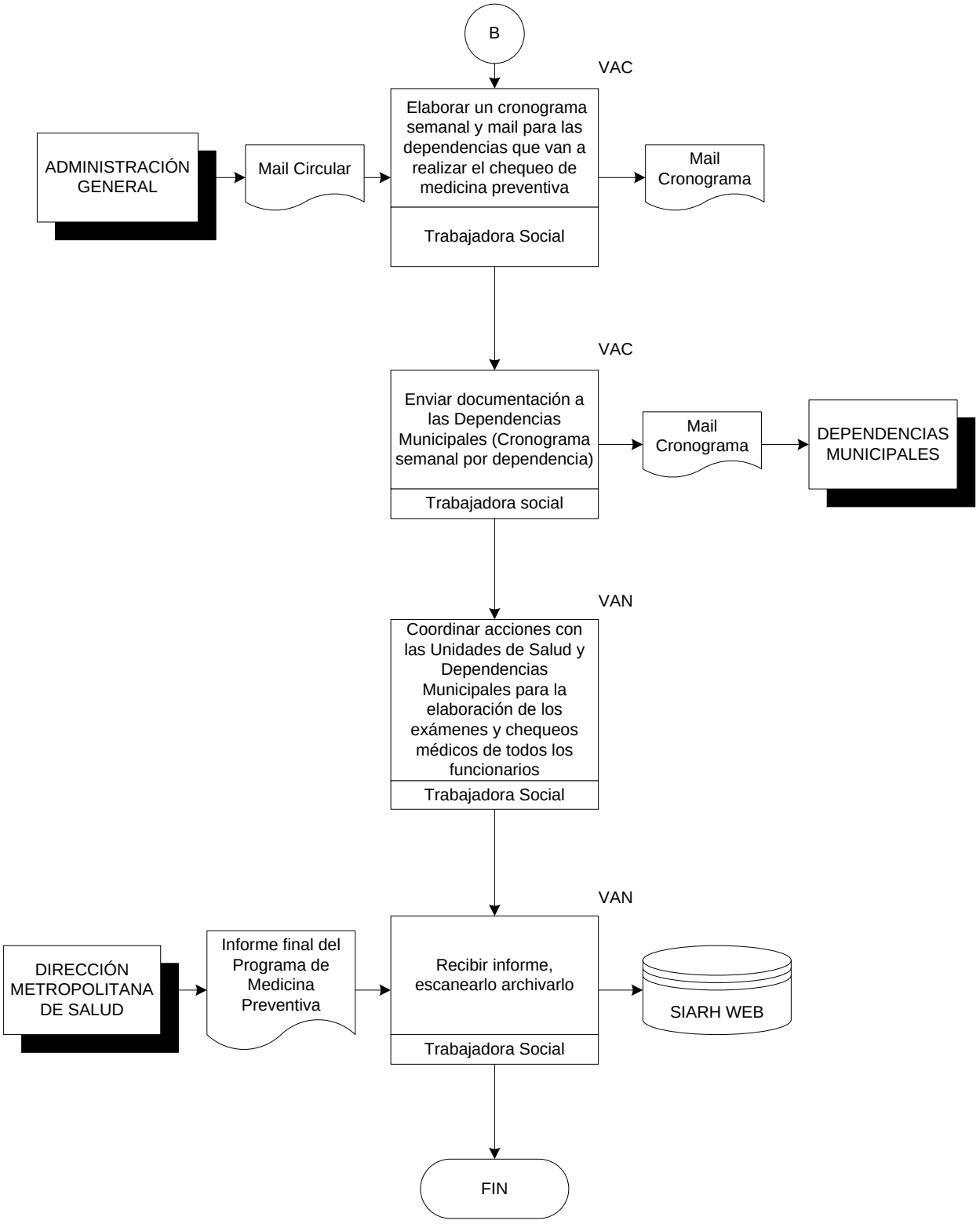
	se realizó el chequeo médico		personas planificadas) x 100
In.P5.2-03	Cumplimiento de la planificación del programa de medicina preventiva	Anual	(# de actividades realizadas / total de actividades planificadas) x 100
In.P5.2-04	Total de patologías detectadas por tipo	Anual	Total de patologías detectadas por tipo

8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.


INICIO
VAN
Contactar Coordinador de Salud individual para que éste realice invitaciones para reunión del programa de medicina preventiva
Trabajadora Social
VAC
Asistir a la reunión de preparación para el programa de medicina preventiva y en ella informa presupuesto y del número de beneficiarios
Trabajadora Social
SIARH WEB
VAC
Elaborar un cronograma con las dependencias que van a realizar el chequeo de medicina preventiva
Trabajadora Social
SIARH WEB
VAC
Solicitar a unidad de nómina y roles la emisión del listado de beneficiarios
Trabajadora Social
A


A
VAC
Emitir listado de beneficiarios con: nombres completos, cédula, edad y sexo
Trabajadora Social
SIARH WEB
Listado de beneficiarios
VAN
Enviar mail con información digital
Trabajadora Social
Mail con Listado de beneficiarios
DISPENSARIOS MUNICIPALES
VAC
Elaborar mail circular para el programa de medicina preventiva
Trabajadora Social
Mail Circular
VAN
Enviar circular a Administración General para su envío
Trabajadora Social
Mail Circular
ADMINISTRACIÓN GENERAL
B


B
VAC
Elaborar un cronograma semanal y mail para las dependencias que van a realizar el chequeo de medicina preventiva
Trabajadora Social
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Mail Circular
Mail Cronograma
VAC
Enviar documentación a las Dependencias Municipales (Cronograma semanal por dependencia)
Trabajadora social
Mail Cronograma
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
VAN
Coordinar acciones con las Unidades de Salud y Dependencias Municipales para la elaboración de los exámenes y chequeos médicos de todos los funcionarios
Trabajadora Social
VAN
Recibir informe, escanearlo archivarlo
Trabajadora Social
DIRECCIÓN METROPOLITANA DE SALUD
Informe final del Programa de Medicina Preventiva
SIARH WEB
FIN

1. **OBJETIVO.-** Orientar y tramitar el proceso de jubilación de los servidores municipales.

2. **ALCANCE.-** Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Trabajadora social

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Ley de Orgánica de Régimen Municipal.
   2. COOTAD.
   3. Ley Orgánica del Servicio Público.
   4. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
   5. Código de Trabajo.
   6. Contrato colectivo vigente.

5. **POLITICAS.-**

   1. Para cualquier trámite se requiere la presentación de toda la documentación necesaria.

6. **DEFINICIONES.-**

   Jubilación.- Beneficio económico que se percibe de por vida luego de cumplir con requisitos de edad y tiempo de servicio establecidos en la Ley de Seguridad Social.

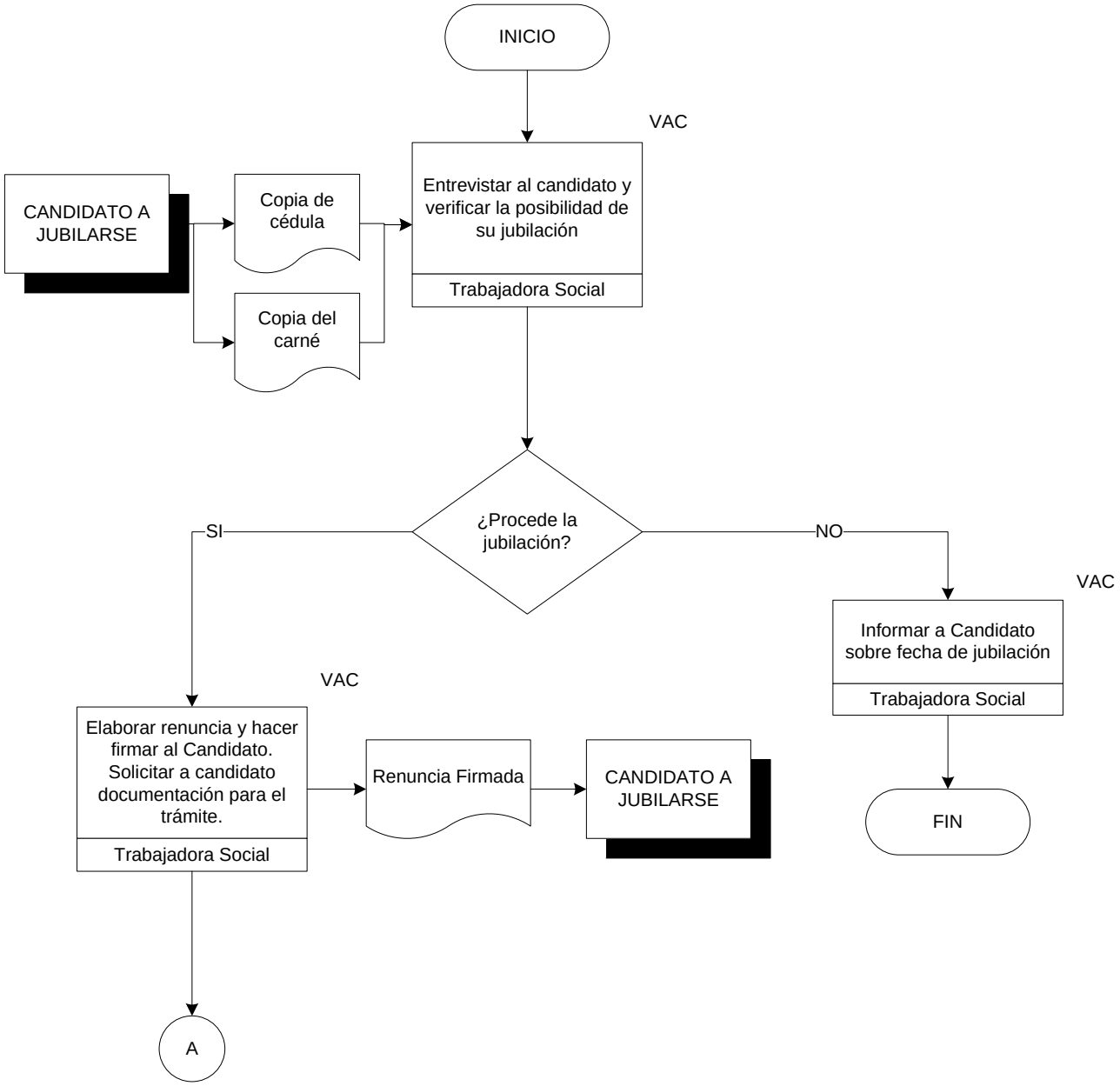
7. **INDICADORES**

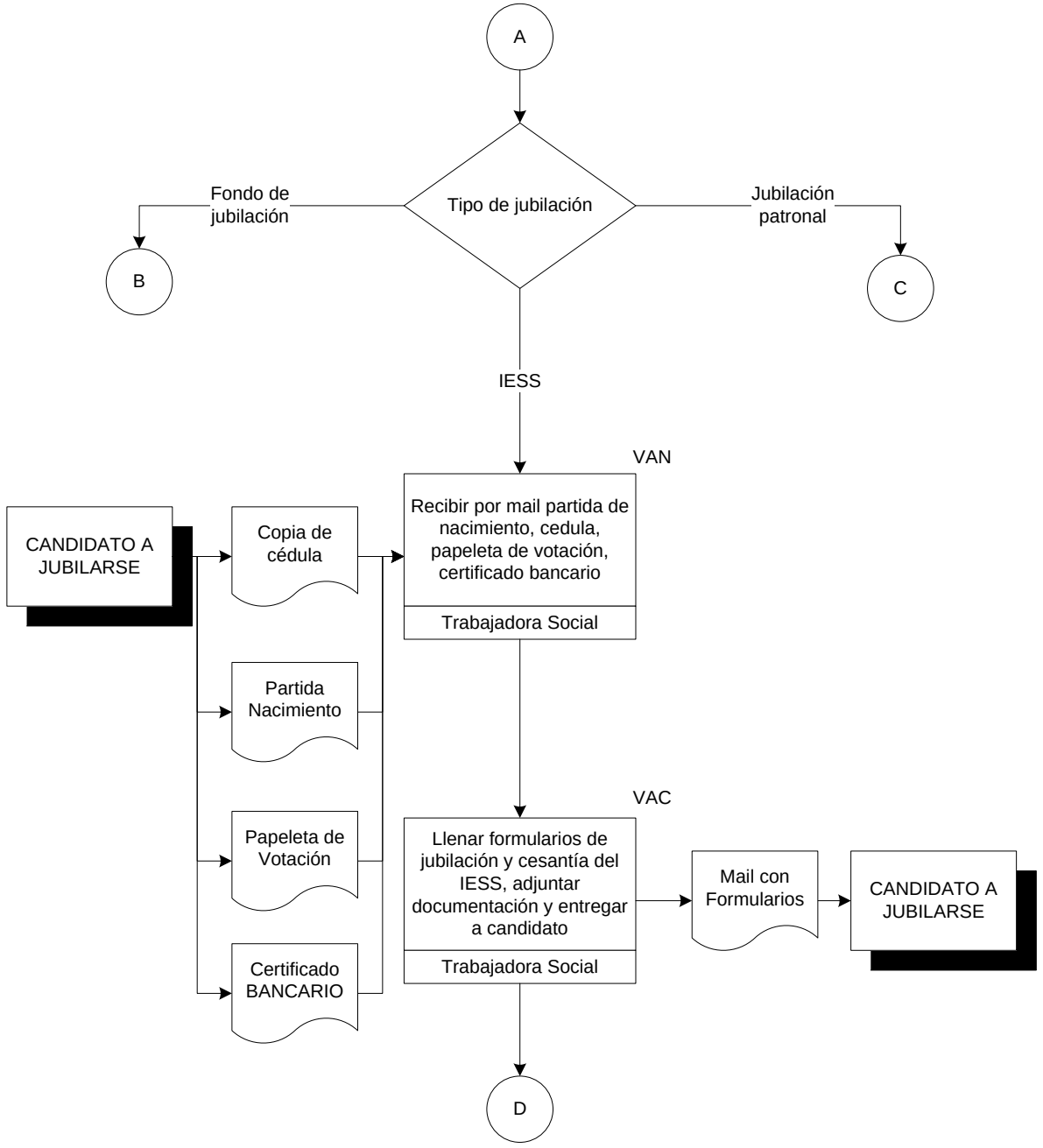
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P5.3-01	Número de personas que acceden a la jubilación	Anual	# de personas que acceden a la jubilación
In.P5.3-02	Porcentaje de jubilados con jubilación patronal especial	Anual	(# de jubilados con jubilación patronal especial / total de jubilados) x 100

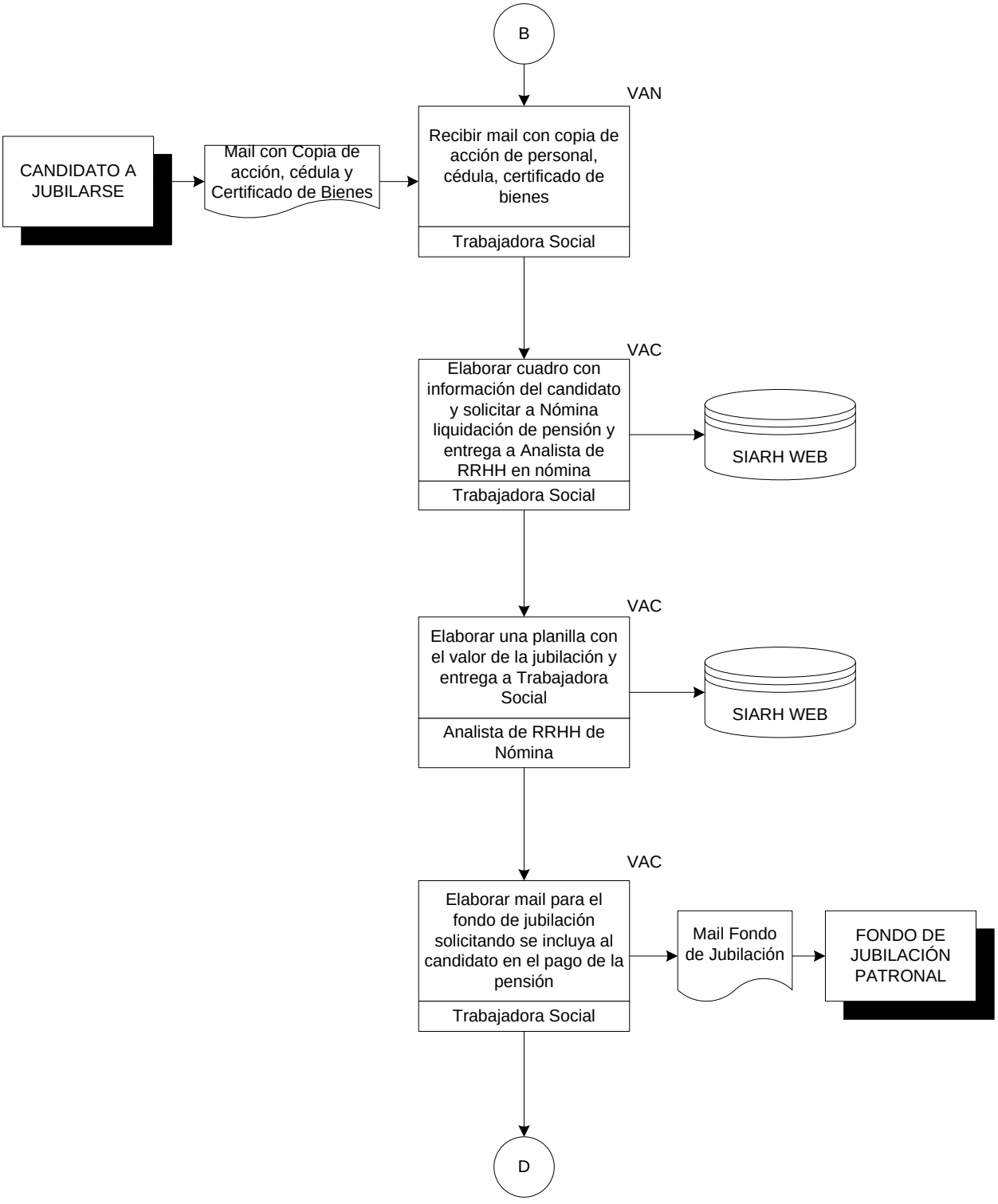
In.P5.3-03	Porcentaje de jubilados con jubilación patronal	Anual	(# de jubilados con jubilación patronal / total de jubilados) x 100

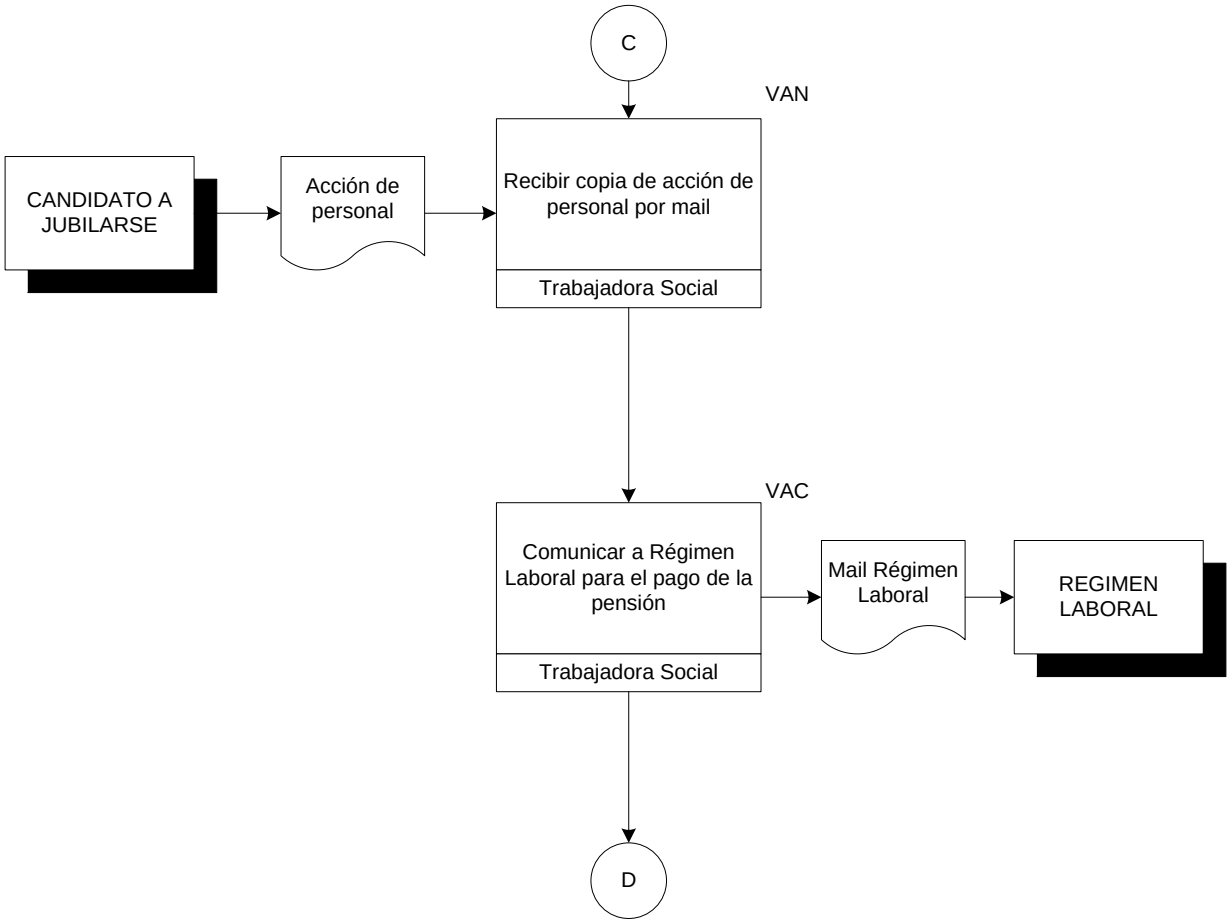
8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

