PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE UN MANUAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y SU DESEMPEÑO LABORAL. CASO: SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DIANA KAROLINA PANTOJA CHÁVEZ

DIRECTOR: MÁSTER CHRISTIAN FAJARDO

QUITO, NOVIEMBRE 2015

DIRECTOR:

Máster Christian Fajardo

INFORMANTES:

Máster Genoveva Zamora

Máster Iván Rueda

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a dos personas muy importante en mi vida, quienes día a día depositan su confianza, su amor, sus oraciones, su esfuerzo, sus sueños en mí, que han sabido guiar mis pasos con sus acciones, que me han inculcado la importancia de los valores para ser un buen ser humano, que me aman y me aceptan incondicionalmente, a mis amados padres por ser también autores de este logro. A mi Madre Raquel por su amor infinito, su tiempo dedicado, por escucharme. A mi Padre Luis, por su ejemplo de integridad, apoyo incondicional, por sus palabras de aliento. A los dos por darme su mano para levantarme cuando lo he necesitado, por ser mi energía a cada paso.

De manera especial también dedico mi tesis a mis hermanos Pablo y Dayana para quienes deseo la eterna felicidad; hemos crecido, reído, compartido, vivido buenos y malos momentos juntos pero sobre todo aprendido que no hay lazo más fuerte que el de la amistad entre nosotros, para quienes siempre estaré.

Karolina

AGRADECIMIENTO

Como prioridad en mi vida agradezco a Dios por su infinita bondad, y por haber estado conmigo en los momentos que más lo necesitaba, por darme salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría, por haberme permitido culminar un peldaño más de mis metas, y porque tengo la certeza y el gozo de que siempre va a estar conmigo.

A mis Padres, Luis y Raquel por ser los mejores, por haber estado conmigo apoyándome en los momentos difíciles, por dedicar tiempo y esfuerzo para hacer de mi una mujer de bien, y darme excelentes consejos en mi caminar diario. A mis hermanos Pablo y Dayana, que con su ejemplo y dedicación me han instruido para seguir adelante en mi vida profesional.

Al Director de Tesis, Mgs. Christian Fajardo por su predisposición y substanciales sugerencias durante la redacción de esta tesis.

También agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y a los profesores que me impartieron sus enseñanzas.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles por sus consejo, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mi, por todo lo que han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Karolina

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE, 3

1.1 DEFINICIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO, 3
1.2 FUNCIONES DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO, 6
1.3 IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO, 8
1.4 ELEMENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE, 11
1.4.1 El ciclo del servicio al cliente, 13
1.4.2 Estrategias del servicio al cliente, 14
1.5 GESTIÓN DE CALIDAD, 16
1.5.1 Evolución del concepto de calidad, 18
1.5.2 Enfoques de Calidad, 19
1.5.3 Principios de gestión de calidad, 20
1.6 NORMAS INTERNACIONALES ISO 9000-2000, 22
1.6.1 Principios de la Gestión de la Calidad, 23
1.6.2 Modelo de un sistema de gestión de calidad, 25

2 SITUACIÓN ACTUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN EL SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO – INMOBILIAR, 27

2.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR CON RESPECTO A LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO, 27
2.2 ORGANISMO DE CONTROL, 28
2.2.1 LOSEP (Ley Orgánica del Sector Público), 28
2.2.2 Plan Nacional de Desarrollo, 30
2.2.2.1 Responsabilidades del Plan Nacional del Buen Vivir, 32
2.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN, 33
2.3.1 Efectos Institucionales, 40
2.3.2 Falencias en la atención del Servicio al Cliente Interno, 41

3 ESTUDIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, 43

3.1 ESTUDIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN EL SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, 44
3.1.1 Universo, 44
3.1.2 Muestra, 44
3.2 TIPO DE MUESTREO, 46
3.2.1 Tipo de muestreo probabilístico, 46

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN, 46
3.3.1 Encuesta, 46
3.3.2 Entrevista, 49
3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS, 49
3.4.1 Análisis de la encuesta, 49
3.4.2 Análisis de la entrevista, 71
3.4.3 Análisis de la Situación Actual (FODA), 74
3.4.4 Matriz FODA, 78

4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, 79

4.1 DEFINICIÓN, 80
4.2 FACTORES QUE AFECTAN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 81
4.3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 82
4.4 MARCO LEGAL, 83
4.4.1 Constitución de la República Del Ecuador, 83
4.4.2 Ley Orgánica Del Servicio Público – LOSEP, 84
4.4.3 Reglamento a la Ley Orgánica Del Servicio Público, 88
4.5 MAPA DE PROCESOS, 91
4.5.1 Tipos de procesos, 91
4.5.2 Levantamientos de Procesos, 94
4.5.3 Diagrama de Flujo, 95
4.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 96

5 PROPUESTA DE MANUALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y SU DESEMPEÑO LABORAL, 99

5.1 MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO, 99
5.1.1 Objetivo General, 99
5.1.2 objetivos específicos, 100
5.2 PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO, 101
5.2.1 Estructura de la Dirección de Talento Humano, 101
5.2.2 Producto por proceso de la Dirección de Talento Humano, 103
5.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, 104
5.4 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN, 106
5.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, 107
5.6 PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL, 108
5.6.1 Estructura de la Dirección de Comunicación Social, 108
5.6.2 Misión, 110
5.6.3 Atribuciones y Responsabilidades, 110
5.7 PROCESO DE SOLICITUD DE UNA CAMPAÑA DE MARKETING PARA UN PRODUCTO DE UNA DIRECCIÓN DEL SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO, 112

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 113

6.1 CONCLUSIONES, 113
6.2 RECOMENDACIONES, 115

REFERENCIAS, 117

ANEXOS, 119

Anexo 1: Encuesta de Clima Laboral, 120
Anexo 2: Manual de Atención al Cliente Interno, 122
Anexo 3: Ley Orgánica del Sector Público y su Reglamento, 144
Anexo 4: Manual de Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, 151
Anexo 5: Ley Orgánica del Sector Público y su Reglamento, 164
Anexo 6: Manual de Proceso de Capacitación y Formación, 174
Anexo 7: Ley Orgánica del Sector Público y su Reglamento, 185
Anexo 8: Manual de Proceso de Evaluación de Desempeño, 194
Anexo 9: Manual de Proceso de Comunicación Social, 207
Anexo 10: Cronograma aprobación del Manual de Servicio al Cliente Interno, 217