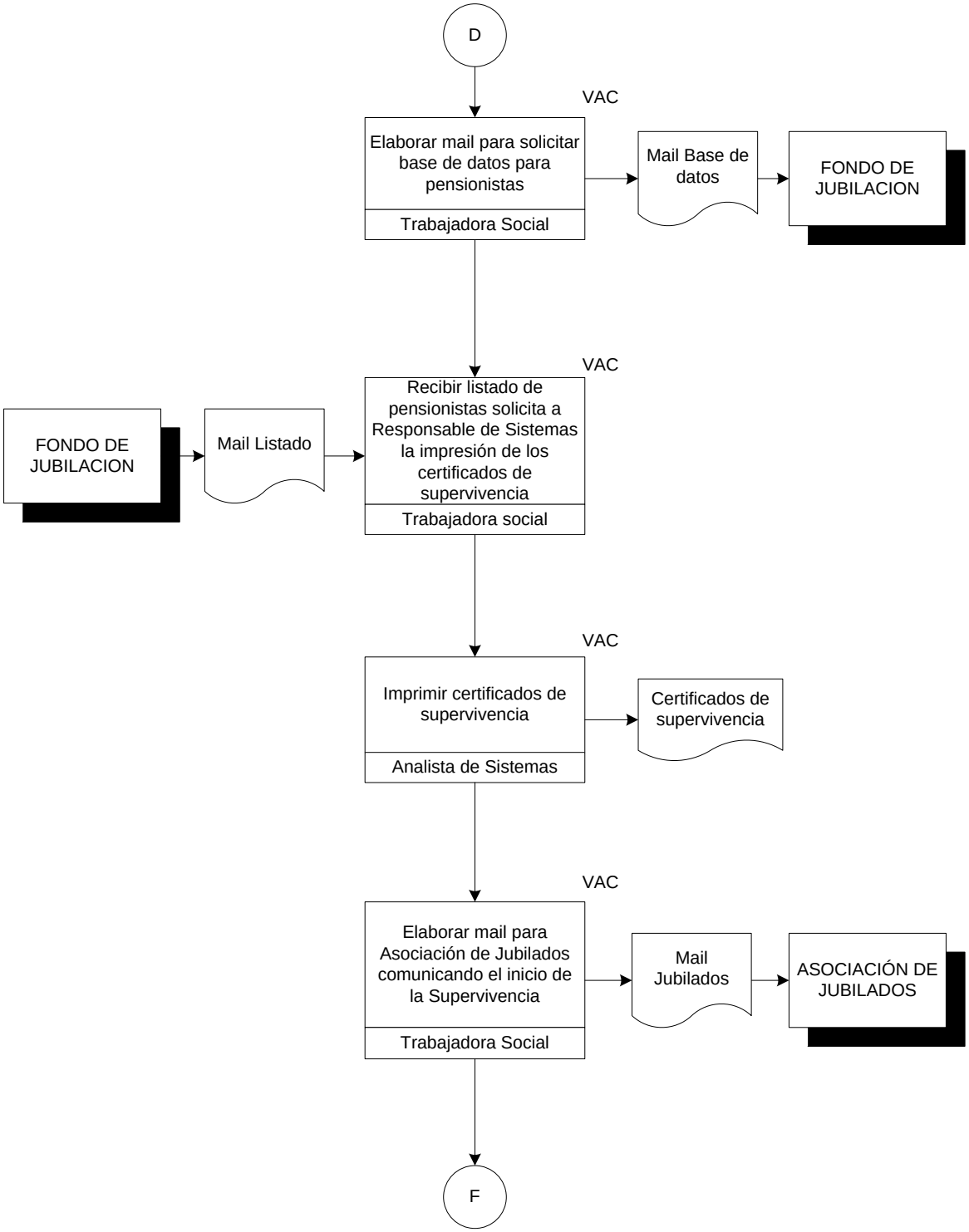
Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.

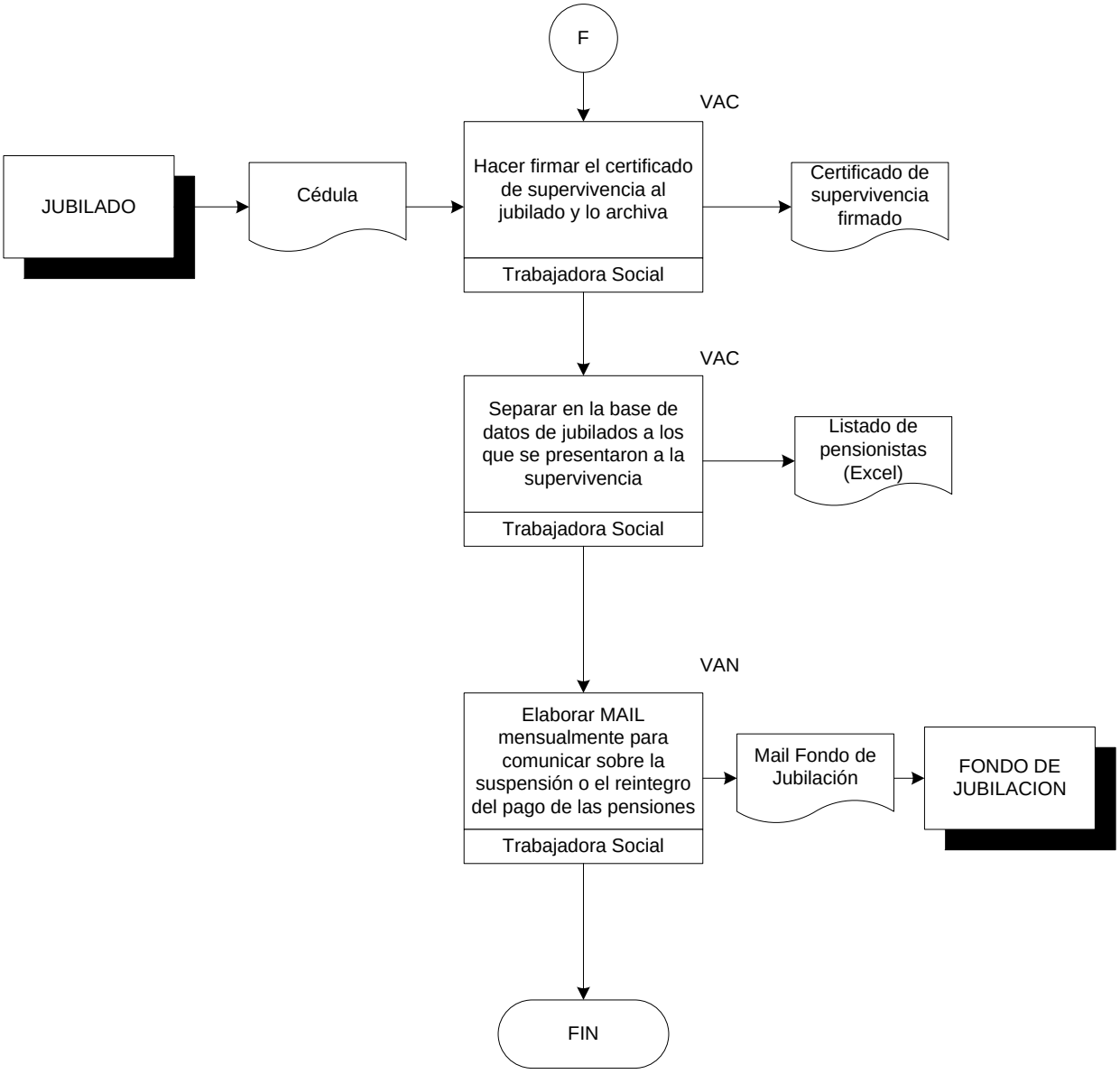

INICIO
VAC
CANDIDATO A JUBILARSE
Copia de cédula
Copia del carné
Entrevistar al candidato y verificar la posibilidad de su jubilación
Trabajadora Social
¿Procede la jubilación?
SI
NO
VAC
Informar a Candidato sobre fecha de jubilación
Trabajadora Social
FIN
VAC
Elaborar renuncia y hacer firmar al Candidato. Solicitar a candidato documentación para el trámite.
Trabajadora Social
Renuncia Firmada
CANDIDATO A JUBILARSE
A


A
Tipo de jubilación
Fondo de jubilación
Jubilación patronal
B
C
IESS
VAN
CANDIDATO A JUBILARSE
Copia de cédula
Recibir por mail partida de nacimiento, cedula, papeleta de votación, certificado bancario
Trabajadora Social
Partida Nacimiento
Papeleta de Votación
Certificado BANCARIO
VAC
Llenar formularios de jubilación y cesantía del IESS, adjuntar documentación y entregar a candidato
Trabajadora Social
Mail con Formularios
CANDIDATO A JUBILARSE
D


B
VAN
CANDIDATO A JUBILARSE
Mail con Copia de acción, cédula y Certificado de Bienes
Recibir mail con copia de acción de personal, cédula, certificado de bienes
Trabajadora Social
VAC
Elaborar cuadro con información del candidato y solicitar a Nómina liquidación de pensión y entrega a Analista de RRHH en nómina
Trabajadora Social
SIARH WEB
VAC
Elaborar una planilla con el valor de la jubilación y entrega a Trabajadora Social
Analista de RRHH de Nómina
SIARH WEB
VAC
Elaborar mail para el fondo de jubilación solicitando se incluya al candidato en el pago de la pensión
Trabajadora Social
Mail Fondo de Jubilación
FONDO DE JUBILACIÓN PATRONAL
D


C
VAN
CANDIDATO A JUBILARSE
Acción de personal
Recibir copia de acción de personal por mail
Trabajadora Social
VAC
Comunicar a Régimen Laboral para el pago de la pensión
Trabajadora Social
Mail Régimen Laboral
REGIMEN LABORAL
D


D
VAC
Elaborar mail para solicitar base de datos para pensionistas
Trabajadora Social
Mail Base de datos
FONDO DE JUBILACION
VAC
Recibir listado de pensionistas solicita a Responsable de Sistemas la impresión de los certificados de supervivencia
Trabajadora social
FONDO DE JUBILACION
Mail Listado
VAC
Imprimir certificados de supervivencia
Analista de Sistemas
Certificados de supervivencia
VAC
Elaborar mail para Asociación de Jubilados comunicando el inicio de la Supervivencia
Trabajadora Social
Mail Jubilados
ASOCIACIÓN DE JUBILADOS
F


F
VAC
JUBILADO
Cédula
Hacer firmar el certificado de supervivencia al jubilado y lo archiva
Trabajadora Social
Certificado de supervivencia firmado
VAC
Separar en la base de datos de jubilados a los que se presentaron a la supervivencia
Trabajadora Social
Listado de pensionistas (Excel)
VAN
Elaborar MAIL mensualmente para comunicar sobre la suspensión o el reintegro del pago de las pensiones
Trabajadora Social
Mail Fondo de Jubilación
FONDO DE JUBILACION
FIN

1. **OBJETIVO.-** Determinar la satisfacción del personal a través de la ejecución de encuestas de clima laboral y sugerir mejoras para elevar la misma.

2. **ALCANCE.-** El proceso aplica para todo el personal que labora en el Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad de Bienestar, Seguridad y Salud Ocupacional.

4. **MARCO LEGAL.-**

1. Constitución de la República del Ecuador
2. Ley de Orgánica de Régimen Municipal.
3. COOTAD.
4. Ley Orgánica del Servicio Público.
5. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
6. Código de Trabajo.
7. Contrato colectivo vigente.
8. Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo y su reglamento.
9. Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
10. Reglamento General del IESS de Riesgos de Trabajo.
11. Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional.

5. **POLITICAS.-**

1. La encuesta de clima laboral se realizará una vez al año.

6. **DEFINICIONES.-**

No aplica

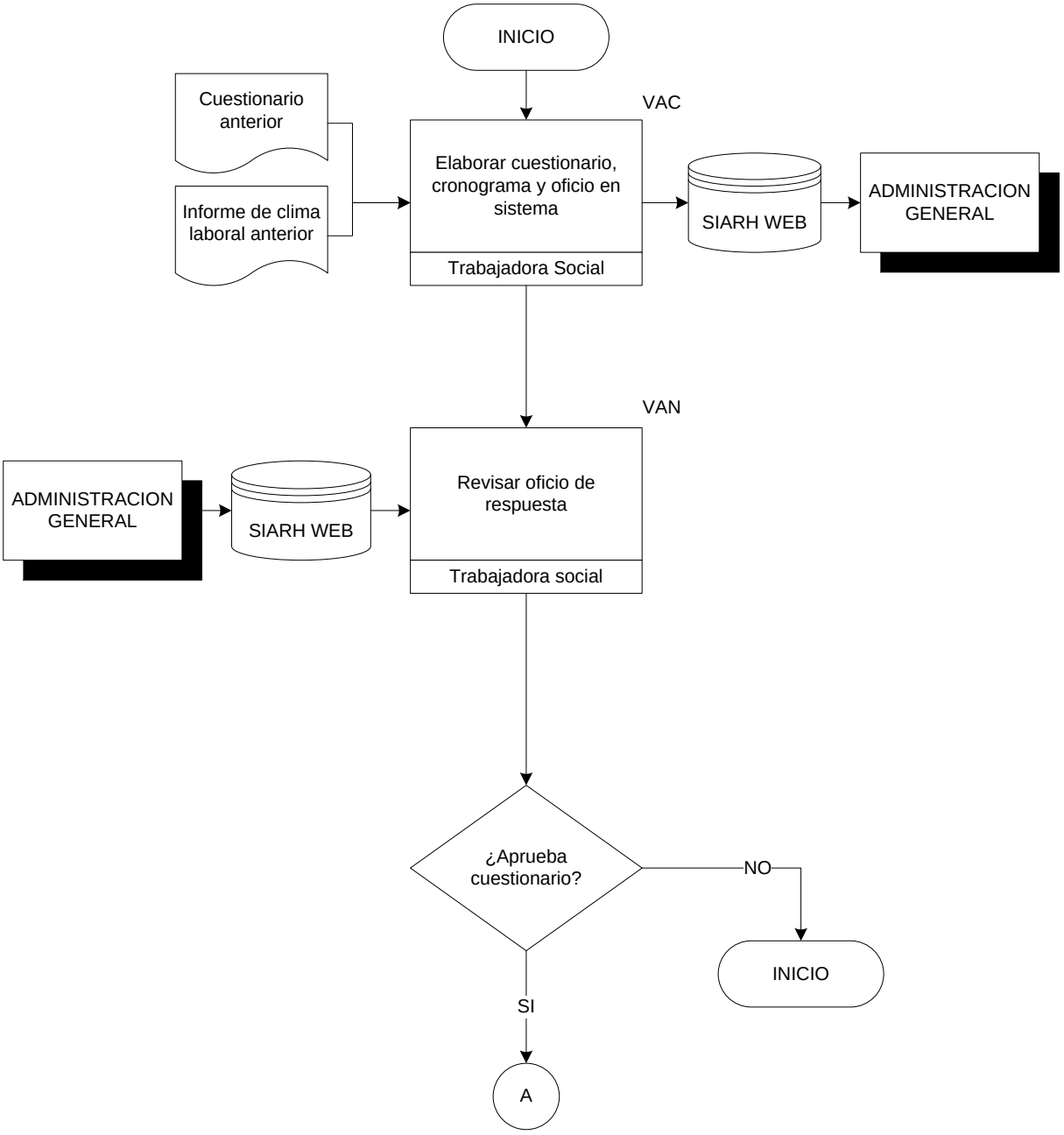
7. **INDICADORES**

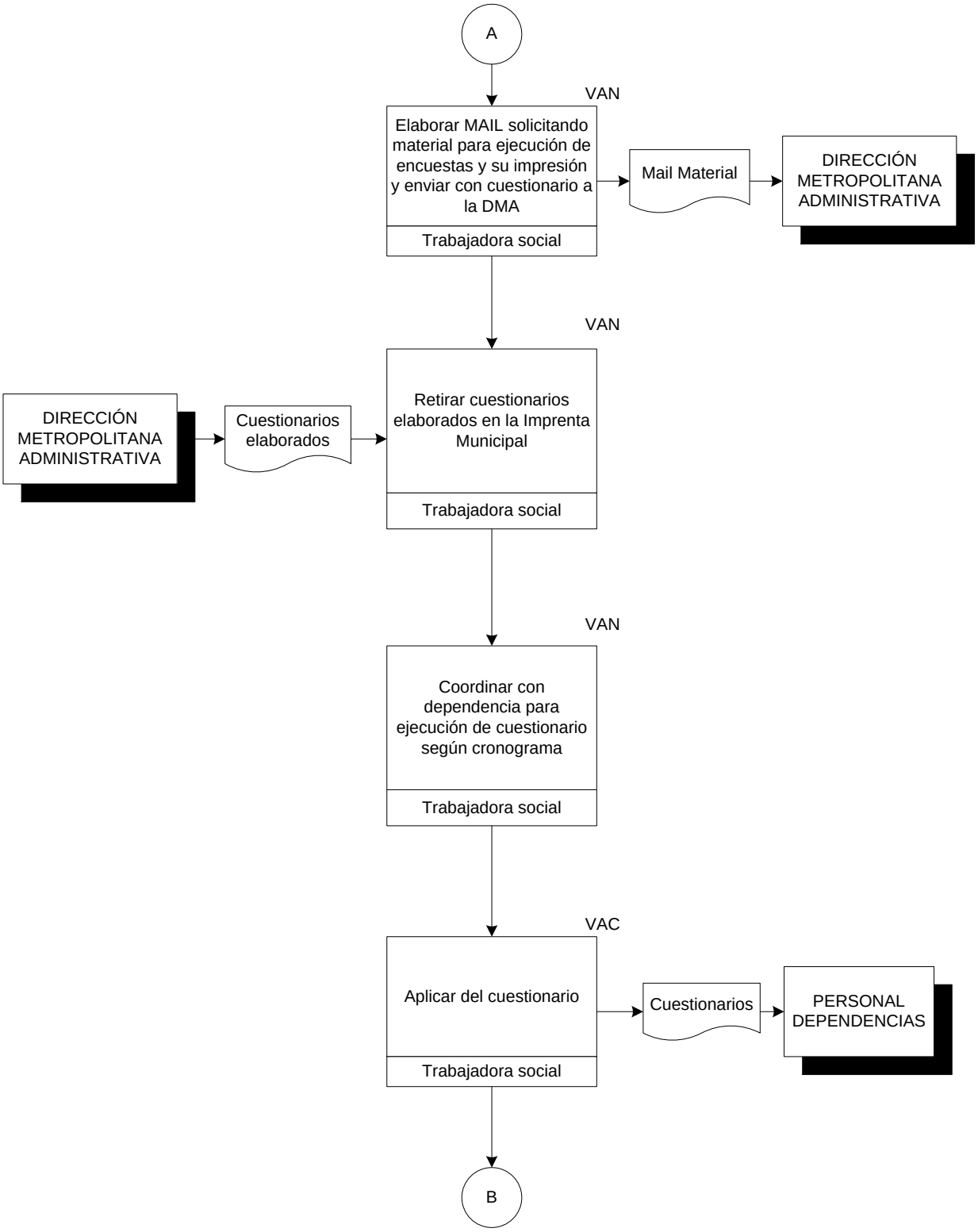
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P5.4-01	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo	Anual	(# de actividades cumplidas / # Total de actividades del plan) x 100
In.P5.4-02	Porcentaje de satisfacción	Anual	Total de calificaciones obtenidas por el personal /

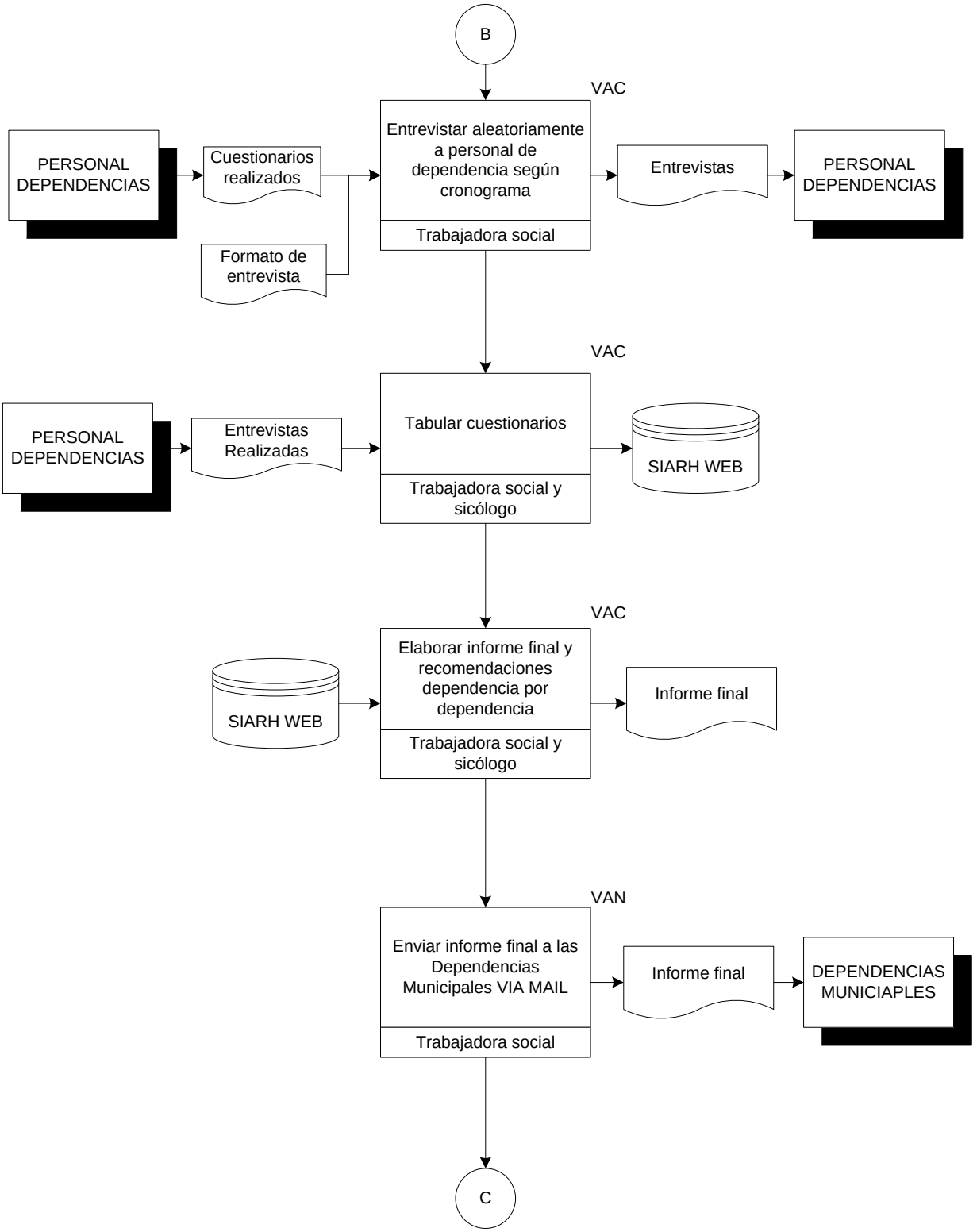
	de personal con el clima laboral		total de personal encuestado

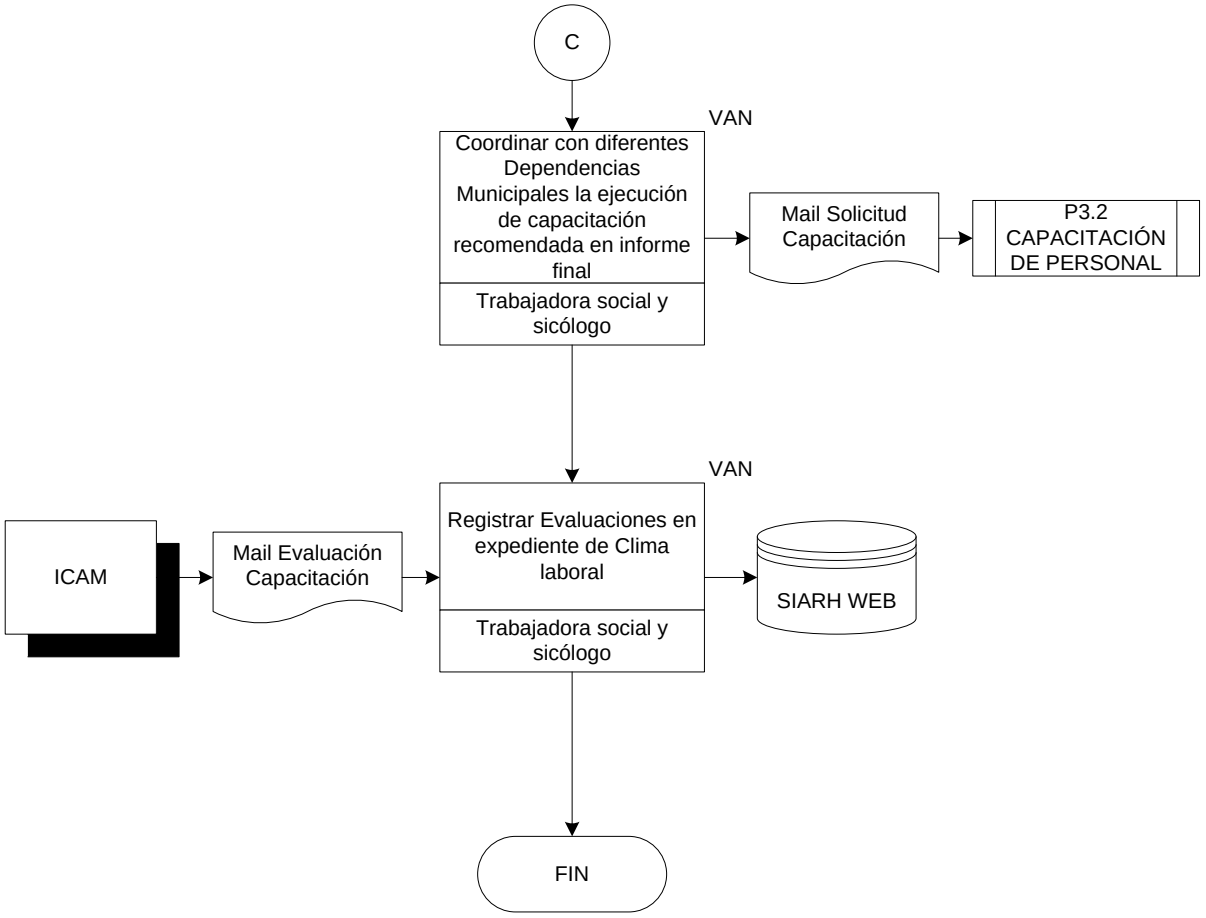
8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.


INICIO
Cuestionario anterior
Informe de clima laboral anterior
VAC
Elaborar cuestionario, cronograma y oficio en sistema
Trabajadora Social
SIARH WEB
ADMINISTRACION GENERAL
VAN
ADMINISTRACION GENERAL
SIARH WEB
Revisar oficio de respuesta
Trabajadora social
¿Aprueba cuestionario?
NO
INICIO
SI
A


A
VAN
Elaborar MAIL solicitando material para ejecución de encuestas y su impresión y enviar con cuestionario a la DMA
Trabajadora social
Mail Material
DIRECCIÓN METROPOLITANA ADMINISTRATIVA
VAN
DIRECCIÓN METROPOLITANA ADMINISTRATIVA
Cuestionarios elaborados
Retirar cuestionarios elaborados en la Imprenta Municipal
Trabajadora social
VAN
Coordinar con dependencia para ejecución de cuestionario según cronograma
Trabajadora social
VAC
Aplicar del cuestionario
Trabajadora social
Cuestionarios
PERSONAL DEPENDENCIAS
B


B
VAC
PERSONAL DEPENDENCIAS
Cuestionarios realizados
Formato de entrevista
Entrevistar aleatoriamente a personal de dependencia según cronograma
Trabajadora social
Entrevistas
PERSONAL DEPENDENCIAS
VAC
PERSONAL DEPENDENCIAS
Entrevistas Realizadas
Tabular cuestionarios
Trabajadora social y sicólogo
SIARH WEB
VAC
SIARH WEB
Elaborar informe final y recomendaciones dependencia por dependencia
Trabajadora social y sicólogo
Informe final
VAN
Enviar informe final a las Dependencias Municipales VIA MAIL
Trabajadora social
Informe final
DEPENDENCIAS MUNICIAPLES
C


C
VAN
Coordinar con diferentes Dependencias Municipales la ejecución de capacitación recomendada en informe final
Trabajadora social y sicólogo
Mail Solicitud Capacitación
P3.2 CAPACITACIÓN DE PERSONAL
VAN
ICAM
Mail Evaluación Capacitación
Registrar Evaluaciones en expediente de Clima laboral
Trabajadora social y sicólogo
SIARH WEB
FIN

1. **OBJETIVO.-** Prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales en el servidor municipal; así como preservar los bienes de la Institución y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo.

2. **ALCANCE.-** Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Constitución de la República del Ecuador.
   2. Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo y su reglamento.
   3. Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA).
   4. Ley de Seguridad Social.
   5. Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
   6. Código de Trabajo.
   7. Reglamento General del Seguro de Riesgos de Trabajo.
   8. Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional.
   9. Contrato colectivo vigente.

5. **POLITICAS.-**

   1. La Municipalidad tiene la obligación de informar y capacitar a su personal en materia de prevención de riesgos.

6. **DEFINICIONES.-**

Riesgo.- Probabilidad de la exposición a un factor ambiental peligroso en el trabajo que cause enfermedad o lesión.

Accidente.- Suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional y/o daño a la propiedad, proceso y al medio ambiente.

Enfermedad Ocupacional.- Afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que produce incapacidad.

Prevención de riesgos laborales.- Es el conjunto de acciones de lass ciencias biomédicas, sociales e ingenieriles técnicas tendientes a eliminar o minimizar los riesgos que afectan la salud de los trabajadores, la economía empresarial y el equilibrio medioambiental.

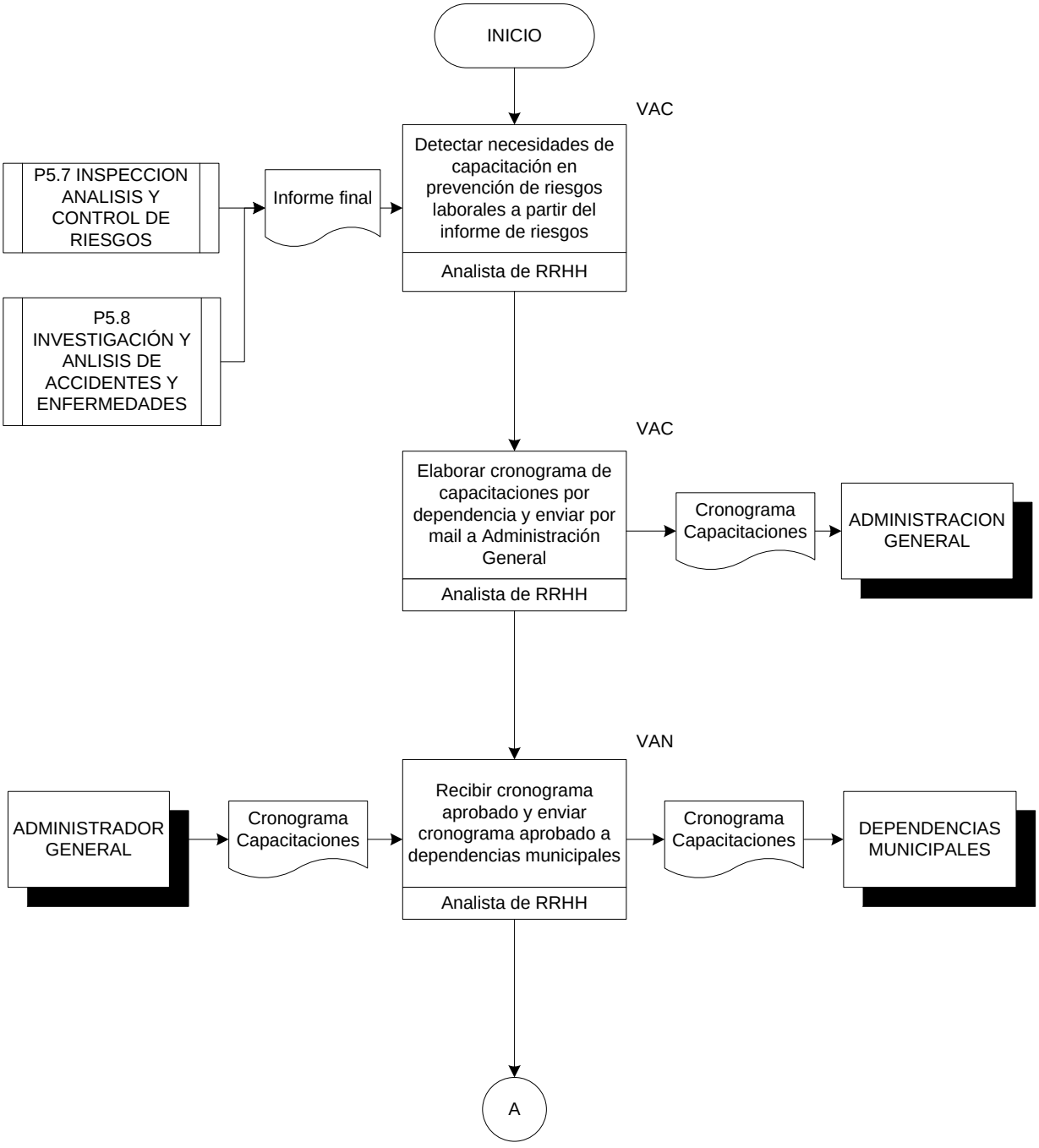
Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo.- Parte del sistema general de la organización que facilita la administración de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, asociados con el negocio, siendo sus procesos básicos: planeación, organización, dirección y control.

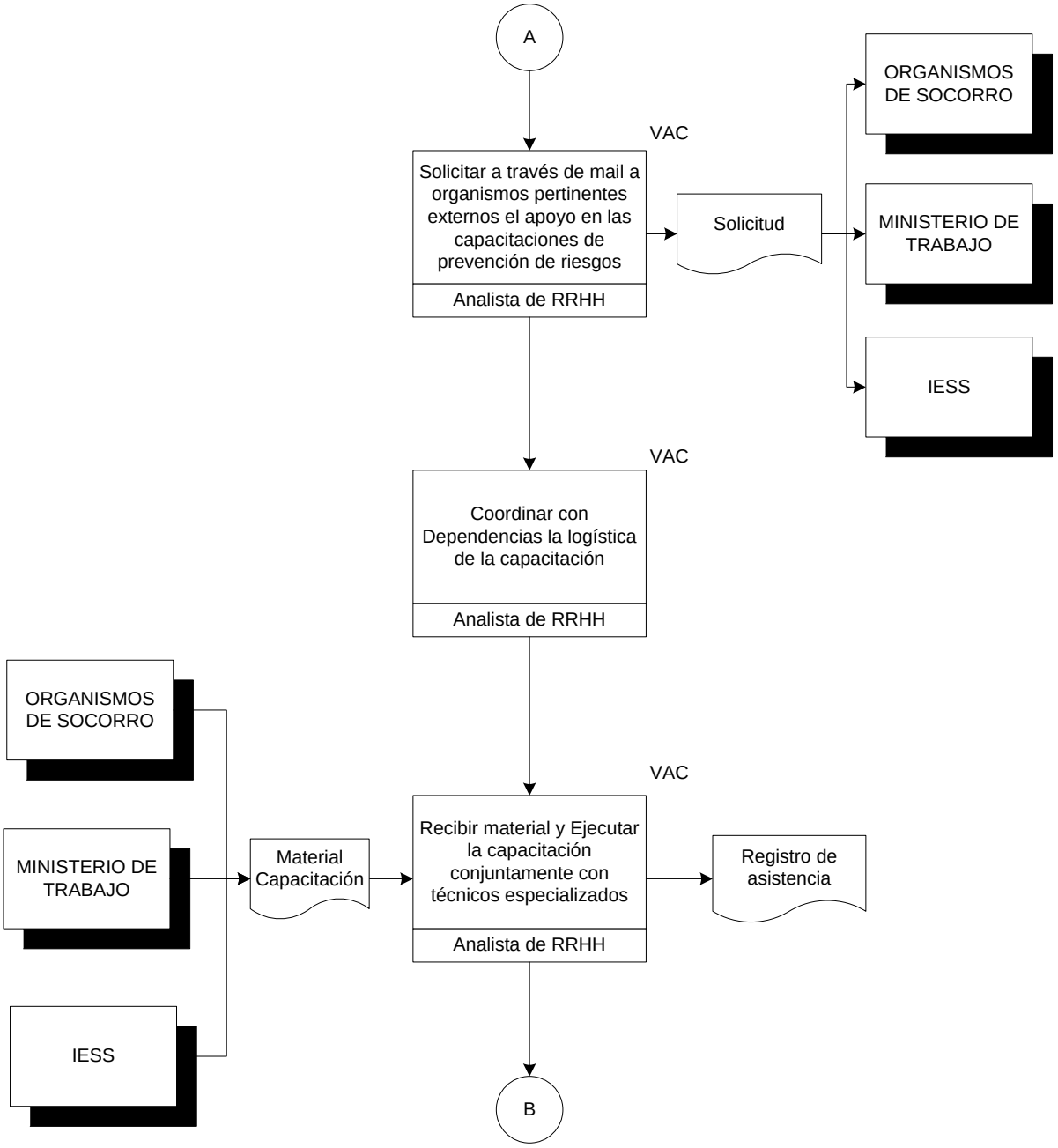
Seguridad y salud en el trabajo.- Es la ciencia, técnica y arte multidisciplinaria, que se ocupa de la valoración de las condiciones de trabajo y la prevención de riesgos ocupacionales, a favor de l bienestar físico, mental y social de los trabajadores, potenciando el crecimiento económico y la productividad de la organización.