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1: Encuestas de Clima Laboral, 48
Tabla Nº 2: Conocimiento de Misión y Visión, 49
Tabla Nº 3: Identidad entre sus miembros, 51
Tabla Nº 4: Objetivos de la Organización, 52
Tabla Nº 5: Ambiente de Trabajo, 53
Tabla Nº 6: Servicio que brindan, 54
Tabla Nº 7: Valor del trabajo, 55
Tabla Nº 8: Orgullo institucional, 56
Tabla Nº 9: Remuneración Justa, 57
Tabla Nº 10: Crecimiento Laboral, 58
Tabla Nº 11: Capacitación, 59
Tabla Nº 12: Motivación, 60
Tabla Nº 13: Desempeño Laboral, 61
Tabla Nº 14: Exigencias Laborales, 62
Tabla Nº 15: Flexibilidad en el horario de trabajo, 63
Tabla Nº 16: Equipo de Trabajo, 64
Tabla Nº 17: Descripción del Cargo, 65
Tabla Nº 18: Opinión de toma de decisiones, 66
Tabla Nº 19: Aportes del Equipo, 67
Tabla Nº 20: Flexibilidad de Atención del Director, 68
Tabla Nº 21: Capacidad de supervisión, 69
Tabla Nº 22: Espíritu de Equipo, 70
Tabla Nº 23: Metas del grupo de trabajo, 71
Tabla Nº 24: Matriz FODA, 78
Tabla Nº 25: Simbología de Diagrama de Flujo, 96
Tabla Nº 26: Procesos de la Dirección de Talento Humano, 104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Triángulo del Servicio, 14
Figura N° 2: Gestión de Calidad, 25
Figura N° 3: Fórmula de la Muestra, 44
Figura N° 4: Fórmula de la Muestra, 45
Figura N° 5: Conocimiento de Visión y Misión, 49
Figura N° 6: Identidad entre sus miembros, 51
Figura N° 7: Objetivos de la organización, 52
Figura N° 8: Ambiente de Trabajo, 53
Figura N° 9: Servicio que brindan, 54
Figura N° 10: Valor del trabajo, 55
Figura N° 11: Orgullo institucional, 56
Figura N° 12: Remuneración justa, 57
Figura N° 13: Pregunta 9 Clientes Internos, 58
Figura N° 14: Capacitación, 59
Figura N° 15: Motivación, 60
Figura N° 16: Desempeño Laboral, 61
Figura N° 17: Exigencias Laborales, 62
Figura N° 18: Flexibilidad en el horario de trabajo, 63
Figura N° 19: Equipo de Trabajo, 64
Figura N° 20: Descripción del Cargo, 65
Figura N° 21: Opinión de toma de decisiones, 66
Figura N° 22: Aportes del Equipo, 67
Figura N° 23: Flexibilidad de Atención del Director, 68
Figura N° 24: Capacidad de Supervisión, 69
Figura N° 25: Espíritu de equipo, 70
Figura N° 26: Metas del grupo de trabajo, 71

RESUMEN EJECUTIVO

El Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público se creó, con el fin de que la administración pública central e institucional cuente con un registro de los bienes inmuebles de propiedad del sector público. Asimismo, dotar a las entidades públicas de infraestructura adecuada, con el objeto de que los servicios que presten a la ciudadanía se desarrollen en espacios físicos acordes a los principios de dignidad humana, calidad y eficiencia administrativa.

Mucho se ha hablado y discutido en debates, foros, entrevistas, seminarios, etc. sobre la calidad del servicio que brindan ciertas entidades públicas y qué hacer para mejorar este servicio, sobre todo porque el cliente se forma una imagen de una Institución Pública en base al comportamiento y actitudes de su personal.

El elemento básico de la calidad son las personas. Sin empleados motivados no es posible tener clientes satisfechos. El cliente interno es aquel que toma el resultado como recurso para realizar su propio proceso y después ser entregado a otro trabajador. Es natural que si dentro de una organización existe un mal servicio hacia el cliente interno, este mal servicio también se verá reflejado hacia el cliente externo.

Es así que esta propuesta se basa en una idea innovadora debido a que uno de los objetivos es determinar la relación existente entre la satisfacción del cliente interno y la calidad de servicio que estos brindan, en virtud de que en la actualidad se ha perdido valores como el

respeto, la comunicación, el pedir las cosas de buena manera, decir gracias cuando se apoya con una información; este manual permitirá que las Instituciones Públicas en especial INMOBILIAR puedan lograr que sus clientes internos cambien y formen una imagen positiva, la misma que debería garantizar el cumplimiento y satisfacción de todas sus necesidades y expectativas, siendo esto lo que comúnmente es conocido como calidad de servicio.

INTRODUCCIÓN

La administración pública en el Ecuador ha sufrido muchos cambios durante los últimos cinco años, es así que la entidad reguladora de la administración del talento humano era Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones (SENRES), regida bajo la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCA) y actualmente se encuentra administrada por el Ministerio de Trabajo bajo la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) publicada mediante registro oficial No. 294 de 6 de Octubre de 2010.

El objetivo principal de este ente regulador es fomentar la eficiencia en el servicio público a través de la generación de capacitaciones, establecer una escala de remuneración justas, fortalecer la cultura organizacional con procedimientos claros y sencillos para un excelente servicio a los usuarios, establecer un régimen basada en la meritocracia para el ingreso, reclutamiento, capacitación, evaluación de desempeño, promocionando lo mejor del talento humano del sector público.

Las instituciones públicas en primera instancia deben definir su Estatuto de Gestión Organizacional por procesos, para de esta manera tener una idea clara de cómo está estructurada y la función que realiza cada Dirección con la finalidad de cumplir con su misión y los proyectos para la cual fueron creadas, brindando excelente nivel de calidad en el servicio a la comunidad a la que sirven.

La calidad de servicio en el Sector Público, es uno de los temas centrales de la Revolución Ciudadana, ya que es un tema de interés no sólo porque no se encuentra tan extensamente tratado como el de calidad de servicios en el sector privado, sino también porque tiende a ser abordado por el más importante actor, el usuario de los servicios provistos por el Sector Público.

Un buen conocimiento de este tema no sólo podría cooperar a que los servidores trabajen para prestar servicios de mejor calidad, sino también puede contribuir a un mejor conocimiento por parte de los clientes externos, a fin de que también contribuyan con su actitud y con su acción al mejoramiento de la calidad de los servicios públicos.

La presente investigación tiene como objetivo que las instituciones públicas en especial INMOBILIAR cambien su manera de pensar y traten a sus empleados como si fueran clientes, un cliente interno que tiene deseos y necesidades que se deben conocer y satisfacer. Es un trabajo de tipo descriptivo, pues se realiza un estudio de la situación actual del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR y su entorno.

1 ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

1.1 DEFINICIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO

Cuando hablamos de atención al cliente, con frecuencia sólo pensamos en el cliente externo y nos olvidamos que todos los que conforman la organización (supervisores, compañeros, colaboradores) también son nuestros clientes; clientes, que merecen un servicio interno adecuado para obtener como retribución una excelente atención hacia los clientes externos.

El nivel que presenten en la calidad de la atención prestada tanto a clientes externos como internos es una clara expresión de los valores y cultura de una organización. Es inadmisible ser “luz de la calle, oscuridad de la casa”.

La buena atención al cliente interno es también un arte. Se cultiva, se practica a diario y se hace realidad en la acción cotidiana. Implica una estrategia formal y planes de acción concretos, en los cuales la comunicación interna juega un rol esencial para consolidar, transmitir y compartir los valores corporativos, cumplir la misión y alcanzar la visión planteada hacia el futuro.

Actualmente, la comunicación corporativa interna debe ir mucho más allá de emitir información desde la gerencia o niveles más altos hacia los niveles bajos u operativos.

El área de comunicaciones internas es medular y debe incluir un completo conocimiento de sus clientes internos, segmentación de las audiencias, clave según posiciones, funciones, necesidades, intereses y expectativas, así como la formulación de planes estratégicos propios, en estrecha alineación con metas de negocio.

Las empresas que tienen clara la necesidad de brindar una atención excelente a sus clientes externos, saben que "la ley entra por casa" y para ello invierten esfuerzos importantes en la ejecución de estrategias de atención a sus clientes internos para lograr la motivación y compromiso necesarios hacia su trabajo, su organización y sus líderes.

La Dirección de Comunicación ha pasado a ser un centro de formulación de mensajes clave y planes vitales para la productividad, la competitividad y la salud de la organización, capaz de promover valores de excelencia, cooperación y trabajo en equipo en favor de las metas de negocio conjuntamente con la Dirección de Talento Humano debido a que se encargan del bienestar de los funcionarios.

Una comunicación interna efectiva requiere mostrar a cada empleado como un comunicador de la cultura organizacional. Esta noción involucra a todos en la organización, no sólo al nivel jerárquico superior, sino también a quienes día a día deben relacionarse con clientes externos ya que ellos son la parte esencial para el crecimiento de la organización.

Existe una significativa correlación entre el compromiso de los empleados y su productividad. Una empresa que cuenta con una excelente atención al cliente interno,

tiene mecanismos para reconocer las necesidades de sus empleados, pero, sobre todo, puede incentivar técnicas de auto-motivación en ellos (especialmente a través de la capacitación y el entrenamiento). Así, sus oficios y responsabilidades se convierten en claros motivos de realización profesional, personal, familiar que pueden llegar a influir a nivel social.

En este contexto es importante conocer y valorar la percepción del cliente interno sobre lo que hace la empresa y lo que de ella recibe. No sólo sobre la compensación salarial, sino también emocional. Esta incluye intangibles clave como son la calidad de la relación con sus supervisores y jefes, la inclusión y participación en la toma de decisiones, su desarrollo de carrera, la ergonomía, la interacción con los colegas y los clientes, entre otros.

> La atención interna favorece los procesos de fortalecimiento del liderazgo, sentido de pertenencia, neutraliza e incluso evita los rumores o las especulaciones, minimiza los ruidos y distracciones y, por ende, incrementa la productividad y creatividad, motiva al talento, enfoca los esfuerzos, premia y reconoce el éxito. (Arte Supremo, 2012)

Karl Albrecht (1992) demuestran su profunda comprensión de qué significa lograr la excelencia en un servicio. El lema básico es: "Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro de la empresa". (Albrecht, 2011)

Considera que los clientes están presentes en todas las relaciones que existen en una organización, y que todos necesitan ayuda para realizar sus tareas con el fin de satisfacer a los clientes que pagan. No cabe duda de que ésta es una perspectiva sumamente fructífera y gratificante para los ejecutivos de la década del siglo XXI.

Es imposible que una compañía se oriente hacia el cliente, a menos que de hecho esté orientada hacia las personas, particularmente en la industria de servicios. ¿Cómo lograr que nuestros empleados se preocupen por los clientes si ellos no sienten que nos preocupamos por ellos? Los empleados que perciben que se les toma en consideración y que se sienten orgullosos de su empresa desean ver felices a los clientes.

Sabiendo que las personas mejoran su rendimiento en una empresa cuando participan en ella y se les informa debidamente, y sabiendo que el hecho de sentirse comprometidas redunda en mejores resultados y una mejor calidad, debemos crear organizaciones que tengan una modalidad de aprendizaje que permita establecer relaciones basadas en la confianza mutua.

Esto presupone una organización con un diálogo abierto, que tenga en cuenta a sus clientes y a su personal.

1.2 FUNCIONES DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO

Cada integrante de la organización debe conocer perfectamente, no sólo el funcionamiento de su proceso, sino de todos aquellos a los cuales puede influir su trabajo.

Debe tener elementos de medición (generalmente indicadores y feedback con el cliente interno) que le permitan conocer el grado de calidad de su trabajo, si cumple los estándares exigidos por el proceso y el nivel de satisfacción de su cliente interno.

Debe tener perfectamente definidas sus funciones y responsabilidades, como ha de actuar ante desviaciones, qué criterios utilizar, hasta dónde puede llegar, etc.

Características que debe cumplir el cliente interno:

- Comunica sus necesidades a su jefe inmediato.
- Acuerda con el jefe los estándares de calidad exigidos.
- Soluciona las desviaciones conjuntamente con él.
- Colabora en la mejora de los procesos de su jefe proporcionándole información (Feedback). (Diago Franco, 2012)

Hay unas características de los clientes internos que hacen que sean reconocidos y que resaltan la importancia del mismo en las diferentes instituciones:

1. Es la imagen de la institución.
2. Siempre está dispuesto a servir a los demás.
3. Realiza un trabajo en equipo para satisfacer así las necesidades del cliente externo. (Diago Franco, 2012)

Una clara conclusión que podemos extraer tanto para los clientes internos como externos es que es fundamental comprender sus procesos para poder satisfacerle. Si no se cómo trabaja mi cliente, difícilmente podré cumplir sus requisitos y satisfacer su necesidad.

1.3 IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Para realizar una excelente función administrativa en una organización, se debe tener claro una base fundamental para un eficiente funcionamiento de las áreas que componen la empresa.

El objetivo de las empresas debe ser la satisfacción del cliente. Comúnmente la mayoría de las organizaciones apuntan a este objetivo de vital importancia en una cadena de comercialización, este tema debe ser muy bien planificado ya sea en empresas productivas o de servicio.

El error que puede surgir de parte de los encargados de llevar a cabo este término para ser aplicado de la mejor manera en la empresa, es no considerar al cliente interno como base fundamental para alcanzar el resultado esperado con el cliente externo, es decir, existe un orden ideal para obtener el rendimiento esperado y en el cuál se ha trabajado con mucho profesionalismo por cada departamento que compone una cadena de comercialización.

Partiendo de la base que todas las personas que pertenecen a una organización tienen la misma importancia dentro de ella, que a modo personal es muy importante tenerlo claro; por ejemplo, el personal de aseo tiene la misma importancia que el Gerente General de una empresa, la diferencia que marca claramente son las distintas funciones que ellos realizan dentro de la empresa y que se ve reflejado en el orden jerárquico al diseñar un organigrama.