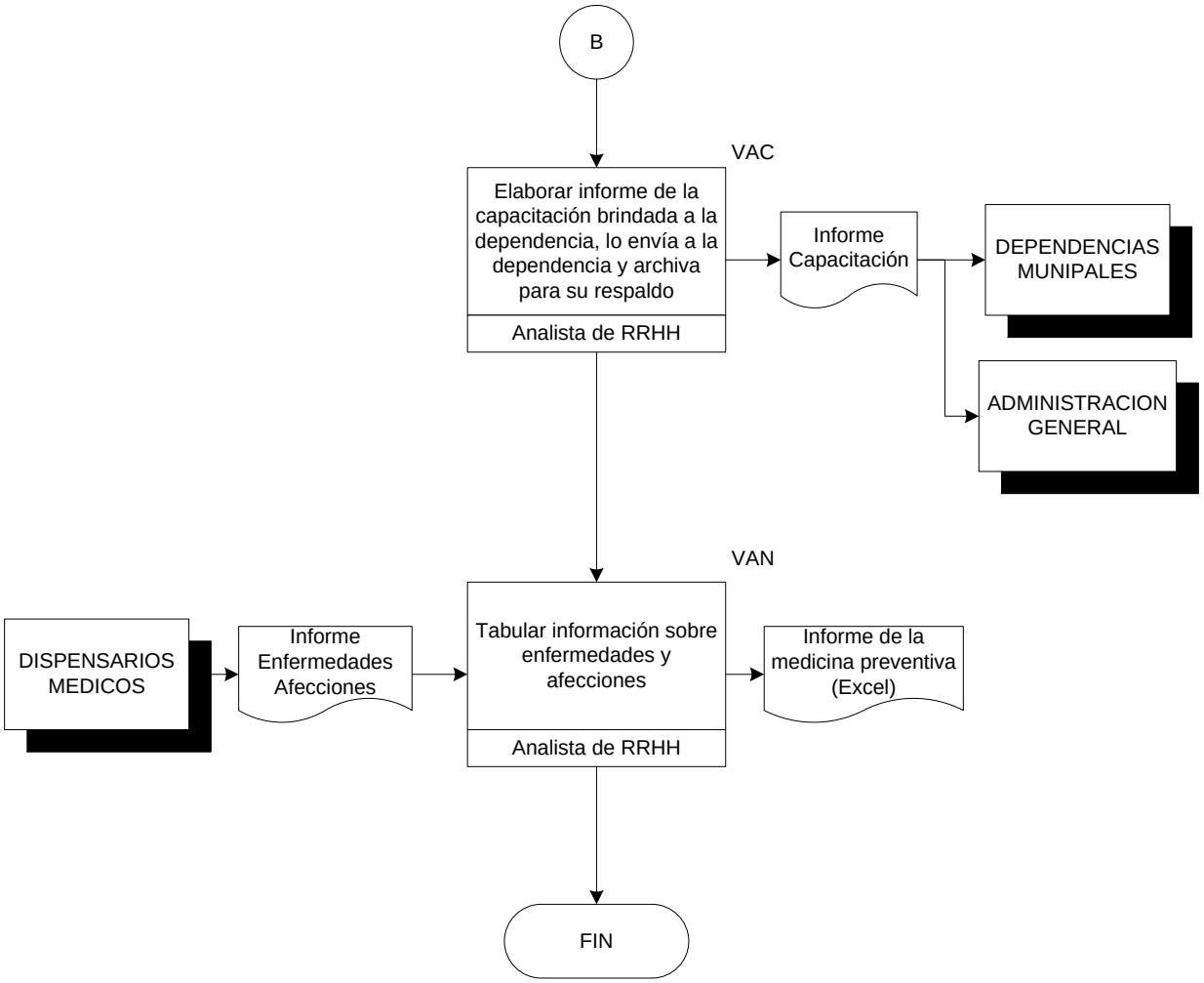
7. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P5.5-01	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	Anual	(# de actividades realizadas / total de actividades planificadas) x 100
In.P5.5-02	Porcentaje de personal capacitado por dependencia	Anual	(# de personal capacitado por dependencia / total de personal) x 100

8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-


INICIO
VAC
Detectar necesidades de capacitación en prevención de riesgos laborales a partir del informe de riesgos
Analista de RRHH
P5.7 INSPECCION ANALISIS Y CONTROL DE RIESGOS
Informe final
P5.8 INVESTIGACIÓN Y ANLISIS DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES
VAC
Elaborar cronograma de capacitaciones por dependencia y enviar por mail a Administración General
Analista de RRHH
Cronograma Capacitaciones
ADMINISTRACION GENERAL
VAN
Recibir cronograma aprobado y enviar cronograma aprobado a dependencias municipales
Analista de RRHH
ADMINISTRADOR GENERAL
Cronograma Capacitaciones
Cronograma Capacitaciones
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
A


A
VAC
Solicitar a través de mail a organismos pertinentes externos el apoyo en las capacitaciones de prevención de riesgos
Analista de RRHH
Solicitud
ORGANISMOS DE SOCORRO
MINISTERIO DE TRABAJO
IESS
VAC
Coordinar con Dependencias la logística de la capacitación
Analista de RRHH
ORGANISMOS DE SOCORRO
MINISTERIO DE TRABAJO
IESS
Material Capacitación
VAC
Recibir material y Ejecutar la capacitación conjuntamente con técnicos especializados
Analista de RRHH
Registro de asistencia
B


B
VAC
Elaborar informe de la capacitación brindada a la dependencia, lo envía a la dependencia y archiva para su respaldo
Analista de RRHH
Informe Capacitación
DEPENDENCIAS MUNIPALES
ADMINISTRACION GENERAL
VAN
DISPENSARIOS MEDICOS
Informe Enfermedades Afecciones
Tabular información sobre enfermedades y afecciones
Analista de RRHH
Informe de la medicina preventiva (Excel)
FIN

1. **OBJETIVO.-** Contar con planes de emergencia en cada una de las dependencias municipales y con personal capacitado para la ejecución de los mismos en cada unidad en caso de emergencia.

2. **ALCANCE.-** Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Constitución de la República del Ecuador.
   2. Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo y su reglamento.
   3. Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA).
   4. Ley de Seguridad Social.
   5. Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
   6. Código de Trabajo.
   7. Reglamento General del Seguro de Riesgos de Trabajo.
   8. Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional.
   9. Contrato colectivo vigente.

5. **POLITICAS.-**

   1. La Municipalidad tiene la obligación de informar y capacitar a su personal en materia de prevención de riesgos.

6. **DEFINICIONES.-**

Riesgo.- Probabilidad de la exposición a un factor ambiental peligroso en el trabajo que cause enfermedad o lesión.

Accidente.- Suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional y/o daño a la propiedad, proceso y al medio ambiente.

Enfermedad Ocupacional.- Afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que produce incapacidad.

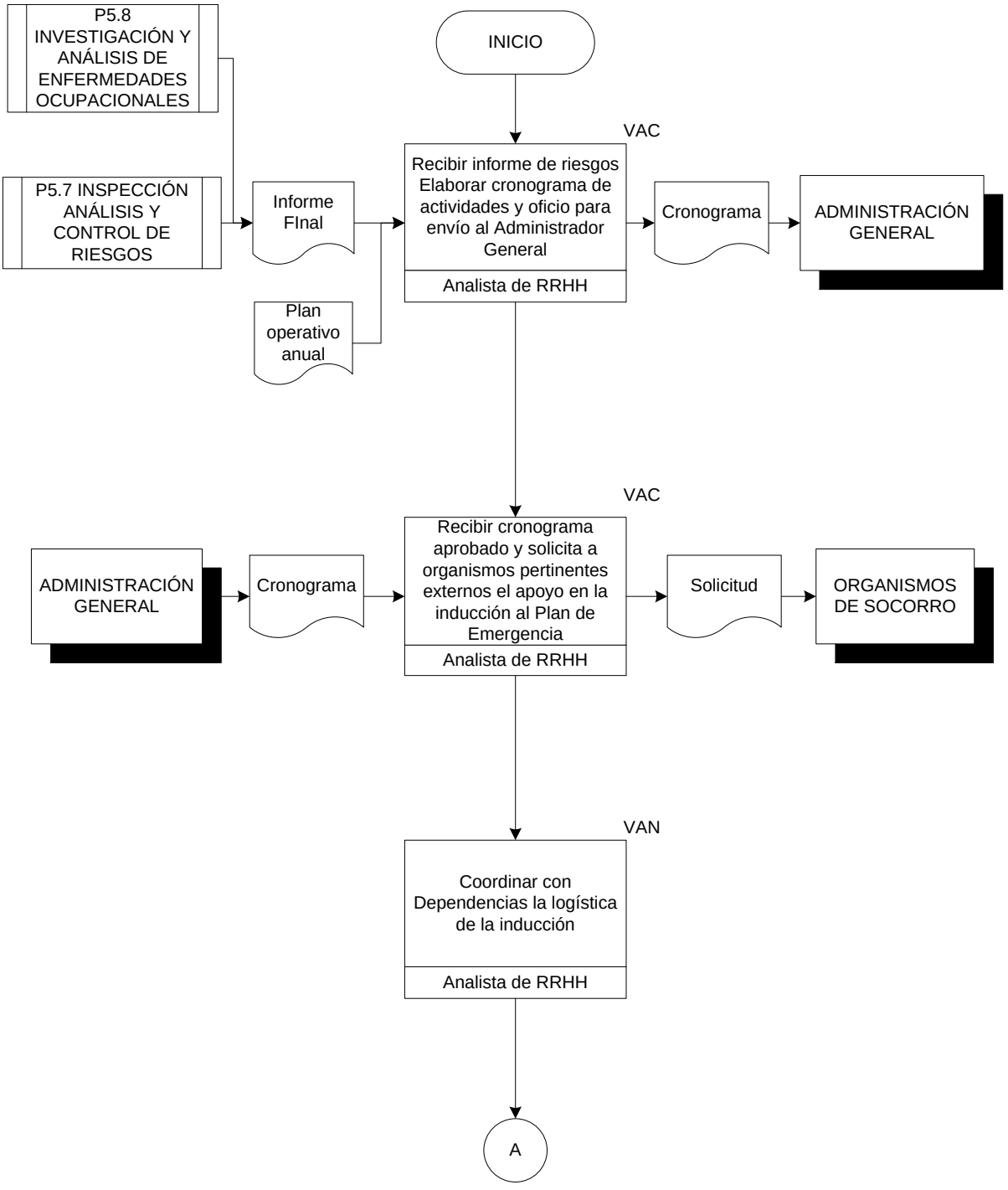
Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo.- Parte del sistema general de la organización que facilita la administración de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, asociados con el negocio, siendo sus procesos básicos: planeación, organización, dirección y control.

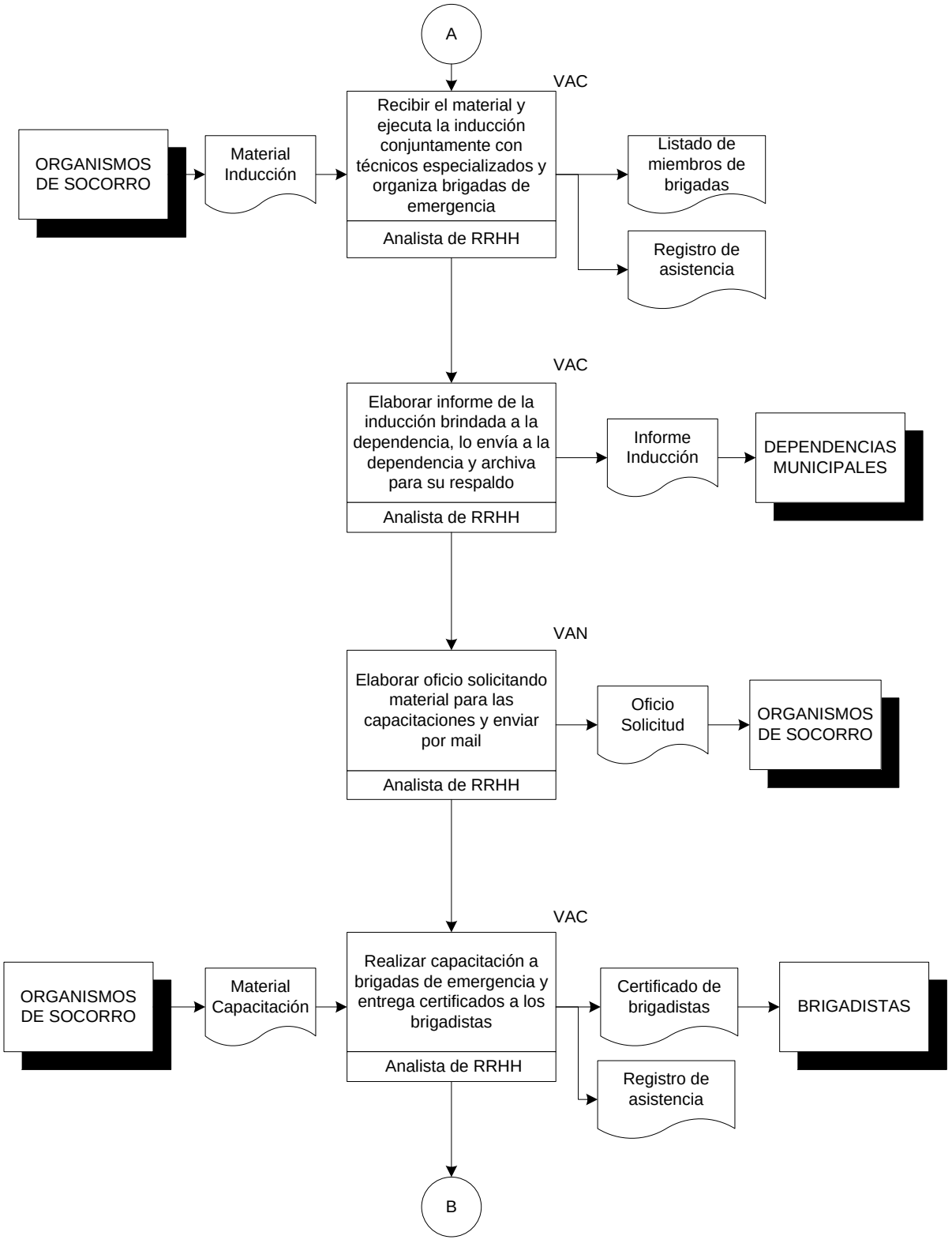
Seguridad y salud en el trabajo.- Es la ciencia, técnica y arte multidisciplinaria, que se ocupa de la valoración de las condiciones de trabajo y la prevención de riesgos ocupacionales, a favor de l bienestar físico, mental y social de los trabajadores, potenciando el crecimiento económico y la productividad de la organización.

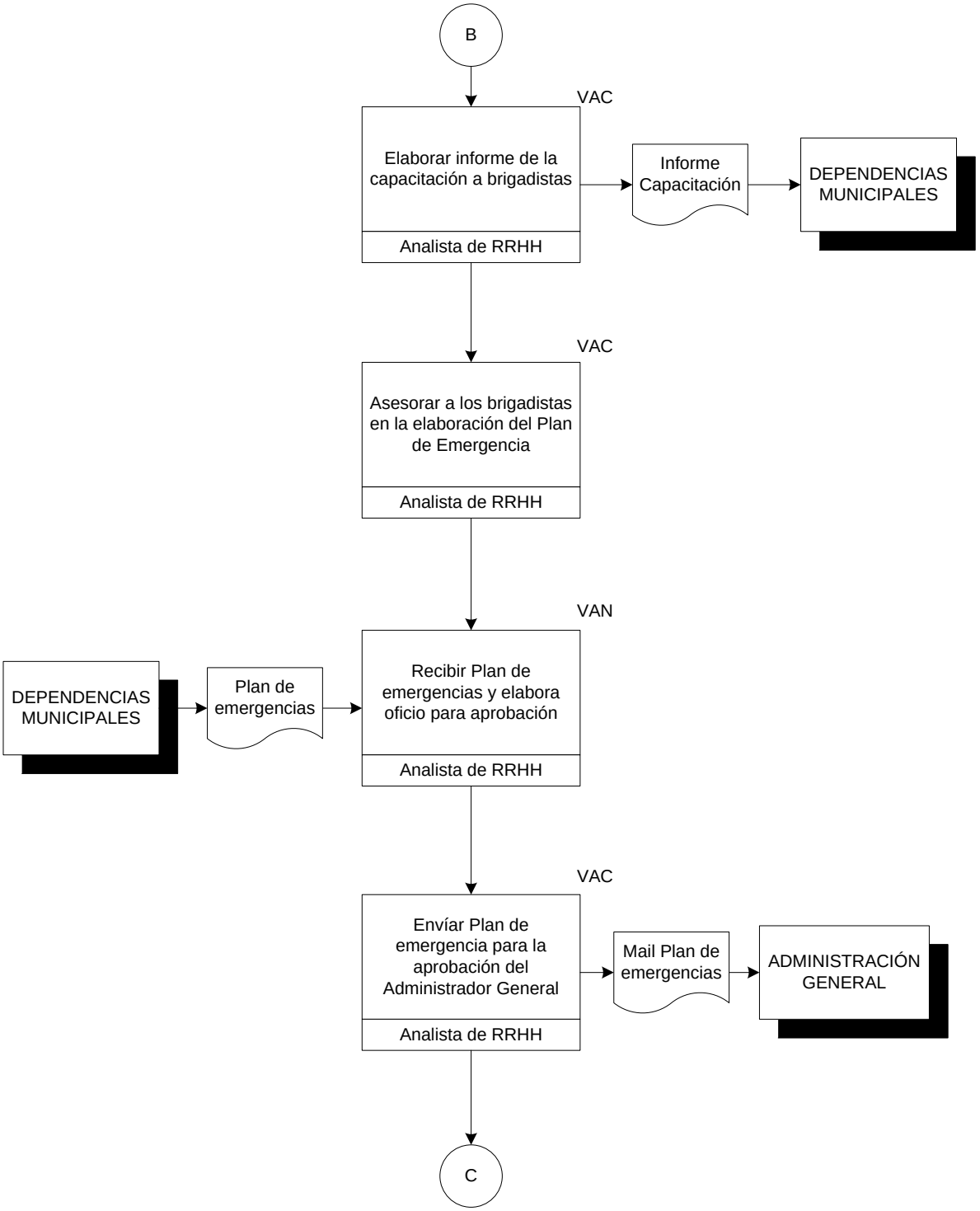
7. INDICADORES

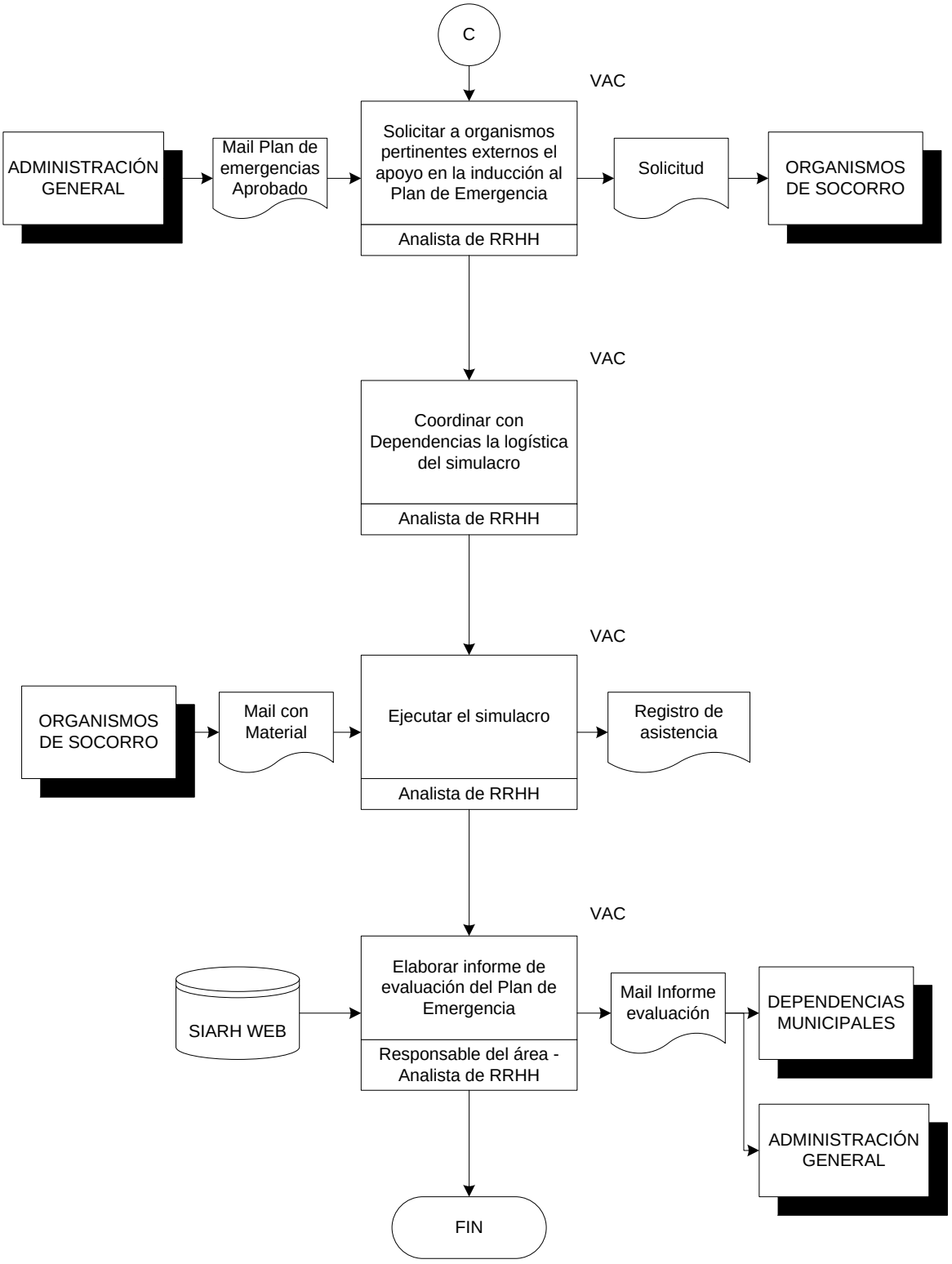
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P5.6-01	Total de planes realizados	Anual	# de planes realizadas
In.P5.6-02	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	Anual	(# de actividades realizadas / total de actividades planificadas) x 100
In.P5.6-03	Porcentaje de personal capacitado por dependencia	Anual	(# de personal capacitado por dependencia / total de personal) x 100
In.P5.6-04	Porcentaje de dependencias con brigadas capacitadas	Anual	(# de dependencias con brigadas capacitadas / total de dependencias con brigadas) x 100

8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-


P5.8 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE ENFERMEDADES OCUPACIONALES
INICIO
VAC
P5.7 INSPECCIÓN ANÁLISIS Y CONTROL DE RIESGOS
Informe FInal
Recibir informe de riesgos Elaborar cronograma de actividades y oficio para envío al Administrador General
Analista de RRHH
Cronograma
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Plan operativo anual
VAC
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Cronograma
Recibir cronograma aprobado y solicita a organismos pertinentes externos el apoyo en la inducción al Plan de Emergencia
Analista de RRHH
Solicitud
ORGANISMOS DE SOCORRO
VAN
Coordinar con Dependencias la logística de la inducción
Analista de RRHH
A


A
VAC
Recibir el material y ejecuta la inducción conjuntamente con técnicos especializados y organiza brigadas de emergencia
Analista de RRHH
ORGANISMOS DE SOCORRO
Material Inducción
Listado de miembros de brigadas
Registro de asistencia
VAC
Elaborar informe de la inducción brindada a la dependencia, lo envía a la dependencia y archiva para su respaldo
Analista de RRHH
Informe Inducción
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
VAN
Elaborar oficio solicitando material para las capacitaciones y enviar por mail
Analista de RRHH
Oficio Solicitud
ORGANISMOS DE SOCORRO
VAC
Realizar capacitación a brigadas de emergencia y entrega certificados a los brigadistas
Analista de RRHH
ORGANISMOS DE SOCORRO
Material Capacitación
Certificado de brigadistas
BRIGADISTAS
Registro de asistencia
B


B
VAC
Elaborar informe de la capacitación a brigadistas
Analista de RRHH
Informe Capacitación
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
VAC
Asesorar a los brigadistas en la elaboración del Plan de Emergencia
Analista de RRHH
VAN
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
Plan de emergencias
Recibir Plan de emergencias y elabora oficio para aprobación
Analista de RRHH
VAC
Envíar Plan de emergencia para la aprobación del Administrador General
Analista de RRHH
Mail Plan de emergencias
ADMINISTRACIÓN GENERAL
C


C
VAC
ADMINISTRACIÓN GENERAL
Mail Plan de emergencias Aprobado
Solicitar a organismos pertinentes externos el apoyo en la inducción al Plan de Emergencia
Analista de RRHH
Solicitud
ORGANISMOS DE SOCORRO
VAC
Coordinar con Dependencias la logística del simulacro
Analista de RRHH
VAC
ORGANISMOS DE SOCORRO
Mail con Material
Ejecutar el simulacro
Analista de RRHH
Registro de asistencia
VAC
SIARH WEB
Elaborar informe de evaluación del Plan de Emergencia
Responsable del área - Analista de RRHH
Mail Informe evaluación
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
ADMINISTRACIÓN GENERAL
FIN

1. **OBJETIVO.-** Prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales con el fin de tener ambientes laborales saludables y seguros.