> A un Gerente de una empresa le gusta trabajar en un entorno limpio para desempeñar bien sus obligaciones de gestión y desempeñar su función como corresponde, para eso, debe tener su oficina limpia, de lo contrario su rendimiento será menos productivo ya que trabajará en un entorno sucio y su ánimo decaerá hasta el punto de estar incomodo e incluso sentirse enojado por no tener la comodidad básica o necesaria para él poder responder con las expectativas que hay puestas en su rendimiento profesional. Lo más seguro que eso ocurra si al llegar a su oficina por la mañana encuentra todo sucio y desordenado. Por ende, y para empezar bien el día, el personal de aseo trabajará antes de que comience la jornada del gerente para que así esté todo impecable. (Ment Logística, 2008)

Cabe señalar que este ejemplo se ve reflejado para distintos cargos y departamentos, solo es un caso puntual que ejemplifica el porqué de la importancia de las personas.

La moraleja de este ejemplo simple y resumido, es que:

> El personal de aseo es muy importante para un buen entorno laboral, sin él las cosas podrían ser desfavorables en el rendimiento de muchas personas en la organización. Las funciones que refleja al ejemplificar este caso son diferentes, pero la importancia del gerente y del personal de aseo es la misma, ya que de los dos se espera que su trabajo sea cumplido como se espera. (Ment Logística, 2008)

El Cliente Interno de una empresa debe ser visto como al gerente en el ejemplo recién mencionado. Verificar si todo está en orden y solucionar de manera eficiente y eficaz las necesidades laborales que ellos presentan, si estos requerimientos no son abordados de la manera que se debe, la productividad será menor y los resultados no serán como los que se esperan y por ende, no será cumplido el objetivo principal de la empresa que es brindar un resultado de calidad al cliente externo. Para que el resultado sea óptimo y mantener a un cliente satisfecho, se debe partir por un orden. El orden al cuál apunto es cumplir por mantener a un cliente satisfecho, el cliente se divide en Cliente Interno y Cliente Externo como ya se ha mencionado anteriormente.

Si la organización quiere entregar un producto y/o servicio de calidad y que sea cotizado en el mercado y reconocido por sus clientes hasta el punto de fidelizarlos con la marca, se debe partir por el cliente interno que es el que trabajará para entregar un excelente resultado al consumidor final (cliente externo).

Al darle la importancia que se merece al trabajador y hacerlo participe de algunas decisiones que se tomarán para el bien común del departamento o de la organización es un buen comienzo para una buena relación Jefe-Personal, al sentirse tomado en cuenta y que su opinión es importante y de vital ayuda para un mejor funcionamiento ya la actitud de las personas es diferente a modo positivo, porque se sienten valoradas.

Después y para continuar con un buen entorno laboral y esperando una mejor producción, el jefe o supervisor del personal deberá diariamente saludarlos y demostrarle interés por su situación como por ejemplo, con las siguientes preguntas básicas pero muy fundamentales; ¿Buenos días?, ¿Cómo se siente hoy?, ¿Cómo está todo?, ¿Tiene algún problema con su entorno de trabajo?. Así podrá recolectar información necesaria para mejorar en un corto plazo y brindarle a su personal un entorno laboral digno y mantener una ética laboral como corresponde para su excelente funcionamiento que se verá reflejado en un exitoso trabajo bien confeccionado, el cuál será ofrecido al mercado obteniendo una clara y notoria satisfacción del cliente externo al recibir un producto y/o servicio con excelentes estándares de calidad.

De lo contrario, si no mostramos una preocupación por nuestro personal o cliente interno y no son cubiertas sus necesidades ni mucho menos tomados en cuenta al punto de hacerlos sentir importantes, su trabajo y desempeño será incompetente y su labor

será realizada de mal modo cumpliendo a medias los resultados esperados y terminando un producto y/o servicio incompleto pero quizás presentable, es decir, al cliente externo o consumidor final le entregaremos un producto y/o servicio presentable, quizás bonito pero no de calidad y el resultado será malo al no cubrir su necesidad esperada con la compra de nuestro material ofrecido.

1.4 ELEMENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE

Como es de su conocimiento, las organizaciones buscan obtener resultados favorables para cumplir con su misión institucional, para ello se analiza temas como son la cobertura de servicio, la satisfacción de sus clientes y la eficiencia de sus procesos.

La satisfacción de los clientes por sí sola no genera lealtad en los clientes, pero por otro lado, las investigaciones demuestran que existe evidencia de un alto grado de correlación entre insatisfacción y el abandono o deserción de cliente.

La palabra servicio viene del latín servus que significa esclavo; quienes eran personas que realizaban un trabajo físico hacia otros a cambio de una cantidad de bienes que lo ayudaban a sostenerse y seguir trabajando. Hoy en día, este significado ha evolucionado y el servicio se ha convertido en un factor diferencial decisivo entre las organizaciones representado una de las palancas competitivas de los negocios, y una excelente forma para distinguir a una organización de sus competidores.

Staton, Etzel y Walter (2004), citado por Thompson (2006), definen los servicios como: "Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de un transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades."

Por su parte Sandhusen (2002), citado por el mencionado autor, menciona que "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no den como resultado la propiedad de algo".

Thompson (2006) sintetiza a estos autores y define al servicio como:

Actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni trasportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto pueden ser e objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

Albrecht (1992) expone que la frase más citada del libro Service America; Doing Business in The New Economy es: "si no le está prestando un servicio al cliente, su deber es prestárselo a quien si lo haga", esta idea de servicio interno, atrajo la atención e interés de directivos de una amplia gama de industrias.

El concepto de servicio interno engloba la idea de que la función de los ejecutivos radica en dar apoyo y no dirigir a sus empleados. A medida que se comienza a verle las posibilidades a esta propuesta, los directivos ven el servicio interno como una herramienta, un enfoque o un concepto que les posibilita poner en acción a sus empleados y orientar los recursos de apoyo para lograr la excelencia en el servicio

1.4.1 El ciclo del servicio al cliente

El ciclo de servicio es el conjunto de actividades que el cliente se ve obligado a realizar para adquirir un producto o servicio. Para el caso de éste análisis, sirve para ayudar a graficar los puntos de contacto que una empresa tiene con su cliente, para luego analizar el manejo de la calidad en cada uno de estos puntos de contacto.

Debe quedar claro que el ciclo de servicio se optimiza cuando más simple es y contiene menos puntos de contacto, puesto que ello implica que el cliente tiene que realizar menos "gestiones" para recibir un servicio óptimo. Mientras menos eslabones tiene la cadena y más fuertes son estos, se reduce el riesgo de que esta se rompa y por tanto de mostrar una mala imagen al cliente (percepción nivelada con las expectativas).

El ciclo del servicio al cliente se da desde el instante en el que el cliente tiene contacto con el negocio y se hace idea de que la gerencia del servicio crea una organización centrada en el cliente que hace que las necesidades y expectativas del cliente sean el foco central del negocio.

La Figura N° 1, es la representación del triángulo del servicio

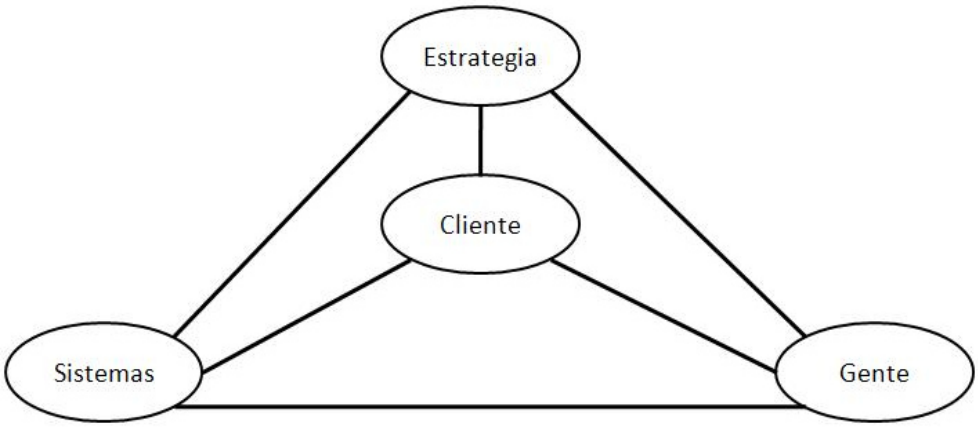


Figura N° 1: Triángulo del Servicio

Fuente: Kart Albrecht (1985)

1. **Cliente:** conocer las características de nuestros clientes.
2. **La estrategia del servicio:** construida sobre la información de nuestros clientes, llegando a ser un modelo de gerencia para la toma de decisiones.
3. **La gente:** todos los ejecutivos, gerentes y empleados de la organización.
4. **Los sistemas:** utilización de sistemas para realizar interrelaciones entre los clientes y los mismos sistemas de la organización. (Gerencia de Bienes y Servicios, 2010)

1.4.2 Estrategias del servicio al cliente

Lo más importante en una empresa son sus clientes y su equipo de trabajo y para que el servicio sea excelente se recomienda capacitar intensamente a los empleados, entregarles toda la información que deben manejar a su cargo y proporcionarles estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de sus trabajadores con el resto de personas, es por ello que a continuación se detalla las siguientes estrategias que mejorará sustancialmente su servicio de atención al cliente:

- La empresa debe proporcionar al cliente interno la suficiente información para entender las acciones que se le proponen desde el punto de vista de la empresa, sólo desde este conocimiento podrá entender su aportación.

- El cliente interno debe poder acceder a la formación necesaria para evitar la inseguridad y angustia que produce una situación de cambio y transformar ésta en algo positivo y enriquecedor para evitar el rechazo a las nuevas acciones. Es importante que llegue a percibir la formación como una oportunidad para el crecimiento personal y como una inversión que la empresa hace en él.

- La empresa debe poner a disposición del cliente interno las herramientas necesarias para hacer fluir, dentro de su organización, la información relevante que surja de su contacto con las necesidades de la empresa. Esto reafirmará el valor del trabajo del cliente interno y posibilitará una mejora de las acciones y actividades que desempeñe.

- El cliente interno debe tener un profundo conocimiento del funcionamiento de todos los departamentos de la empresa, no sólo de su función. La empresa debe procurar, dentro de lo posible, un recorrido a tal efecto o la información necesaria para facilitar esta comprensión.

- La empresa debe hacer saber al cliente interno que en sus manos está el éxito de la estrategia y, por lo tanto, dimensionará la importancia de su trabajo y la responsabilidad necesaria para desempeñarlo.

- El cliente interno debe aportar valor a la relación inter departamental y facilitar la agilidad de los procesos para mejorar la eficiencia., teniendo una mayor responsabilidad al trabajar con otros departamentos de la empresa.

- La empresa debe establecer las medidas de control pertinentes para detectar las fricciones entre departamentos y evitar que éstas puedan dañar la imagen de la empresa.

- La empresa puede facilitar información, mejorar condiciones de trabajo o establecer políticas de motivación, pero debe comunicar claramente que la actitud proactiva por parte del cliente interno es imprescindible para que la política de relación con los demás sea efectiva.

- El cliente interno debe ser recompensado de algún modo por el esfuerzo realizado. Las políticas de motivación, es decir, la recompensa no debería ser económica; serían mejor, por ejemplo, acciones que faciliten la conciliación familiar, el tiempo libre o el disfrute de éste en familia. (Service Quaity Institute Latin America, 2012)

1.5 GESTIÓN DE CALIDAD

La gestión de calidad, denominada también como sistema de gestión de la calidad, es un conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales, la empresa u organización podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma.

Entre las mencionadas normas se destacan las siguientes:

- Existencia de una estructura organizacional, en la cual se jerarquizan tanto los niveles directivos como los de gestión.

- Estructuración de las responsabilidades de los individuos y de los departamentos en los que se halla dividida la empresa.

- Los procedimientos que resultarán del plan de pautas destinado a controlar las acciones de la organización.

- Los procesos que persiguen el objetivo específico.

- Los recursos, técnicos y humanos de la empresa. (Service Quaity Institute Latin America, 2012)

> Un buen sistema de gestión de calidad, siempre le garantizará a la empresa la satisfacción de los requerimientos de sus clientes tanto internos como externos, en lo que respecta a la prestación del servicio o a mejor ambiente del trabajo para cumplir los objetivos planteados. (Definicion ABC, 2012)

En el mercado existen una gran variedad de estándares de gestión de calidad, los cuales han sido definidos por un organismo regulador, tal es el caso de la ISO. Este le permitirán a cualquier empresa validar su sistema de calidad a través de la ejecución de una auditoría por parte de algunos de estos estándares. Una de las normas más populares es la ISO 9001.

1.5.1 Evolución del concepto de calidad

El interés de la sociedad por la calidad es tan antiguo como el origen de las sociedades humanas, por lo que tanto el concepto como las formas de gestionar la calidad han ido evolucionando progresivamente.

Esta evolución está basada en la forma de conseguir la mejor calidad de los productos y servicios y, en ella, pueden ser identificados cuatro campos, cada uno de los cuales integra al anterior de una forma armónica.

Dichos campos son los siguientes:

1. Obtención de la calidad mediante la Inspección de la Calidad.
2. Consecución de la calidad mediante el Control de la Calidad.
3. Obtención de la calidad mediante el Aseguramiento de la Calidad.
4. Consecución de la calidad mediante la Gestión de la Calidad Total. (Euskalit, 2010)

Las organizaciones actualmente integran las actividades de control y aseguramiento con la finalidad de cumplir objetivos libres de defectos, esto es, que cumplan de forma constante las especificaciones establecidas (alta calidad de ejecución).