2. **ALCANCE.-** Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Constitución de la República del Ecuador.
   2. Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo y su reglamento.
   3. Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA).
   4. Ley de Seguridad Social.
   5. Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
   6. Código de Trabajo.
   7. Reglamento General del Seguro de Riesgos de Trabajo.
   8. Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional.
   9. Contrato colectivo vigente.

5. **POLITICAS.-**

   1. El proceso de inspección de riesgos deberá cumplir con lo establecido en el Marco Legal Indicado en el punto 4.

6. **DEFINICIONES.-**

Riesgo.- Probabilidad de la exposición a un factor ambiental peligroso en el trabajo que cause enfermedad o lesión.

Accidente.- Suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional y/o daño a la propiedad, proceso y al medio ambiente.

Enfermedad Ocupacional.- Afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que produce incapacidad.

Auditoria de riesgos de trabajo.- es la verificación del grado de cumplimiento de los estándares legales, administrativos técnicos y del talento humano en el campo de la seguridad y salud en el trabajo.

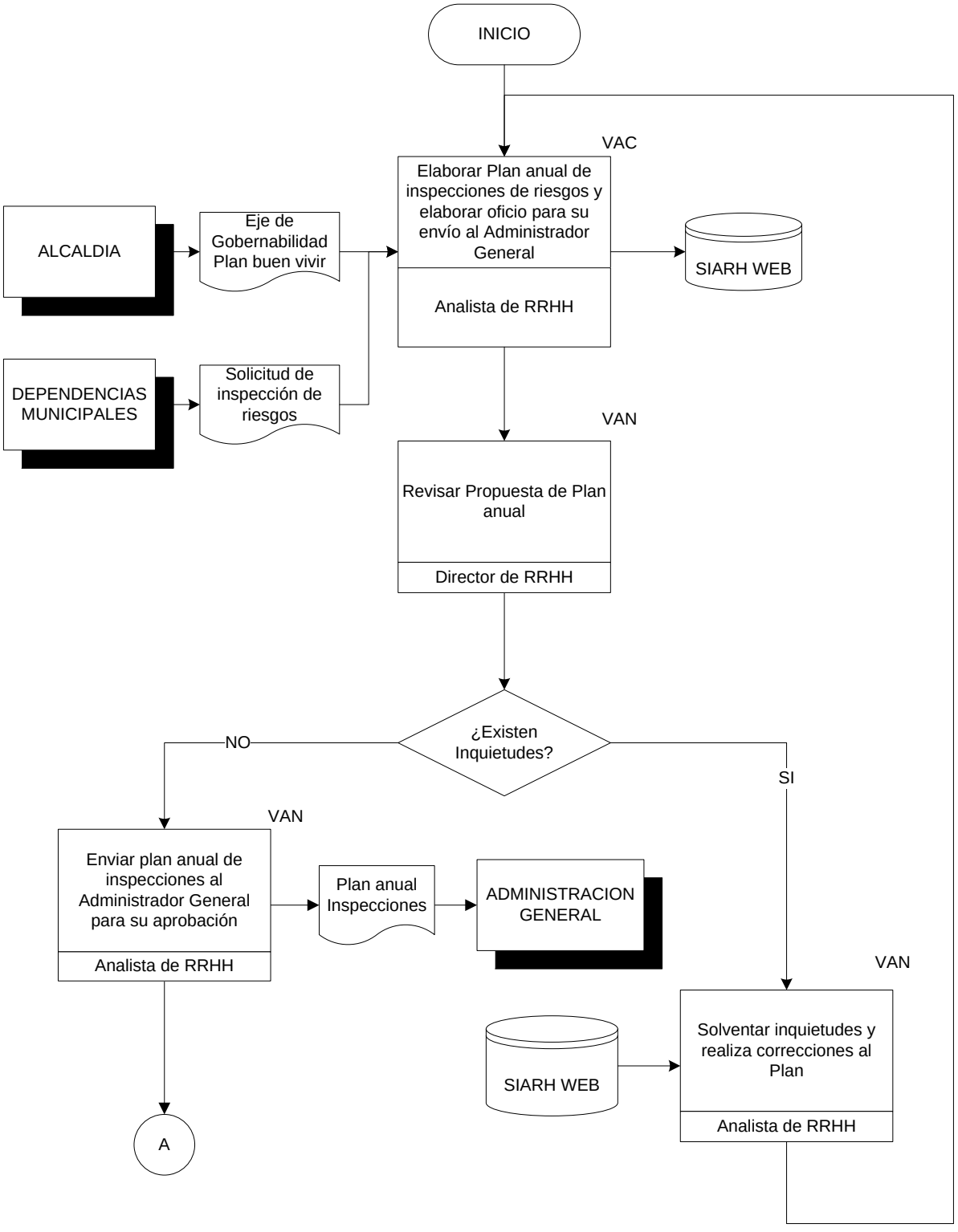
Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo.- Parte del sistema general de la organización que facilita la administración de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, asociados con el negocio, siendo sus procesos básicos: planeación, organización, dirección y control.

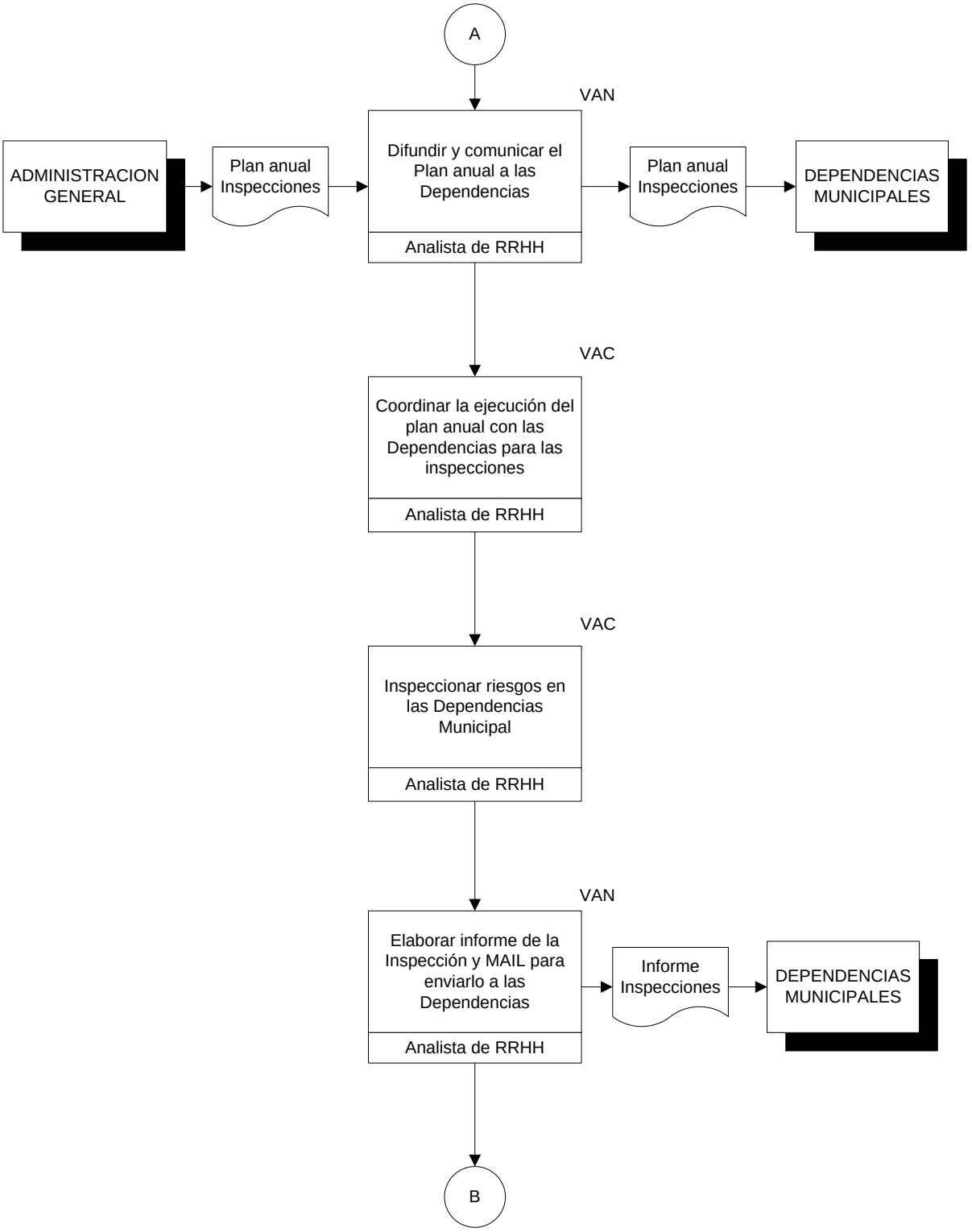
Seguridad y salud en el trabajo.- Es la ciencia, técnica y arte multidisciplinaria, que se ocupa de la valoración de las condiciones de trabajo y la prevención de riesgos ocupacionales, a favor de l bienestar físico, mental y social de los trabajadores, potenciando el crecimiento económico y la productividad de la organización.

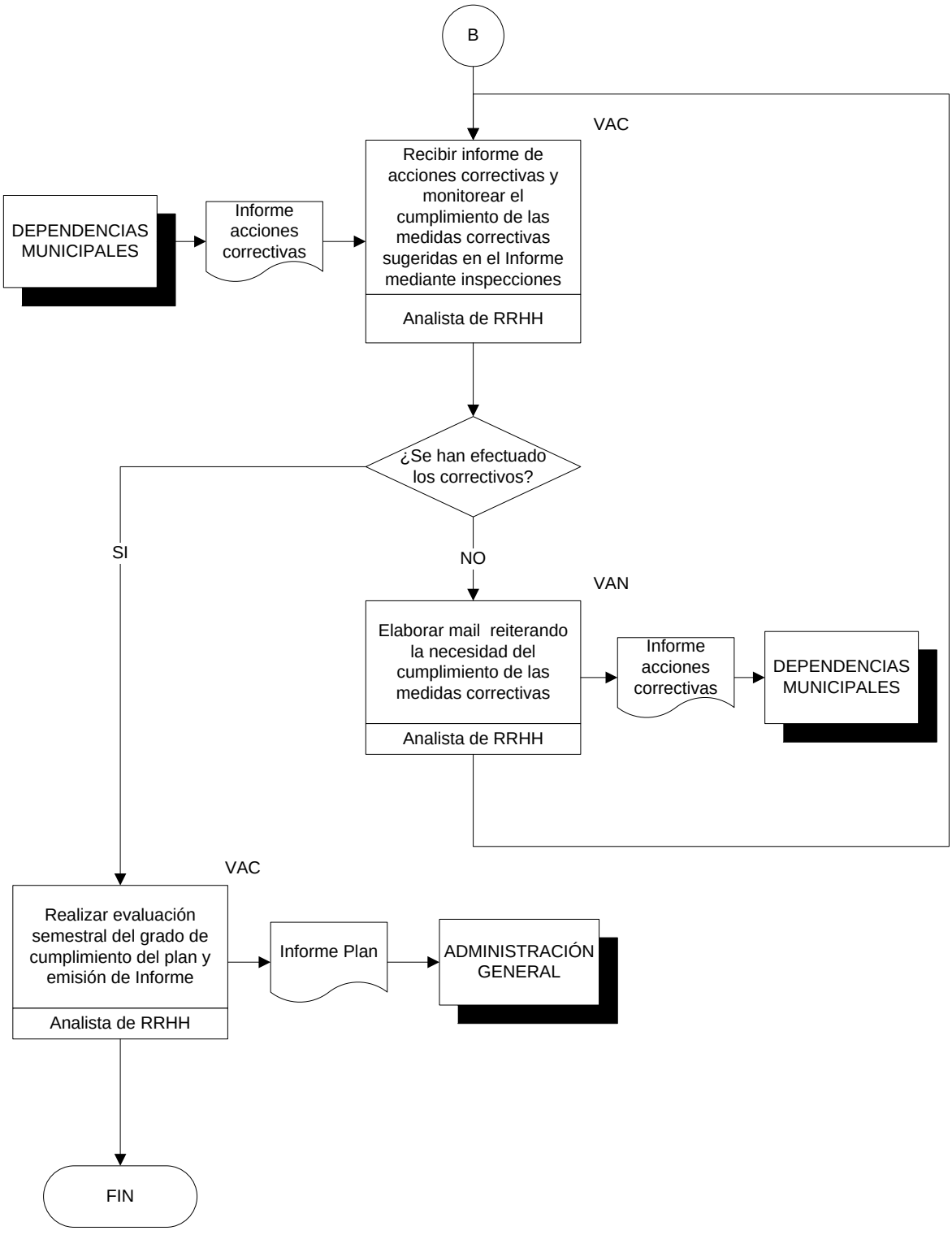
7. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P5.7-01	Total de inspecciones realizadas	Anual	# de inspecciones realizadas
In.P5.7-02	Porcentaje Inspecciones realizadas	Anual	(# de Inspecciones Realizadas / # Total de Inspecciones Planificadas) x 100

8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-


INICIO
VAC
Elaborar Plan anual de inspecciones de riesgos y elaborar oficio para su envío al Administrador General
Analista de RRHH
ALCALDIA
Eje de Gobernabilidad Plan buen vivir
SIARH WEB
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
Solicitud de inspección de riesgos
VAN
Revisar Propuesta de Plan anual
Director de RRHH
¿Existen Inquietudes?
NO
SI
VAN
Enviar plan anual de inspecciones al Administrador General para su aprobación
Analista de RRHH
Plan anual Inspecciones
ADMINISTRACION GENERAL
A
VAN
SIARH WEB
Solventar inquietudes y realiza correcciones al Plan
Analista de RRHH


A
VAN
ADMINISTRACION GENERAL
Plan anual Inspecciones
Difundir y comunicar el Plan anual a las Dependencias
Analista de RRHH
Plan anual Inspecciones
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
VAC
Coordinar la ejecución del plan anual con las Dependencias para las inspecciones
Analista de RRHH
VAC
Inspeccionar riesgos en las Dependencias Municipal
Analista de RRHH
VAN
Elaborar informe de la Inspección y MAIL para enviarlo a las Dependencias
Analista de RRHH
Informe Inspecciones
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
B


B
VAC
Recibir informe de acciones correctivas y monitorear el cumplimiento de las medidas correctivas sugeridas en el Informe mediante inspecciones
Analista de RRHH
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
Informe acciones correctivas
¿Se han efectuado los correctivos?
SI
NO
VAN
Elaborar mail reiterando la necesidad del cumplimiento de las medidas correctivas
Analista de RRHH
Informe acciones correctivas
DEPENDENCIAS MUNICIPALES
VAC
Realizar evaluación semestral del grado de cumplimiento del plan y emisión de Informe
Analista de RRHH
Informe Plan
ADMINISTRACIÓN GENERAL
FIN

1. **OBJETIVO.-** Investigar y analizar las causas de los accidentes y enfermedades ocupacionales para evitar su posterior recurrencia y dar directrices en el caso de enfermedades ocupacionales.

2. **ALCANCE.-** Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Constitución de la República del Ecuador.
   2. Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo y su reglamento.
   3. Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA).
   4. Ley de Seguridad Social.
   5. Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
   6. Código de Trabajo.
   7. Reglamento General del Seguro de Riesgos de Trabajo.
   8. Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional.
   9. Contrato colectivo vigente.
   10. Otras resoluciones emitidas por el Concejo Directivo del IESS sobre seguridad y salud ocupacional.

5. **POLITICAS.-**

   1. Cumplir con la normativa legal vigente sobre seguridad y salud ocupacional.

6. **DEFINICIONES.-**

Incidente.- Evento que puede dar lugar a un accidente o tiene el potencial de conducir a un accidente.

Riesgo.- Probabilidad de la exposición a un factor ambiental peligroso en el trabajo que cause enfermedad o lesión.

Accidente.- Suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional y/o daño a la propiedad, proceso y al medio ambiente.

Enfermedad Ocupacional.- Afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que produce incapacidad.

Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo.- Parte del sistema general de la organización que facilita la administración de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, asociados con el negocio, siendo sus procesos básicos: planeación, organización, dirección y control.

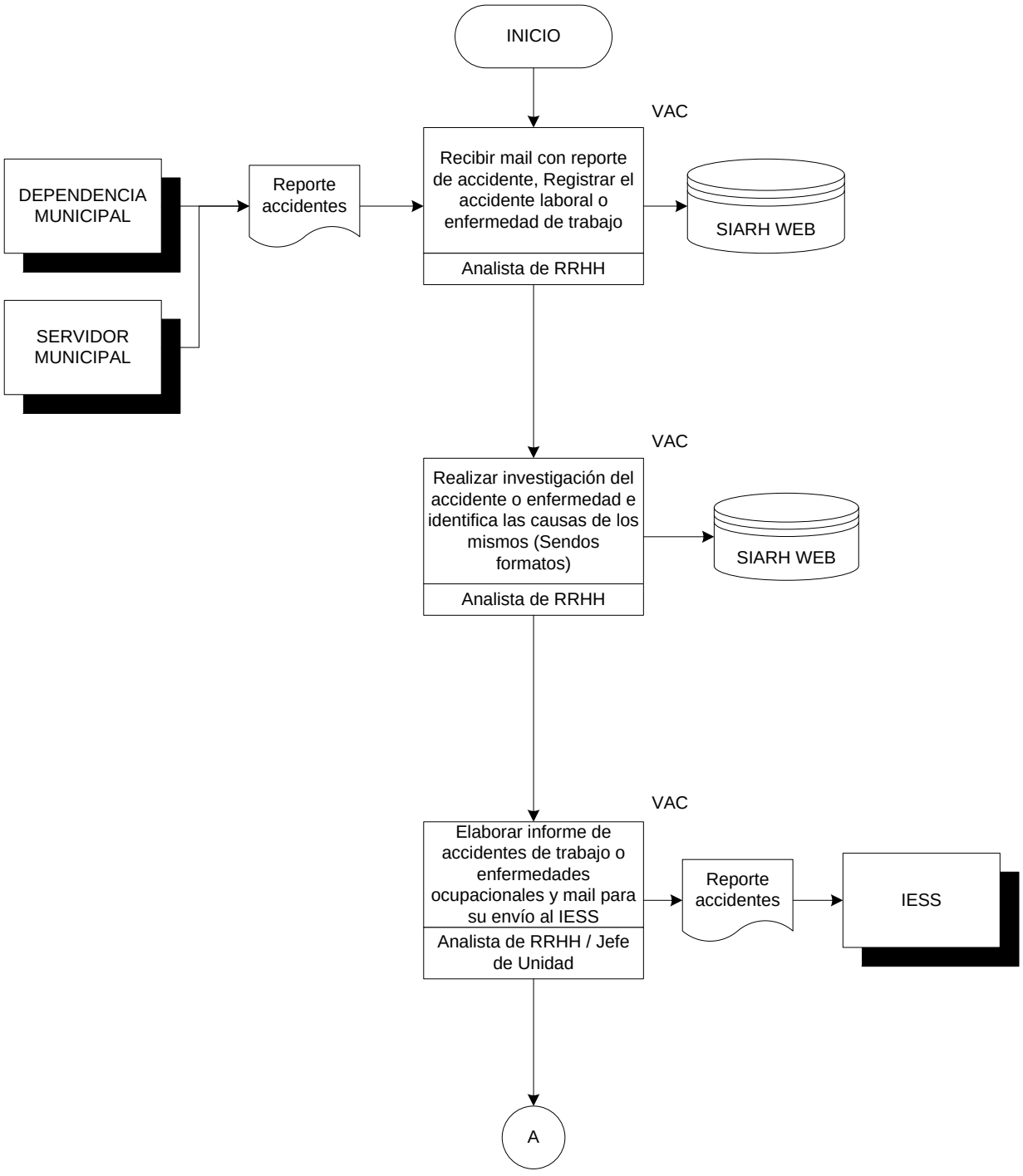
Seguridad y salud en el trabajo.- Es la ciencia, técnica y arte multidisciplinaria, que se ocupa de la valoración de las condiciones de trabajo y la prevención de riesgos ocupacionales, a favor de l bienestar físico, mental y social de los trabajadores, potenciando el crecimiento económico y la productividad de la organización.