Los aspectos más relevantes que diferencian los campos de control y aseguramiento de la calidad, dependen del diferente enfoque que se da a la gestión de la calidad:

- El control de calidad se enfoca a la detección de defectos.

- El aseguramiento se centra en la prevención de defectos, y así garantizar un determinado nivel de calidad. Como hechos más destacados en este período, en cuanto a desarrollo de técnicas y metodologías, están entre otras: Introducción del diseño y planificación para la calidad y de técnicas como el análisis modal de fallos y efectos y el sistema internacional de estándares sobre aseguramiento de la calidad. (Esukalit, 2014)

1.5.2 Enfoques de Calidad

Los enfoques más importantes dentro de la Calidad son:

1. Enfoque en el cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes tanto internos como externos y, por lo tanto, deben comprender las demandas actuales y futuras de sus clientes, satisfacer las demandas y esforzarse en rebasar sus expectativas.

2. Liderazgo. Los líderes son los que establecen la unidad en cuanto a los fines y el rumbo de la organización. Es conveniente que éstos desarrollen y mantengan un ambiente interno que permita que las personas puedan participar de forma plena en la consecución de los objetivos de la organización.

3. Participación del cliente interno. Las personas que intervienen en todos los niveles de la organización constituyen la esencia de ésta y su plena participación es lo que permite que sus capacidades sean aprovechadas en beneficio de la organización.

4. Enfoque en el proceso. El resultado esperado se consigue de forma más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Gestión basada en los sistemas. La identificación, comprensión y gestión a modo de sistema de los procesos interrelacionados contribuye a la eficacia y la eficiencia de la organización a la hora de conseguir sus objetivos.

6. Mejora continua. La mejora continua del funcionamiento global de la organización debería constituir un objetivo permanente de ésta.

7. Toma de decisiones basada en hechos. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. (Esukalit, 2014)

1.5.3 Principios de gestión de calidad

Esto implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización. Los principios sobre los que se fundamenta la Gestión de Calidad Total son los tres siguientes:

- Enfoque sobre los clientes.
- Participación y trabajo en equipo.
- La mejora continua como estrategia general.

Estos principios se apoyan e implantan a través de:

Una infraestructura organizacional integrada, donde los elementos principales son: El liderazgo, la planificación estratégica, la gestión de los recursos, la gestión de la información y la gestión de los procesos.

Unas prácticas de gestión: El diseño y desarrollo de una estructura organizativa, el desarrollo del personal, la definición de la calidad y el establecimiento de metas y objetivos y su despliegue.

La aplicación de una gran variedad de instrumentos:

- Para el proceso de planificación y despliegue es decir la definición de factores críticos de éxito y procesos claves.

- Para el diseño de servicios, diseño y ejecución de proceso mediante técnicas para un diseño de un control estadístico de procesos.

- Para la medida, obtención y análisis de datos, la aplicación de técnicas estadísticas.

- Para la resolución de problemas.

- Para el análisis de resultados, como técnicas de control de calidad, diseño de experimentos, satisfacción. (Esukalit, 2014)

1.6 NORMAS INTERNACIONALES ISO 9000-2000

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la Gestión de la Calidad que, desde su publicación, han obtenido una gran aceptación global como base para el establecimiento de Sistemas de Gestión de la Calidad.

"La familia de normas NMX ISO 9000 del año 2000 está constituida por tres normas básicas, complementadas con un número reducido de otros documentos (guías, informes técnicos y especificaciones técnicas)." (Colín, 2004)

Mientras la norma ISO 9001:2000 se orienta más claramente a los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad de una organización para demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes, la norma ISO 9004:2000 va más lejos, proporcionando recomendaciones para mejorar el desempeño de las organizaciones.

La revisión de las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000 se ha basado en ocho principios de Gestión de la Calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión y fueron preparados como directrices por los expertos internacionales en calidad que han participado en la preparación de las nuevas normas.

1.6.1 Principios de la Gestión de la Calidad

Existen ochos principios de gestión de calidad el cual son el marco de referencia para que cada dirección de una organización esté orientada hacia la mejora del desempeño de sus actividades, por lo tanto estos principios se detallan a continuación:

Principio 1. Organización orientada al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas

Principio 2. Liderazgo

Los líderes son personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés en la organización.

Principio 3. Participación del personal

El personal, en todos los niveles, es la esencia de una organización y su participación total hace posible que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización

Principio 4. Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Los procesos se definen como una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

Principio 5. Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Principio 6. Mejora continua

Proceso mediante el cual se planifican acciones encaminadas a la mejora de las actividades desarrolladas por las empresas, esas acciones se ejecutan midiendo los resultados que han supuesto y han actuado en consecuencia con el producto.

Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información confiable y relevante, que incluye la percepción de todos los grupos de interés.

Principio 8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

Las organizaciones se enmarcan dentro de una cadena de proceso-clientes-proveedores, cuyo fin es el cliente final. (Esukalit, 2014)

1.6.2 Modelo de un sistema de gestión de calidad

Un modelo es un esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. (Norma Internacional, 2008)

La Figura N°2 es una representación de una Gestión de Calidad



Figura N° 2: Gestión de Calidad

Fuente: Norma Internacional ISO 9001

El concepto básico de proceso es el de un conjunto de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Esta definición es a

su vez aplicable a las actividades mencionadas considerándolas subprocesos. Durante la transformación de las entradas en salidas el proceso consume recursos.

2 SITUACIÓN ACTUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN EL SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO – INMOBILIAR

2.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR CON RESPECTO A LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO

La Constitución de la República del Ecuador en la Sección octava sobre el trabajo y seguridad social establece en su artículo 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012)

El artículo 34 establece.- EI derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012)

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares,

actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Es decir, la Constitución resguarda la seguridad de todas las personas ecuatorianas, brindando atención en centros especializados que garanticen salud, educación, vivienda; protegiendo cualquier tipo de explotación laboral o económica.

El Estado Ecuatoriano tiene como uno de sus objetivos primordiales el proteger a las personas contra todo tipo de violencia, maltrato, explotación sexual o de cualquier otra índole, o negligencia que provoque tales situaciones dentro o fuera de las instituciones y entidad públicas o privadas.

2.2 ORGANISMO DE CONTROL

2.2.1 LOSEP (Ley Orgánica del Sector Público)

Todas las Entidades que conforman el sector público se rigen bajo la Ley Orgánica del Sector Público y sobre su Reglamento (LOSEP), el cual tiene como obligación llevar a cabo lo prescrito por la ley en lo atinente al talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios.

El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para logar alcanzar la eficiencia, eficacia, calidad y productividad del Estado y de sus instituciones, mediante el desarrollo de un sistema de gestión del talento humano basado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

En referencia a la Ley Orgánica del Servicio Público, artículo 130, establece: **"De las normas técnicas para la certificación de calidad de servicio.-** El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las normas técnicas para la certificación de calidad de servicio, para los organismos, instituciones y entidades que se encuentran dentro del ámbito de la presente Ley; normas que se fundamentarán en los siguientes parámetros:

a) Cumplimiento de los objetivos y metas institucionales alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo;

b) Evaluación Institucional, que contemple la evaluación de sus usuarios y/o clientes externos; y,

c) Cumplimiento de las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Las normas técnicas para obtener la certificación de calidad del servicio, establecerán el período de validez de la certificación, el mismo que no podrá exceder el tiempo de vigencia del Plan Nacional de Desarrollo. La certificación podrá renovarse de conformidad con las disposiciones que para el efecto establezcan tales normas.

La certificación de la calidad de servicio permitirá que los servidores que laboran en una institución, organismo o entidad certificada, tengan derecho a percibir las remuneraciones variables establecidas en la presente Ley.

La certificación de calidad de servicios en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, se regulará a través de su propia normativa.

Las Instituciones al obtener el certificado calidad les permite participar para la Remuneración Variable por Eficiencia, el cual es un mecanismo retributivo variable, derivado de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto; que constituye un ingreso complementario; que no forma parte de la remuneración mensual unificada; y, que se implementará única y exclusivamente en las instituciones del Estado; lo cual es un incentivo para los servidores ya que es una herramienta de apoyo en la automatización del proceso de planificación de metas, medición de la productividad y evaluación del rendimiento para el reconocimiento del buen desempeño del puesto por parte de los servidores públicos.

2.2.2 Plan Nacional de Desarrollo

El artículo 280 de la Constitución de la República del Ecuador define al Plan Nacional de Desarrollo como el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

El Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional del Buen Vivir, contiene 12 Objetivos Nacionales, que se relacionan con el desempeño de las metas nacionales, con las distintas propuestas de acción pública sectorial y territorial, y principalmente con la necesidad de concretar los desafíos derivados del actual marco constitucional.

El Plan fue elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) en su condición de Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, conforme el Decreto Ejecutivo 1577 y presentado por el Presidente Rafael Correa Delgado, para conocimiento y aprobación en el Consejo Nacional de Planificación.

El Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV), ha sido la estructura medular de la ideología política y económica del gobierno actual. En un inicio se tituló "Plan Nacional de Desarrollo" y fue aplicado en el período 2007-2010. El segundo "Programa de Gobierno" (2009-2013) acuñó el término "Plan Nacional para el Buen Vivir", que se usa hasta esta última edición. (SENPLADES, 2009)

El Buen Vivir como lo define el propio Plan es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. Este es el nuevo horizonte, que será la guía para mantener los cambios realizados y promover principalmente un nuevo giro hacia el cambio de la Matriz Energética y Productiva.

2.2.2.1 Responsabilidades del Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional tiene como responsabilidad, velar por la prestación que se da a los usuarios que sea de forma eficiente, eficaz, respetuosa, con calidez, que los servidores sepan satisfacer las necesidades del cliente.

A continuación se detalla las responsabilidades que deben cumplir: (SENPLADES, 2009)

a) Definir e implementar modalidades de prestación de bienes y servicios públicos que definan la participación del Estado, del sector privado y de la economía popular y solidaria, y garanticen el cumplimiento de derechos.

b) Implementar modelos de prestación de servicios públicos territorializados con estándares de calidad y satisfacción de la ciudadanía.

c) Priorizar y gestionar eficientemente los recursos para la prestación de servicios públicos en el territorio.

d) Mejorar continuamente los procesos, la gestión estratégica y la aplicación de tecnologías de información y comunicación, para optimizar los servicios prestados por el Estado.

e) Fomentar la reducción de trámites y solicitudes, implementando la interoperabilidad de la información en el Estado, para agilitar el acceso a los servicios públicos.

2.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

La Constitución de la República en su artículo 227, establece que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

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

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 6 del artículo 47 de la Constitución Política de la República, el economista Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República del Ecuador, mediante Decreto Ejecutivo No. 1479 de 12 de diciembre del 2008, publicado en el Registro Oficial No. 495 de 24 de diciembre del 2008, crea la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR, entidad de derecho público, con personería jurídica de ámbito nacional, patrimonio y presupuesto propio e independencia técnica, administrativa y financiera, adscrita a la Presidencia de la República, y su gestión será desconcentrada a nivel nacional.

Las atribuciones conferidas a INMOBILIAR fueron modificadas e incrementadas mediante los decretos ejecutivos No. 1505 de 24 de diciembre del 2008, publicado en el Registro Oficial No. 503 de 9 de enero del 2009.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 435 del 26 de julio del 2010, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 252 de 6 de agosto del 2010 se dispuso que los órganos que forman la Administración Pública Central e Institucional traspasen a título gratuito a favor de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR el dominio de los bienes inmuebles que sean de su propiedad y que no estén siendo utilizados en sus actividades principales; y que, los órganos que forman la Administración Pública Central e Institucional que tengan bienes inmuebles dispuestos para la seguridad interna y externa del Estado, bienes que integren el patrimonio cultural y natural y áreas protegidas, registrados a su nombre, remitan a la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR, toda la información y documentación necesaria de estos bienes para desarrollar el Catastro Único de Bienes Inmuebles de Estado, con el objeto de alimentar el registro de bienes inmuebles a nivel nacional.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 798 de 22 de junio del 2011, publicado en el Registro Oficial No. 485 de 6 de julio del 2011, se transformó la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público en la "Secretaría de Gestión Inmobiliaria del Sector Público-INMOBILIAR, como una entidad estratégica de derecho público, con personería jurídica, patrimonio y presupuesto propio e independencia técnica, administrativa y financiera, adscrita a la Secretaría Nacional de la Administración Pública, con gestión desconcentrada a nivel nacional.

Con Decreto Ejecutivo No. 1031 de 23 de enero del 2012, publicado en el, se sustituyó en el texto del Art. 1 del Decreto Ejecutivo 798, la frase “adscrita a la Secretaría Nacional de la Administración Pública” por “Adscrita al Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda”.

A través de Resolución Nro. INMOBILIAR-RESOLUCIÓN-2012-143 de 19 de marzo del 2012, se emitió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaría de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR, el mismo que contó con dictamen presupuestario favorable del Ministerio de Finanzas; y, dictamen favorable del Ministerio de Relaciones Laborales.

El numeral h del artículo 10.1 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva – ERJAFE, define al Servicio como un Organismo Público con personalidad jurídica propia, dotado de autonomía administrativa, operativa, financiera, creado para el ejercicio de la rectoría, regulación, administración, promoción, ejecución y control de actividades especializadas en materia tributaria central, de contratación pública, seguridad y contratación de obra de infraestructura y gestión inmobiliaria de la administración pública central e institucional.

Por tal motivo, mediante Decreto Ejecutivo Nro. 50 del 22 de julio de 2013, se transforma a la “Secretaría de Gestión Inmobiliaria del Sector Público – INMOBILIAR” en el “Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público – INMOBILIAR”.