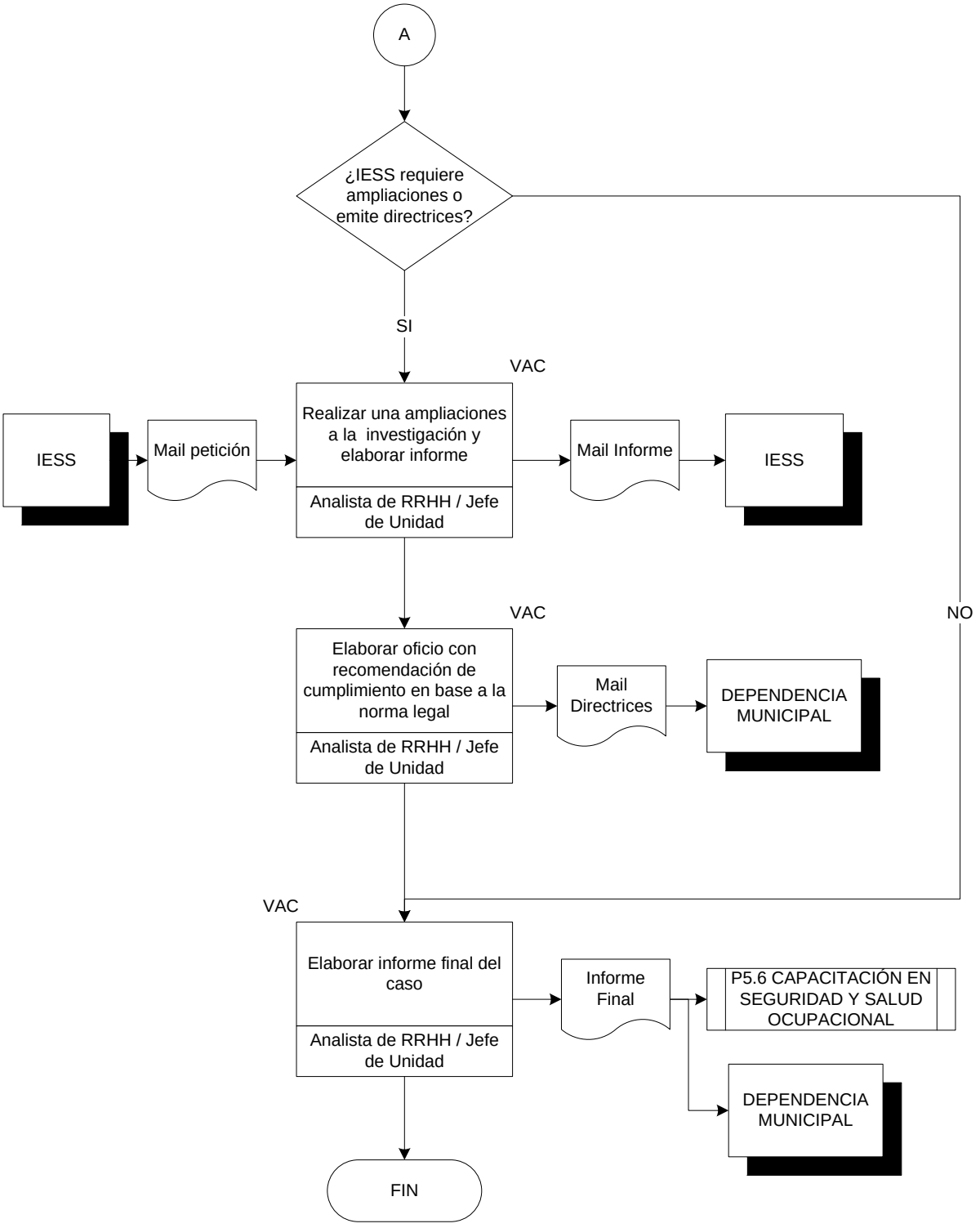
7. INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P5.8-01	Total de accidentes notificados	Anual	# de accidentes notificados
In.P5.8-02	Total de enfermedades ocupacionales notificadas	Anual	# de enfermedades ocupacionales notificadas
In.P5.8-03	Porcentaje de accidentes con informe final	Anual	(# de accidentes con informe final / total de accidentes notificados) x 100
In.P5.8-04	Porcentaje de reportes de enfermedades ocupacionales calificadas	Anual	(# de reportes de enfermedades ocupacionales calificadas / total de enfermedades ocupacionales notificadas) x 100
In.P5.8-05	Porcentaje de trámites con solicitud de ampliación por parte del IESS	Anual	(# de trámites con solicitud de ampliación por parte del IESS / total de trámites) x 100
In.P5.8-06	Total de accidentes ocupacionales por entidad	Anual	# de accidentes ocupacionales por entidad municipal

	municipal		
In.P5.8-07	Total de enfermedades ocupacionales por entidad municipal	Anual	# de enfermedades ocupacionales por entidad municipal

8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-


INICIO
VAC
DEPENDENCIA MUNICIPAL
SERVIDOR MUNICIPAL
Reporte accidentes
Recibir mail con reporte de accidente, Registrar el accidente laboral o enfermedad de trabajo
Analista de RRHH
SIARH WEB
VAC
Realizar investigación del accidente o enfermedad e identifica las causas de los mismos (Sendos formatos)
Analista de RRHH
SIARH WEB
VAC
Elaborar informe de accidentes de trabajo o enfermedades ocupacionales y mail para su envío al IESS
Analista de RRHH / Jefe de Unidad
Reporte accidentes
IESS
A


A
¿IESS requiere ampliaciones o emite directrices?
SI
NO
VAC
IESS
Mail petición
Realizar una ampliaciones a la investigación y elaborar informe
Analista de RRHH / Jefe de Unidad
Mail Informe
IESS
VAC
Elaborar oficio con recomendación de cumplimiento en base a la norma legal
Analista de RRHH / Jefe de Unidad
Mail Directrices
DEPENDENCIA MUNICIPAL
VAC
Elaborar informe final del caso
Analista de RRHH / Jefe de Unidad
Informe Final
P5.6 CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
DEPENDENCIA MUNICIPAL
FIN

1. **OBJETIVOS.-** Garantizar el ingreso del personal idóneo y calificado de las diferentes dependencias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

2. **ALCANCE.-** Este proceso aplica para todo el personal que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad Apoyo Administrativo.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Constitución de la República del Ecuador.
   2. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).
   3. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
   4. COOTAD.
   5. Código del Trabajo.
   6. Resoluciones administrativas internas.
   7. Resoluciones de los colegios profesionales.

5. **POLITICAS.-**

   1. Será responsabilidad del Certificador entregar a los funcionarios del MDMQ, los documentos certificados obtenidos de la base informática, bajo petición de cada funcionario.

6. **DEFINICIONES**

   Documentos Certificados.- Documentos que han sido certificados por el Funcionario que tiene la autorización para hacerlo.

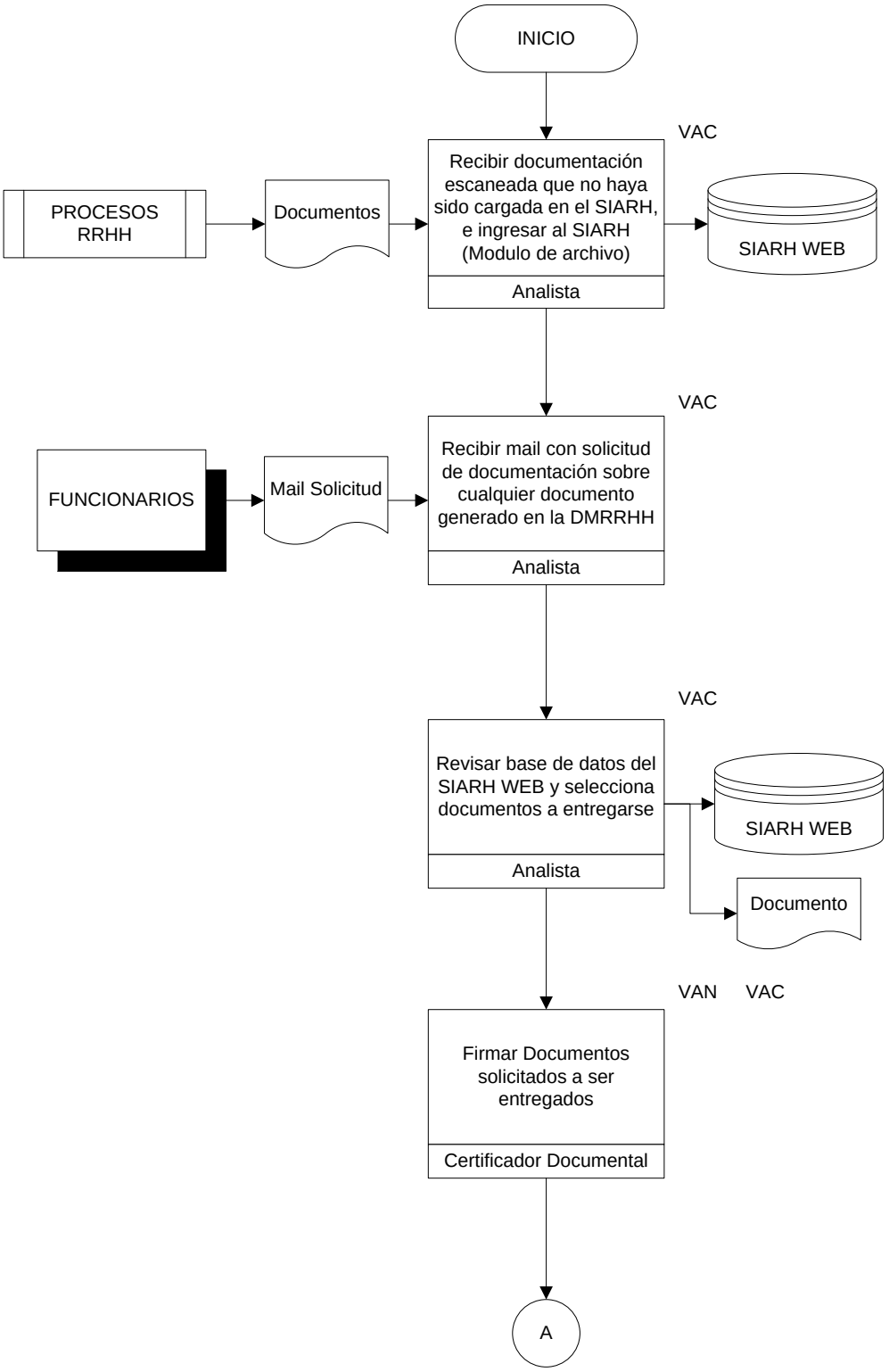
7. **INDICADORES**

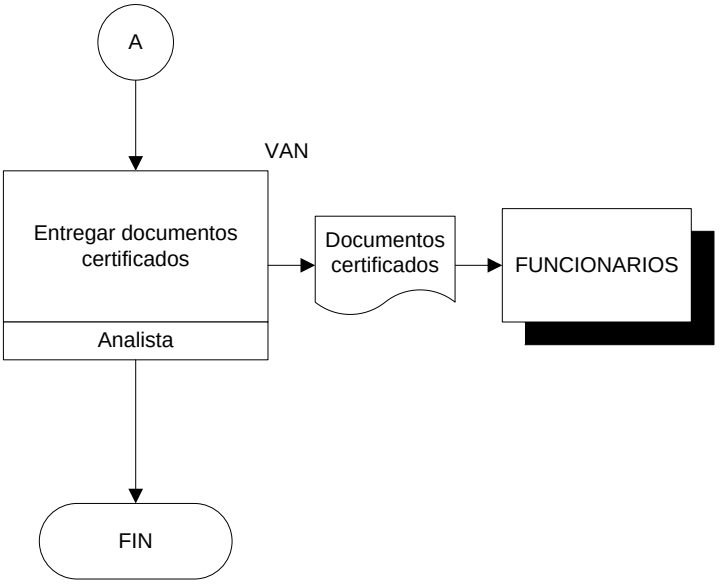
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P6.1-01	Porcentaje de documentos legalizados	Semestral	(# de pedidos atendidos / Total de pedidos) x 100
In.P6.1-02	Efectividad de actividad	Semestral	Promedio tiempo real utilizado para la certificación / Tiempo establecido para certificación de documentos
In.P6.1-03	Porcentaje de documentos	Anual	(# de documentos por tipo solicitados/

	por tipo		Total de pedidos) x 100

8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.


INICIO
VAC
Recibir documentación escaneada que no haya sido cargada en el SIARH, e ingresar al SIARH (Modulo de archivo)
Analista
PROCESOS RRHH
Documentos
SIARH WEB
VAC
Recibir mail con solicitud de documentación sobre cualquier documento generado en la DMRRHH
Analista
FUNCIONARIOS
Mail Solicitud
VAC
Revisar base de datos del SIARH WEB y selecciona documentos a entregarse
Analista
SIARH WEB
Documento
VAN VAC
Firmar Documentos solicitados a ser entregados
Certificador Documental
A


A
VAN
Entregar documentos certificados
Documentos certificados
FUNCIONARIOS
Analista
FIN

1. **OBJETIVO.-** Atender en forma ágil y oportuna a los requerimientos de las Unidades solicitantes sobre Sumarios Administrativos de acuerdo a lo establecido por la LOSCCA y su reglamento y aplicar la normativa legal cuando se han infringido las leyes inherentes a los servidores municipales.

2. **ALCANCE.-** Este proceso aplica para todos los funcionarios que han sido amonestados de acuerdo a la ley a través de sumarios administrativos y deberá ser solicitado por las autoridades de cada dependencia.

3. **DUEÑO DEL PROCESO.-** Jefe de la Unidad de Apoyo Administrativo.

4. **MARCO LEGAL.-**

   1. Codificación a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).
   2. Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público.
   3. Ley de Régimen Municipal
   4. Ley Orgánica de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito.
   5. Código Civil.
   6. Código de Procedimiento Civil.
   7. Código Penal.
   8. Código de Procedimiento Penal.
   9. Ordenanzas, resoluciones y demás leyes conexas.

5. **POLITICAS.-**

   1. Será responsabilidad de las diferentes unidades solicitantes el envío de la documentación e información dentro de los plazos establecidos por el Marco legal establecido en el punto 4; así como debidamente sustentados y fundamentados.
   2. La entrega recepción de documentación dentro del proceso legal se lo realizará directamente, con el fin de agilitar los procesos.
   3. Se mantendrá el sigilo de información en los procesos legales hasta cuando exista una Resolución oficial.

6. **DEFINICIONES**

Providencia.- Es el documento legal por el cual la administración dispone, provee o niega algún acto dentro de un sumario administrativo.

Resolución.- Es el documento o acto administrativo por el cual la administración toma decide en relación a los hechos ventilados dentro de un sumario administrativo.

Partes Interesadas.- Corresponden a los actores involucrados directamente en el proceso que son: Solicitante del Sumario y Sumariado. Adicionalmente, se consideran partes interesadas a las diferentes unidades y procesos internos.

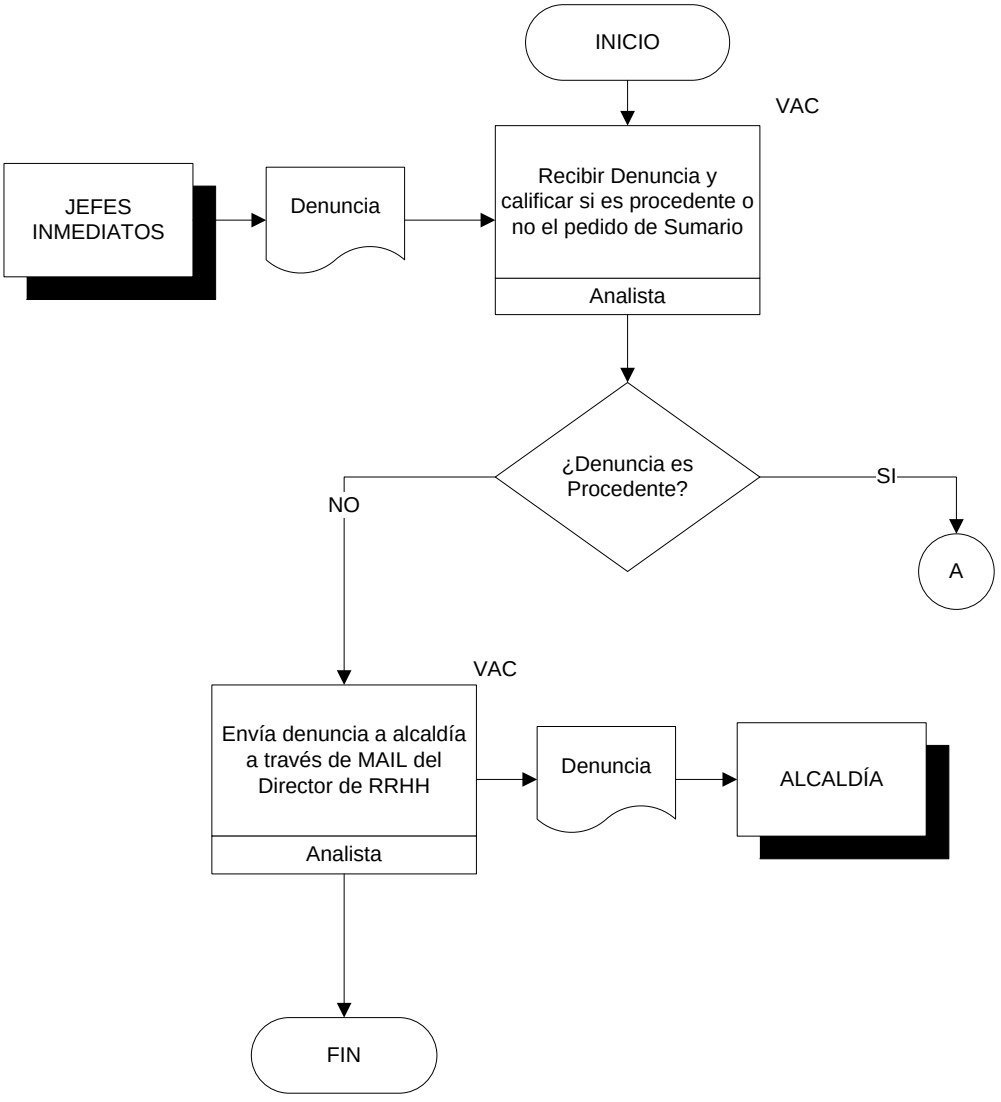
Sumario Administrativo.- Es el proceso legal mediante el cual la administración dilucida y juzga en función de los hechos controvertidos presentados, buscando aplicar con equidad la ley.

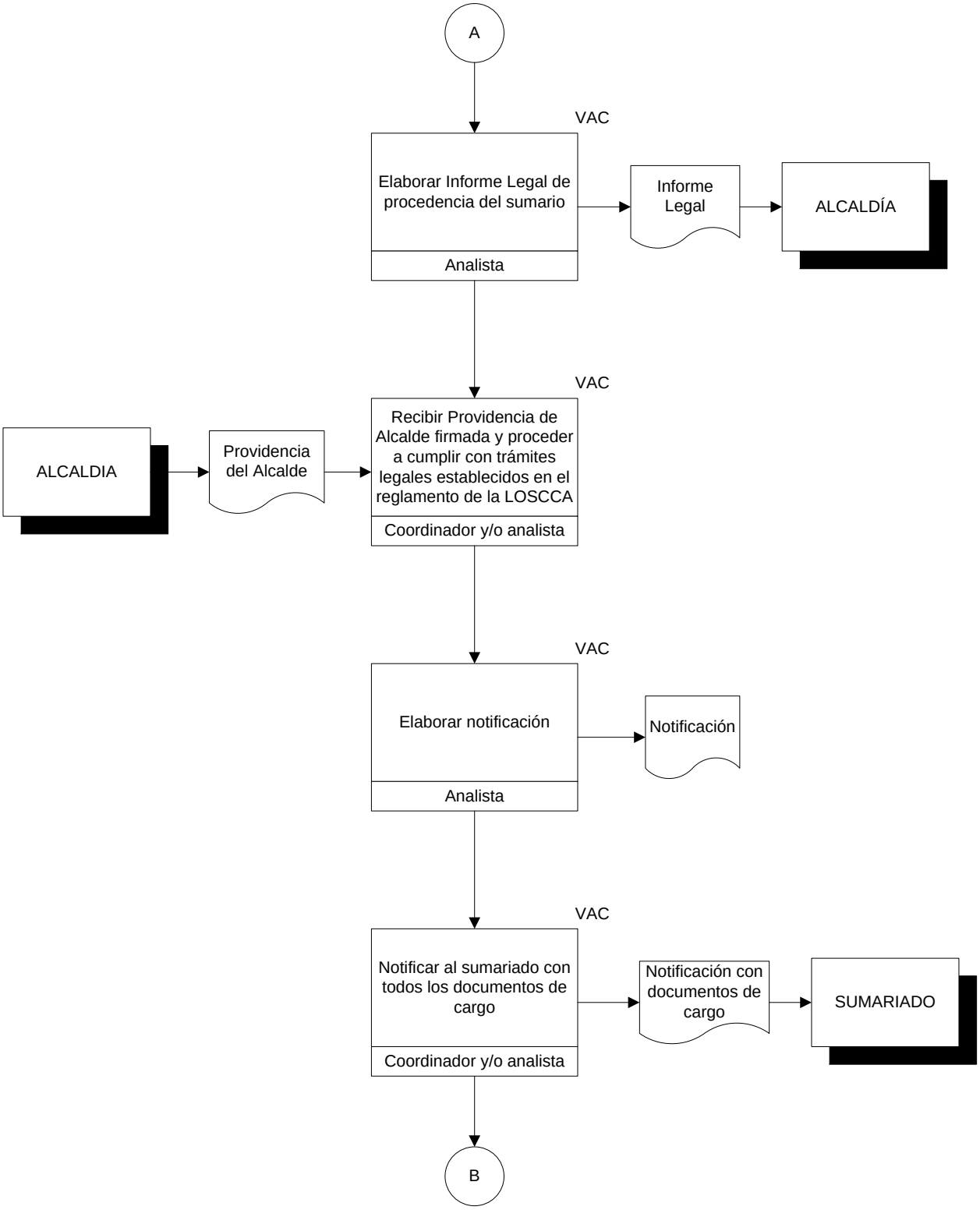
7. INDICADORES

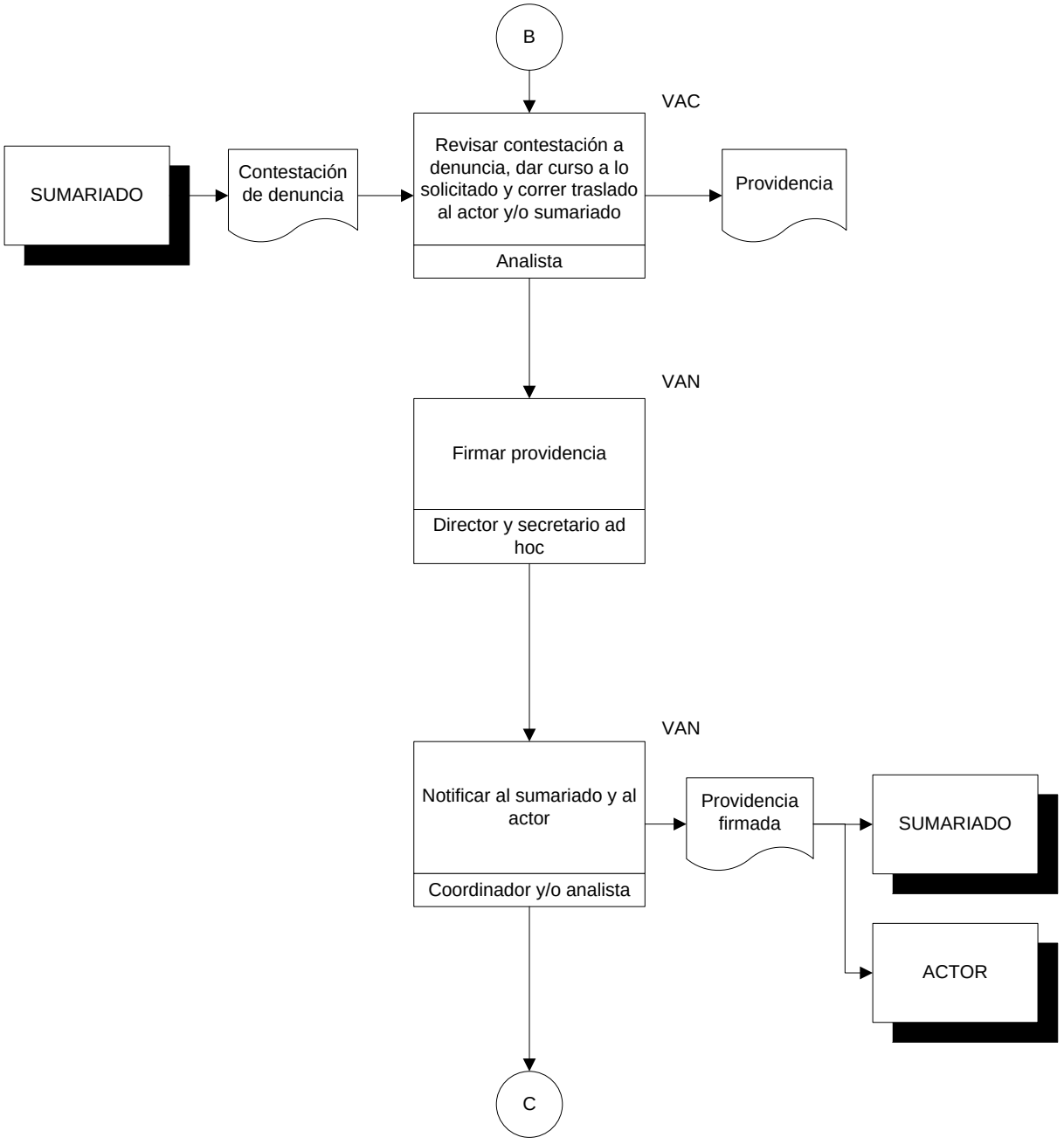
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA
In.P6.2-01	Porcentaje de sumarios administrativos no procedentes	Mensual	(# de sumarios administrativos no procedentes / total de denuncias recibidas) x 100
In.P6.2-02	Número de notificaciones realizadas	Mensual	# notificaciones realizadas
In.P6.2-03	Número de providencias por sumario	Mensual	Total de providencias por sumario
In.P6.2-04	Porcentaje de sumarios administrativos con sanción	Mensual	(# de sumarios con sanción / total de sumarios administrativos recibidos) x 100
In.P6.2-05	Porcentaje de sumarios administrativos archivados	Mensual	(# de sumarios archivados / total de sumarios administrativos recibidos) x 100

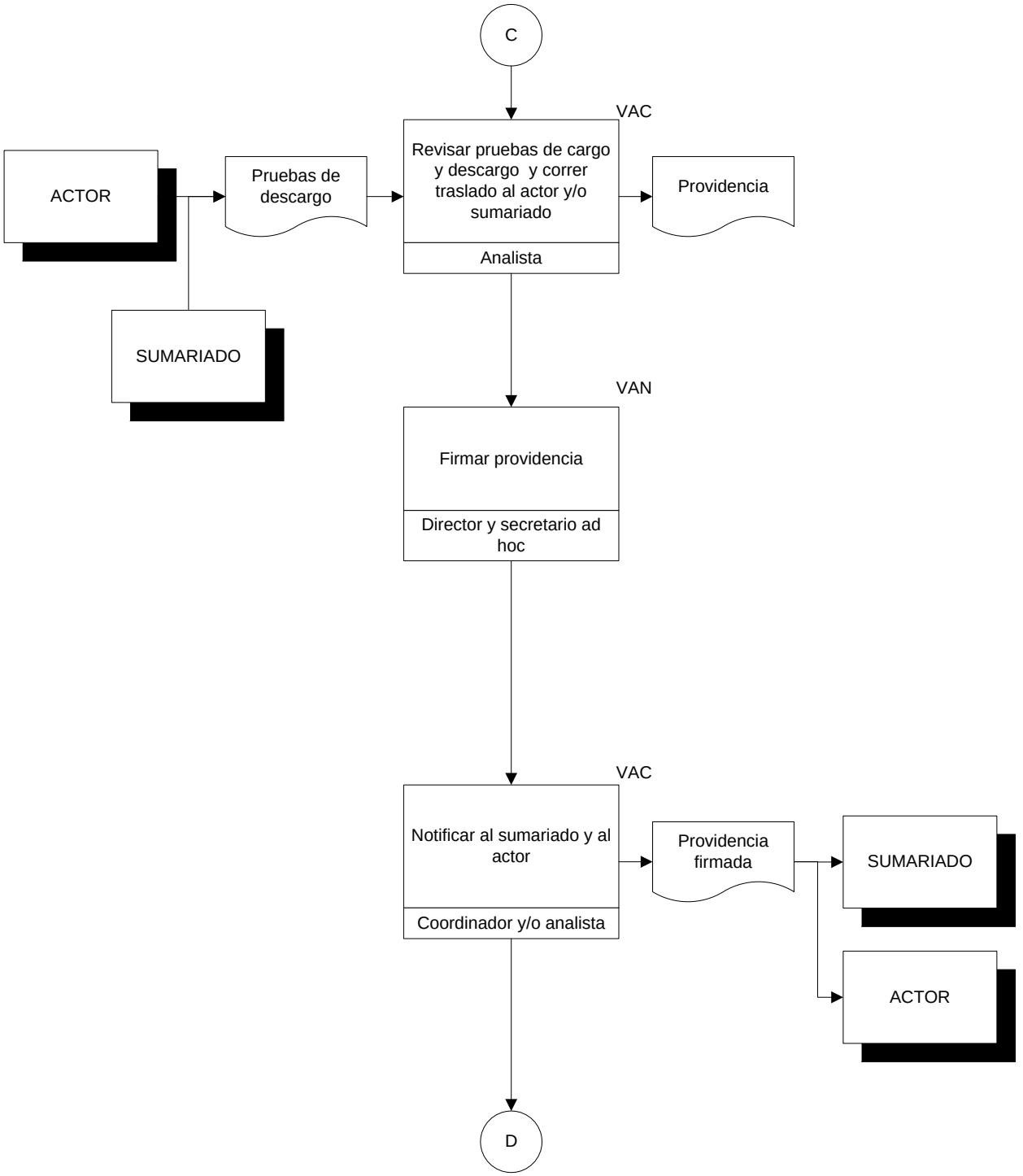
8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO.-

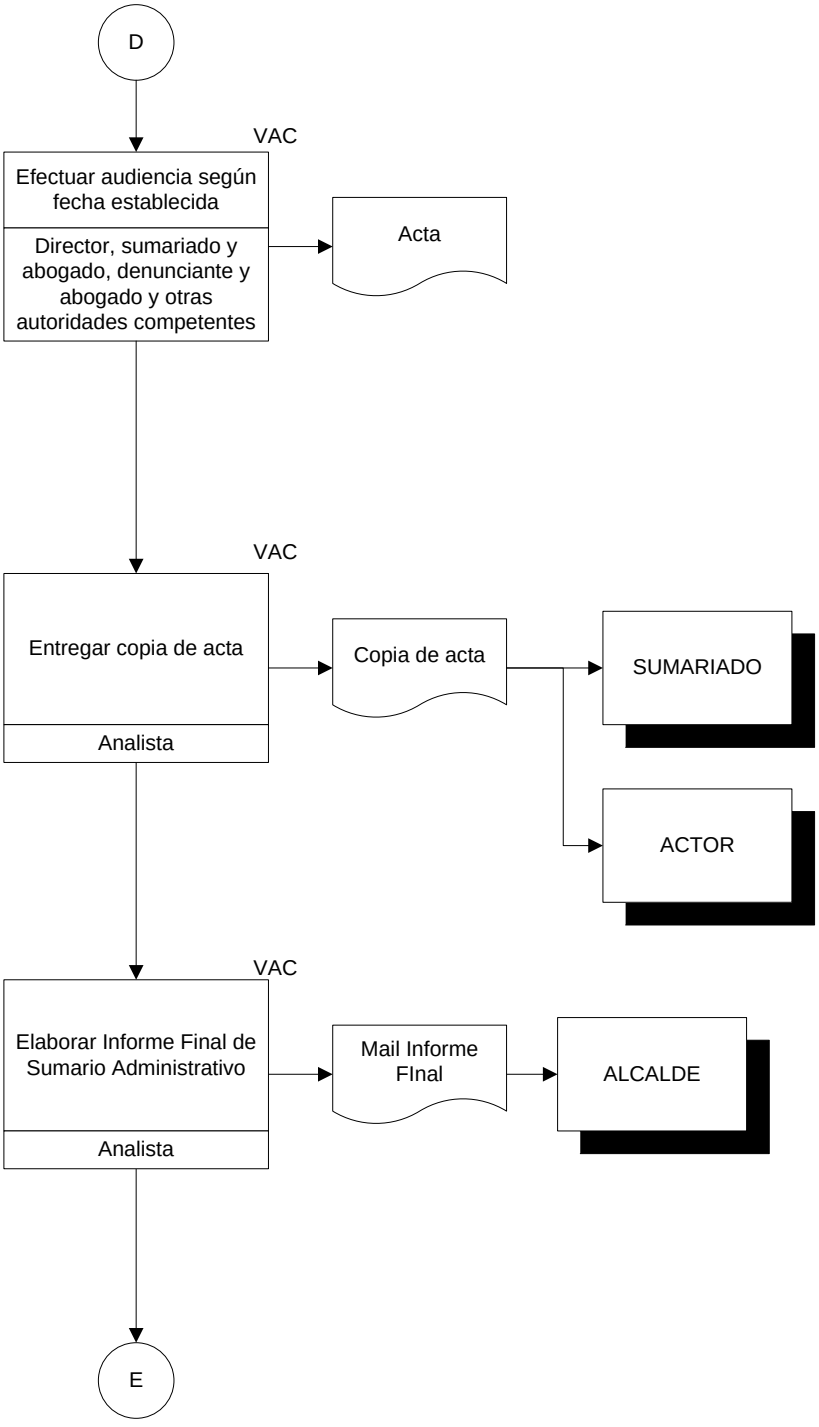
Diagrama se encuentra en el ANEXO correspondiente a “Manual de Procedimientos”; dentro de la subcarpeta “Flujos Mejorados”.

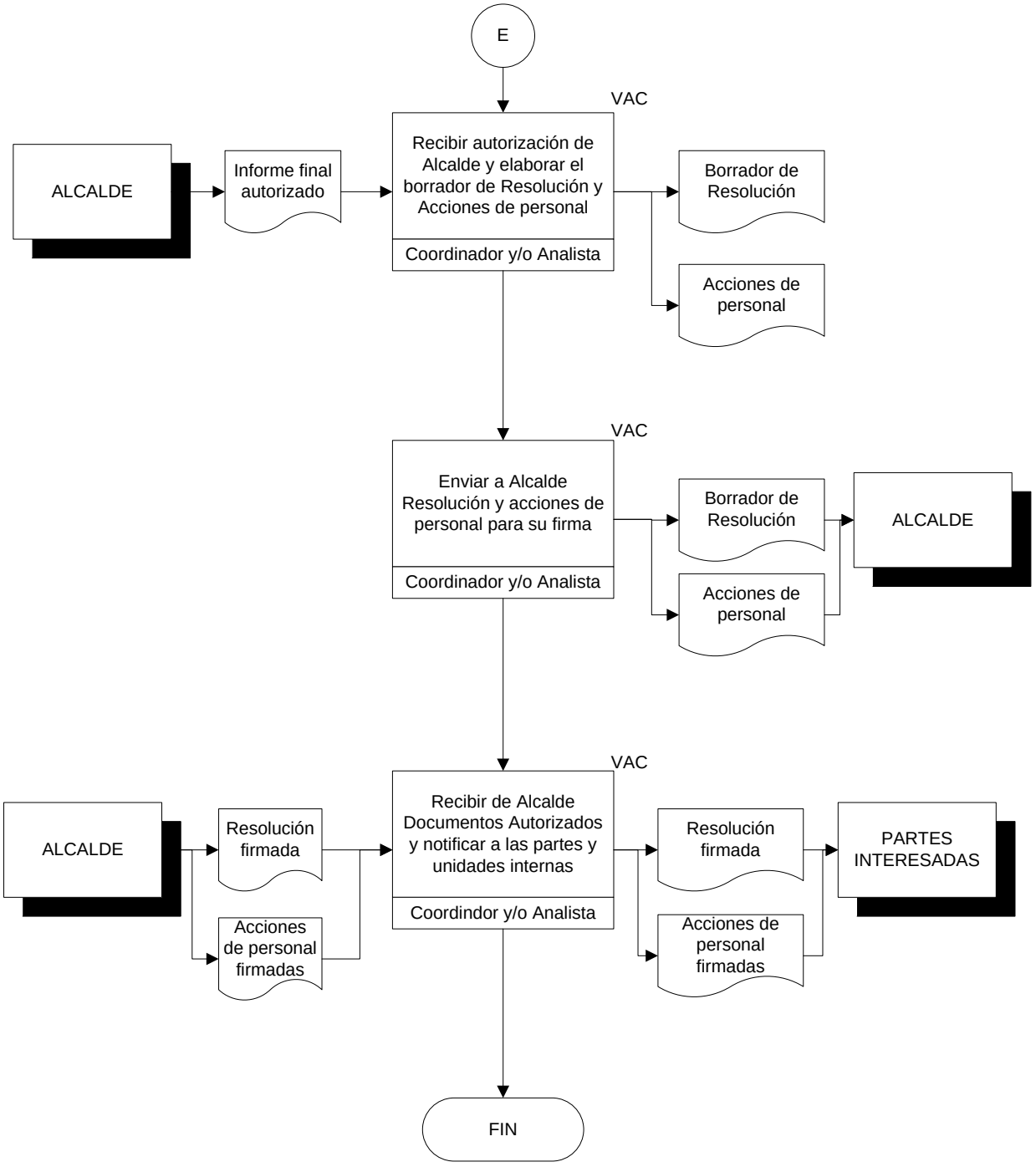

INICIO
VAC
JEFES INMEDIATOS
Denuncia
Recibir Denuncia y calificar si es procedente o no el pedido de Sumario
Analista
¿Denuncia es Procedente?
SI
NO
A
VAC
Envía denuncia a alcaldía a través de MAIL del Director de RRHH
Analista
Denuncia
ALCALDÍA
FIN


A
VAC
Elaborar Informe Legal de procedencia del sumario
Analista
Informe Legal
ALCALDÍA
VAC
ALCALDIA
Providencia del Alcalde
Recibir Providencia de Alcalde firmada y proceder a cumplir con trámites legales establecidos en el reglamento de la LOSCCA
Coordinador y/o analista
VAC
Elaborar notificación
Analista
Notificación
VAC
Notificar al sumariado con todos los documentos de cargo
Coordinador y/o analista
Notificación con documentos de cargo
SUMARIADO
B


B
VAC
SUMARIADO
Contestación de denuncia
Revisar contestación a denuncia, dar curso a lo solicitado y correr traslado al actor y/o sumariado
Analista
Providencia
VAN
Firmar providencia
Director y secretario ad hoc
VAN
Notificar al sumariado y al actor
Coordinador y/o analista
Providencia firmada
SUMARIADO
ACTOR
C


C
VAC
ACTOR
Pruebas de descargo
Revisar pruebas de cargo y descargo y correr traslado al actor y/o sumariado
Providencia
Analista
SUMARIADO
VAN
Firmar providencia
Director y secretario ad hoc
VAC
Notificar al sumariado y al actor
Providencia firmada
SUMARIADO
ACTOR
Coordinador y/o analista
D


D
VAC
Efectuar audiencia según fecha establecida
Director, sumariado y abogado, denunciante y abogado y otras autoridades competentes
Acta
VAC
Entregar copia de acta
Analista
Copia de acta
SUMARIADO
ACTOR
VAC
Elaborar Informe Final de Sumario Administrativo
Analista
Mail Informe FInal
ALCALDE
E


E
VAC
ALCALDE
Informe final autorizado
Recibir autorización de Alcalde y elaborar el borrador de Resolución y Acciones de personal
Coordinador y/o Analista
Borrador de Resolución
Acciones de personal
VAC
Enviar a Alcalde Resolución y acciones de personal para su firma
Coordinador y/o Analista
Borrador de Resolución
ALCALDE
Acciones de personal
VAC
ALCALDE
Resolución firmada
Acciones de personal firmadas
Recibir de Alcalde Documentos Autorizados y notificar a las partes y unidades internas
Coordindor y/o Analista
Resolución firmada
PARTES INTERESADAS
Acciones de personal firmadas
FIN

Planes de Mejora

PROYECTO: Diseño de un reglamento para las diferentes dependencias

RESPONSABLE: Dr. Galo Borja

No.	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	DURACIÓN (días)	RESPONSABLE	RECURSOS
1	Identificación de necesidades de reglamentación en función de los nuevos procesos	01/10/2012	05/10/2012	5 días	Por definir	
2	Recopilación de normativas existentes en temas relacionados con RR.HH.	08/10/2012	12/10/2012	5 días	Por definir	Instructivos y normativas existentes
3	Análisis de las normativas de RR.HH. existentes	15/10/2012	26/10/2012	12 días	Por definir	
4	Redacción de propuestas de reglamentos e instructivos para los diferentes procesos de RR.HH.	29/10/2012	18/01/2013	82 días	Por definir	
5	Aprobación de reglamentos e instructivos	21/01/2013	08/02/2013	19 días	Por definir	
6	Reproducción y difusión de reglamentos e instructivos para las diferentes dependencias municipales	11/02/2013	07/03/2013	25 días	Por definir	Imprenta municipal
7	Publicación de reglamentos e instructivos en la Intranet del Municipio	11/03/2013	15/03/2013	5 días	Por definir	Página Web del Municipio
8	Capacitación a las dependencias municipales sobre los nuevos reglamentos e intructivos	18/03/2013	30/08/2013	166 días	Por definir	Sala de capacitación, proyector, computador, material impreso

PROYECTO: Plan de dotación de equipos de seguridad

RESPONSABLE: Lcdo. Luis Puertas

No.	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	DURACIÓN (días)	RESPONSABLE	RECURSOS
1	Elaboración del plan de dotación de equipos de seguridad para las distintas dependencias municipales	01/10/2012	19/10/2012	18 días	Por definir	
2	Inspección de riesgos en cada una de las dependencias municipales	22/10/2012	11/01/2013	81 días	Por definir	Inspectores
3	Detección de necesidades de EPIS	14/01/2013	25/01/2013	11 días	Por definir	
4	Elaboración del Informe Técnico y presentación al Administrador General para su aprobación	28/01/2013	08/02/2013	11 días	Por definir	
5	Seguimiento al proceso de aprobación, adquisición y dotación de equipos	11/02/2013	14/06/2013	123 días	Por definir	Presupuesto
6	Capacitación a los funcionarios de las dependencias municipales sobre el uso de los equipos de seguridad	17/06/2013	29/11/2013	165 días	Por definir	Sala de capacitación, proyector, material impreso
7	Evaluación del proyecto de dotación de equipos de seguridad	02/12/2013	13/12/2013	11 días	Por definir	
8	Ejecución de medidas correctivas y preventivas con respecto al proyecto de dotación de equipos de seguridad	16/12/2013	24/01/2014	39 días	Por definir	

PROYECTO: Plan de reducción de brechas

RESPONSABLE: Dra. Astrid Aguirre

No.	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	DURACIÓN (días)	RESPONSABLE	RECURSOS
1	Diagnóstico y recolección de datos	01/10/2012	12/10/2012	12 días	Dra. Astrid Aguirre	
2	Identificación del perfil por competencias del personal requerido para cada cargo	15/10/2013	24/11/2013	41 días	Por definir	
3	Elaboración de instrumentos de evaluación del perfil	26/11/2012	30/11/2012	5 días	Por definir	
4	Identificación de las brechas existentes entre el perfil ideal y el perfil real en cada cargo	03/12/2012	14/12/2012	12 días	Por definir	Instrumentos de evaluación
5	Elaboración de un plan de desarrollo de personal que incluya capacitación y motivación	17/12/2012	28/12/2012	12 días	Por definir	
6	Levantamiento de las cargas de trabajo en Dirección de Recursos Humanos	02/01/2013	09/01/2013	8 días	Por definir	
7	Reubicación del personal de acuerdo al perfil del puesto	14/01/2013	30/01/2013	17 días	Por definir	
8	Capacitación al personal de la Dirección de Recursos Humanos según las necesidades detetadas	28/01/2013	31/05/2013	124 días	Por definir	Capacitadores, sala de capacitación, proyector, material
9	Etapa de prueba del personal de la Dirección Recursos Humanos	28/01/2013	12/07/2013	166 días	Por definir	
10	Evaluación del desempeño del personal de la Dirección de Recursos Humanos	01/07/2013	26/07/2013	26 días	Por definir	Instrumentos de evaluación
11	Ejecución de medidas correctivas y preventivas con respecto al plan de reducción de brechas	29/07/2013	06/09/2013	40 días	Por definir	

PROYECTO: Seguimiento a proyecto SIARH WEB

RESPONSABLE: Dra. Astrid Aguirre

No.	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	DURACIÓN (días)	RESPONSABLE	RECURSOS
1	Identificación de necesidades de mejora.	01/10/2012	19/10/2012	19 días	Por definir	
2	Revisión de bases de datos iniciales del sistema	22/10/2012	26/10/2012	5 días	Por definir	Planos del edificio del Fonsal
3	Reestructuración de la base de datos	29/10/2012	23/11/2012	26 días	Por definir	
4	Diseño de pantallas del sistema	26/11/2012	30/11/2012	5 días	Por definir	
5	Seguimiento a todas fases hasta la implementación del proyecto que será llevado por la DNTICS.	03/12/2012	09/08/2013	250 días	Por definir	Presupuesto aprobado

PROYECTO: Plan de manejo de documentación física

RESPONSABLE: Lcda. Silvana Romero

No.	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	DURACIÓN (días)	RESPONSABLE	RECURSOS
1	Actualización y organización de los expedientes físicos del personal	01/10/2012	09/11/2012	40 días	Por definir	Información actualizada de los funcionarios, suministros de
2	Búsqueda y selección de proveedores expertos en manejo de documentación digital	12/11/2012	21/12/2012	40 días	Por definir	Catizaciones de proveedores
3	Elaboración de informe técnico para su presentación al Administrador General	24/12/2012	28/12/2012	5 días	Por definir	
4	Seguimiento a la aprobación y contratación del proveedor	03/01/2013	10/05/2013	128 días	Por definir	Presupuesto aprobado
5	Readecuación del espacio físico destinado para el archivo de los expedientes	06/05/2013	14/06/2013	40 días	Por definir	

6	Digitalización de la documentación	17/06/2013	06/09/2013	82 días	Por definir	Equipos de computación y software adquiridos
7	Implentación de una base de datos de documentación digital compartida dentro de la Dirección de RR.HH. y las unidades desconcentradas	09/09/2013	10/01/2014	124 días	Por definir	Equipos de computación y software adquiridos
8	Capacitación de los usuarios sobre el uso de la documentación digital	13/01/2013	21/02/2013	40 días	Por definir	Capacitadores, salas de capacitación, proyector, material
9	Capacitación de nuevo software institucional para envío de información.	02/04/2013	26/04/2013	25 días	Por definir	Capacitadores, salas de capacitación, proyector, material
10	Implementación de nuevo software institucional para envío de	29/04/2013	03/05/2013	5 días	Por definir	Software

Priorización de Indicadores

	CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMULA	IMPACTO	SATISFACCIÓN	FRECUENCIA DE USO	PRIORIZACIÓN
P1.1	In.P1.1-01	Grado de Participación en la elaboración del Plan Estratégico	Anual	No. de participantes asistentes / No. de participantes convocados	1	1	1	2
	In.P1.1-02	Grado de concordancias con políticas institucionales y con las necesidades de la población	Anual	Análisis de Prioridades	2	2	1	5
	In.P1.1-03	Porcentaje de Cumplimiento del Plan Estratégico y Plan Operativo	Anual	Objetivos Logrados / Objetivos Planteados x100	2	2	1	5
P1.2	In.P1.2-01	Porcentaje de necesidades de Proyectos entregados a tiempo	Anual	(# de Proyectos entregados a tiempo/ total de proyectos presentados) x 100	1	2	1	3
	In.P1.2-02	Porcentaje de distribución del presupuesto por proyecto.	Anual	(Presupuesto por proyecto / Total de Presupuesto) x 100	1	0	1	1
	In.P1.2-03	Porcentaje de presupuestos aprobados.	Anual	(Presupuesto aprobado / presupuesto planificado) x 100	1	1	1	2
	In.P1.2-04	Porcentaje del Gasto presupuestario.	Anual	(Total de Proyectos Presupuestados/Capacidad de Gasto presupuestario) x 100	1	1	1	2
P2.1	In.P2.1-01	Número de ofertas por cargo	Semestral	# de carpetas aplicadas para cada cargo	1	2	2	4
	In.P2.1-02	Porcentaje de reclutamientos realizados por convocatoria	Semestral	(# de reclutamientos realizados por convocatoria / Total de reclutamientos) x 100	4	3	2	14
	In.P2.1-03	Porcentaje de vacantes cubiertas por Selección	Semestral	(# de vacantes cubiertas por selección/ # de vacantes cubiertas) x 100	2	3	2	8
	In.P2.1-04	Eficacia de la Selección	Quimestral	Promedio de calificación de la evaluación del desempeño de los cargos cubiertos por selección	3	3	2	11
	In.P2.1-05	Oportunidad de la contratación	Semestral	Promedio tiempo real utilizado para la contratación / Tiempo requerido para cubrir el puesto	3	1	2	5
	In.P2.1-06	Porcentaje de cargos cubiertos por tipo de relación laboral por dependencia	Anual	(# de cargos cubiertos por tipo de relación laboral en cada dependencia / Total de cargos cubiertos en cada dependencia) x 100	4	4	1	17

	In.P2.1-07	Porcentaje de renovaciones de contratos	Semestral	(# de renovaciones de contratos / Total de contratos realizados) x 100	3	2	2	8
	In.P2.1-08	Porcentaje de nombramientos otorgados	Anual	(# de nombramientos otorgados / Cantidad de personal con contratos) x 100	3	2	1	7
	In.P2.1-09	Porcentaje de deserciones	Trimestral	(# de personas que renuncian durante el periodo de prueba / # de personas en periodo de prueba) x 100	2	3	3	9
P2.2	In.P2.2-01	Oportunidad de la contratación	Semestral	Promedio tiempo real utilizado para la contratación / Tiempo requerido para cubrir el puesto	2	3	2	8
	In.P2.2-02	Porcentaje de cargos cubiertos por tipo de relación laboral por dependencia	Anual	(# de cargos cubiertos por tipo de relación laboral en cada dependencia / Total de cargos cubiertos en cada dependencia) x 100	2	2	1	5
	In.P2.2-03	Porcentaje de contratos firmados	Trimestral	(# de contratos firmados / total de contratos realizados) x 100	2	2	3	7
P3.1	In.P3.1-01	Promedio en los resultados de la evaluación de personal	Anual	Total de calificaciones obtenidas por el personal / total de personal evaluado	4	3	1	13
	In.P3.1-02	Porcentaje de docentes ubicados por categorías	Anual	Total de personal ubicado por categorías / total de personal evaluado	3	3	1	10
	In.P3.1.03	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo	Anual	(# de actividades cumplidas /# Total de actividades del plan) x 100	3	2	1	7
P3.2	In.P3.2-01	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	Anual	(# de actividades cumplidas /# Total de actividades del plan) x 100	3	3	1	10
	In.P3.2-02	Porcentaje de necesidades cubiertas con capacitación	Anual	(# de necesidades cubiertas con capacitación / total de necesidades detectadas) x 100	3	4	1	13
	In.P3.2-03	Horas de capacitación por persona	Anual	# de horas de capacitación dictadas / total de personal	1	2	1	3
	In.P3.2-04	Eficacia de la capacitación	Anual	Diferencia en el desempeño del capacitado antes y después de la capacitación en los parámetros de su evaluación en donde se detectaron las falencias	4	4	1	17

	In.P3.2-05	Promedio de evaluación en los cursos de capacitación	Anual	Total de evaluaciones en los cursos de capacitación / total de cursos realizados	2	2	1	5
P4.1	In.P4.1-01	Porcentaje de Movimientos de personal gestionados	Mensual	(# de Acciones de personal Emitidas y Legalizadas/# Total de Pedidos Solicitados) x 100	4	4	3	19
	In.P4.1-02	Porcentaje de movimientos de personal por tipo	Mensual	(# de movimientos de personal por tipo/Total de movimientos de personal)	2	3	3	9
	In.P4.1-03	Oportunidad del movimiento de personal	Mensual	Promedio tiempo real utilizado para la legalización del movimiento de personal / Tiempo requerido para atender a la necesidad	4	4	3	19
	In.P4.1-04	Porcentaje de movimientos de personal por tipo en cada dependencia	Mensual	(# de movimientos de personal por tipo en cada dependencia / Total de movimientos de personal en cada dependencia) x 100	2	2	3	7
	In.P4.1-05	Porcentaje de Cesaciones legalizadas a destiempo	Anual	(# de cesaciones realizadas luego del cierre de roles/ Total de cesaciones) x 100	4	4	1	17
	In.P4.1-06	Porcentaje de cesaciones por cargo en cada dependencia	Anual	(# de cesaciones por cargo en cada dependencia / Total de cesaciones en cada dependencia) x 100	3	2	1	7
	In.P4.1-07	Porcentaje de sanción por tipo de personal por tipo	Mensual	(# de sanción por tipo /Total de movimientos de personal)	2	2	3	7
P4.2	In.P4.2-01	Porcentaje de vacaciones de personal gestionados	Mensual	(# de Acciones de personal Emitidas y Legalizadas/# Total de Pedidos Solicitados) x 100	4	4	3	19
	In.P4.2-02	Porcentaje de vacaciones, permisos con cargo a vacaciones y adelantos de personal por tipo	Mensual	(# de vacaciones, permisos con cargo a vacaciones y adelantos /Total de movimientos de personal)	2	2	3	7
	In.P4.2-03	Oportunidad del movimiento de personal	Mensual	Promedio tiempo real utilizado para la legalización del movimiento de personal / Tiempo requerido para atender a la necesidad	4	4	3	19
P4.3	In.P4.3-01	Porcentaje de novedades de personal entregadas a tiempo	Mensual	(# de novedades de personal entregadas a tiempo /# Total de novedades de personal) x 100	4	3	3	15

P4.4	In.P4.4-01	Porcentaje de planillas con inconvenientes	Mensual	(# planillas generadas con inconvenientes / total de planillas generadas)	4	4	3	19
	In.P4.4-02	Porcentaje de errores en el cálculo por parte del IESS	Mensual	Total de errores por parte del IESS / Total de funcionarios en historia laboral	4	4	3	19
P4.5	In.P4.5-01	Número de liquidaciones gestionadas	Mensual	(# de liquidaciones gestionadas)	3	2	3	9
	In.P4.5-02	Oportunidad en el pago de la liquidación	Mensual	Promedio tiempo real utilizado para el pago de la liquidación / Tiempo requerido para atender a la necesidad	4	4	3	19
P4.6	In.P4.6-01	Porcentaje de subsidios por tipo	Mensual	(# de subsidios por tipo / Total de subsidios) x 100	2	3	3	9
	In.P4.6-02	Oportunidad en el pago de subsidio	Mensual	Promedio tiempo real utilizado para el pago de subsidio / Tiempo requerido para atender a la necesidad	1	3	3	6
P4.7	In.P4.7-01	Porcentaje de viáticos, subsistencias y ayuda de viaje gestionados	Mensual	(# de Acciones de personal Emitidas y Legalizadas/# Total de Pedidos Solicitados) x 100	4	3	3	15
	In.P4.7-02	Porcentaje de viáticos, subsistencias y ayuda de viaje por tipo	Mensual	(# de viáticos, subsistencias y ayuda de viaje /Total de movimientos de personal)	1	2	3	5
	In.P4.7-03	Oportunidad del movimiento de personal	Mensual	Promedio tiempo real utilizado para la legalización del movimiento de personal / Tiempo requerido para atender a la necesidad	4	4	3	19
P5.2	In.P5.1-01	Porcentaje de trámites atendidos por tipo	Anual	(# de trámites atendidos por tipo / total de trámites recibidos) x 100	4	4	1	17
	In.P5.2-01	Porcentaje de personal que se realizó los exámenes de laboratorio	Anual	(# de personas que se realizaron los exámenes de laboratorio / total de personas planificadas) x 100	2	2	1	5
	In.P5.2-02	Porcentaje de personal que se realizó el chequeo médico	Anual	(# de personas que se realizó el chequeo médico / total de personas planificadas) x 100	2	2	1	5
	In.P5.2-03	Cumplimiento de la planificación del programa de medicina preventiva	Anual	(# de actividades realizadas / total de actividades planificadas) x 100	3	3	1	10
	In.P5.2-04	Total de patologías detectadas por tipo	Anual	Total de patologías detectadas por tipo	1	1	1	2

P5.3	In.P5.3-01	Número de personas que acceden a la jubilación	Anual	# de personas que acceden a la jubilación	2	2	1	5
	In.P5.3-02	Porcentaje de jubilados con jubilación patronal especial	Anual	(# de jubilados con jubilación patronal especial / total de jubilados) x 100	1	1	1	2
	In.P5.3-03	Porcentaje de jubilados con jubilación patronal	Anual	(# de jubilados con jubilación patronal / total de jubilados) x 100	1	1	1	2
P5.4	In.P5.4-01	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo	Anual	(# de actividades cumplidas /# Total de actividades del plan) x 100	3	3	1	10
	In.P5.4-02	Porcentaje de satisfacción de personal con el clima laboral	Anual	Total de calificaciones obtenidas por el personal / total de personal encuestado	3	4	1	13
P5.5	In.P5.5-01	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	Anual	(# de actividades realizadas / total de actividades planificadas) x 100	3	3	1	10
	In.P5.5-02	Porcentaje de personal capacitado por dependencia	Anual	(# de personal capacitado por dependencia / total de personal) x 100	2	2	1	5
P5.6	In.P5.6-01	Total de planes realizados	Anual	# de planes realizadas	3	3	1	10
	In.P5.6-02	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	Anual	(# de actividades realizadas / total de actividades planificadas) x 100	2	2	1	5
	In.P5.6-03	Porcentaje de personal capacitado por dependencia	Anual	(# de personal capacitado por dependencia / total de personal) x 100	2	2	1	5
	In.P5.6-04	Porcentaje de dependencias con brigadas capacitadas	Anual	(# de dependencias con brigadas capacitadas / total de dependencias con brigadas) x 100	2	3	1	7
P5.7	In.P5.7-01	Total de inspecciones realizadas	Anual	# de inspecciones realizadas	1	1	1	2
	In.P5.7-02	Porcentaje Inspecciones realizadas	Anual	(# de Inspecciones Realizadas / # Total de Inspecciones Planificadas) x 100	3	3	1	10
	In.P5.8-01	Total de accidentes notificados	Anual	# de accidentes notificados	1	1	1	2
	In.P5.8-02	Total de enfermedades ocupacionales notificadas	Anual	# de enfermedades ocupacionales notificadas	1	1	1	2
	In.P5.8-03	Porcentaje de accidentes con informe final	Anual	(# de accidentes con informe final / total de accidentes notificados) x 100	3	3	1	10

P5.8	In.P5.8-04	Porcentaje de reportes de enfermedades ocupacionales calificadas	Anual	(# de reportes de enfermedades ocupacionales calificadas / total de enfermedades ocupacionales notificadas) x 100	3	3	1	10
	In.P5.8-05	Porcentaje de trámites con solicitud de ampliación por parte del IESS	Anual	(# de trámites con solicitud de ampliación por parte del IESS / total de trámites) x 100	1	1	1	2
	In.P5.8-06	Total de accidentes ocupacionales por entidad municipal	Anual	# de accidentes ocupacionales por entidad municipal	1	1	1	2
	In.P5.8-07	Total de enfermedades ocupacionales por entidad municipal	Anual	# de enfermedades ocupacionales por entidad municipal	1	1	1	2
P6.1	In.P6.1-01	Porcentaje de documentos legalizados	Semestral	(# de pedidos atendidos / Total de pedidos) x 100	3	3	2	11
	In.P6.1-02	Efectividad de actividad	Semestral	Promedio tiempo real utilizado para la certificación / Tiempo establecido para certificación de documentos	4	4	2	18
	In.P6.1-03	Porcentaje de documentos por tipo	Anual	(# de documentos por tipo solicitados/ Total de pedidos) x 100	1	1	1	2
P6.2	In.P6.2-01	Porcentaje de sumarios administrativos no procedentes	Mensual	(# de sumarios administrativos no procedentes / total de denuncias recibidas) x 100	2	2	3	7
	In.P6.2-02	Número de notificaciones realizadas	Mensual	# notificaciones realizadas	2	1	3	5
	In.P6.2-03	Número de providencias por sumario	Mensual	Total de providencias por sumario	2	1	3	5
	In.P6.2-04	Porcentaje de sumarios administrativos con sanción	Mensual	(# de sumarios con sanción / total de sumarios administrativos recibidos) x 100	1	1	3	4
	In.P6.2-05	Porcentaje de sumarios administrativos archivados	Mensual	(# de sumarios archivados / total de sumarios administrativos recibidos) x 100	1	1	3	4