El Artículo Nro. 2 del Decreto Ejecutivo Nro. 50 de 22 de julio de 2013, dispone que INMOBILIAR contará con un Comité del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector

Público, encargado de coordinar la Política Pública Intersectorial de Gestión Inmobiliaria, y estará integrado por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, en calidad de presidente del Comité, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, y el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.

De conformidad con lo previsto en el artículo 138 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Sector Público (LOSEP), el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público -INMOBILIAR, cuenta con un Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional, integrado por:

1. Máxima Autoridad o su delegado – Director/a General del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público o su delegado.

2. Responsable para la gestión de la calidad – Coordinador/a General de Planificación y Gestión Estratégica o su delegado.

3. Titular de la Unidad de Administración de procesos o de la Unidad delegada - Director de Procesos y Cultura Organizacional o su delegado.

4. Responsables de los macro-procesos de la institución – Subdirectores Técnicos o sus delegados.

5. Responsable del Talento Humano de la Institución – Director/a de Talento Humano.

El Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo institucional tiene como obligaciones:

a) Proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional.

b) Analizar, previo a su aprobación, la planificación estratégica de la institución presentada por la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica.

c) Conocer y pronunciarse sobre la estructura del recurso humano institucional, coordinada por Administración de Talento Humano contemple: creación, supresión, fusión y restructuración de puestos y plazas, establecido en la LOSEP.

d) Conocer y aprobar el plan de fortalecimiento institucional preparado por la Coordinación General Administrativa Financiera.

e) Evaluar el impacto de la gestión institucional, definir los indicadores de gestión y asesorar en los correctivos necesarios de ser el caso.

f) Impulsar proyectos encaminados hacia la mejora y fortalecimiento Institucional.

g) Controlar y evaluar la calidad del servicio.

Hoy en día, tanto en el sector público como en el privado, tienen claro quiénes son sus clientes, debido a que hacen un esfuerzo por brindar un buen servicio y de esta manera lograr satisfacer sus necesidades, permitiendo que las empresas y las instituciones

tengan éxito y puedan alcanzar sus objetivos debido a que todo lo que se realiza gira en torno al cliente.

El Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, realiza una efectiva administración pública ya que cumple con su misión de brindar un servicio de excelencia en la gestión inmobiliaria; está enfocado directamente al cliente externo, como toda institución públicas centrado en contribuir a que estas mejoren la calidad de servicio que prestan a la ciudadanía, pero no toma en cuenta la calidad de servicio que se brinda a los clientes internos, que son parte fundamental para dar cumplimiento a la misión y de estar manera lograr alcanzar los objetivos establecidos como INMOBILIAR.

Existen 3 tipos de clientes internos:

- Ejecutivo: son los que tienen una relación más cercana con los clientes externos, señalan cual es el producto o servicio a ofrecer y a qué mercado va dirigido.

- Comercial: son aquellos que tienen una relación directa con diferentes grupos de trabajadores (visión clara de calidad).

- Operativo: se encargan de la elaboración del producto.

La Institución no cuenta con una cultura organizacional en la cual sepan los servidores que todos los que integran la institución deben trabajar por un mismo objetivo, carecen de valores concretos, no conocen cual es el propósito por la cual fue creada, su misión

y visión; por ende estos factores afectan a que el personal no trabaje en equipo perturbando directamente al rendimiento de los servidores, no existe respeto y sobre todo no consideran a los compañeros como clientes, (sin tomar en cuenta que todos los servidores de la Institución juegan el papel de clientes internos),ocasionando de esta manera conflictos que perjudican al final a los clientes externos y esto conlleva a la pérdida de moral, enfoque y rendimiento.

Para que pueda suceder un cambio positivo en la Entidad, se requiere la creación de equipos de trabajo para buscar diferentes opciones efectivas que permitan solucionar los problemas que están afectando en los procesos de la entidad, además es necesario establecer reuniones periódicas entre los distintos niveles jerárquicos, con la finalidad de que la institución aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas, de esta manera fomentar una relación de confianza entre los directores y sus subordinados.

INMOBILIAR debe adoptar medidas para solventar conflictos entre los departamentos y evitar de cierta manera que se vea afectada la imagen corporativa. También es importante fomentar la participación que debe de tener el cliente interno y recompensar su esfuerzo, no únicamente en lo económico, se debe motivarlos e incentivarlos para que sepan que son parte importante al momento de realizar los procesos para conseguir los resultados esperados, permitiendo de esta manera una conexión emocional con los clientes externos.

2.3.1 Efectos Institucionales

Nada puede reducir la moral más que la falta de comunicación, y esto puede propagar resentimiento y frustración, comenzando desde arriba. Aparte de crear un clima laboral negativo, la moral baja puede dañar las relaciones de productiva y externas, provocando una promoción de un ciclo negativo.

Se ha comprobado que la falta de comunicación interna ocasiona consecuencias negativas causando retrasos en la planificación de trabajo establecido con anterioridad o en el movimiento de un proyecto, debido a que esto obliga a repetir innecesariamente el flujo de trabajo.

Al existir una mala comunicación afecta las relaciones con los clientes externos, desde el descarrilamiento de un negocio importante hasta irritar a un cliente que ha recibido información errónea.

En este punto, tiene mucho que ver con la gestión del talento humano, ya que reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa, no basta solo con reuniones en el cual se establezcan ciertas directrices, sino en la participación activa de los trabajadores, y esto no ocurre en esta Institución y es por eso que en ciertas ocasiones no se logra alcanzar sus objetivos o lo realiza de forma lenta.

En conclusión al ofrecer calidad en los recursos para prestar los servicios, aumentará la satisfacción del cliente operativo, lo cual traerá consigo

motivación, generando de esta manera un alto nivel de calidad del servicio comparado con el nivel esperado por los usuarios externos.

Una excelente imagen corporativa propicia en los clientes una actitud positiva hacia la organización; lo cual a la larga permitirá que alcance sus objetivos, mediante la obtención de recursos (humanos, financieros, tecnológicos) que mantendrán y mejorara la calidad del bien o servicio que se obtiene.

2.3.2 Falencias en la atención del Servicio al Cliente Interno

1. **La falta de motivación de los empleados**

   Este es uno de los problemas más comunes de poseen todas las entidades, en especial INMOBILIAR, que por lo general conduce a la actitud de falta de interés en el desarrollo de las actividades.

2. **No conocer la misión, visión, y valores de la Institución**

   El personal de INMOBILIAR no tiene conocimiento de cuál es el objetivo por el cual fue creada la Institución, motivo por el cual no existe un compromiso de pertinencia hacia la organización que sumado al desconocimiento de la misión, la visión y los valores conllevan a que no se puedan alcanzar los objetivos propuestos.

3. Toma de decisiones

Los jefes de área, coordinadores, directores, toman decisiones sin respetar la jerarquía legal correspondiente, ocasionando que los empleados de nivel operativo realicen actividades ajenas a su función, incumpliendo lo establecido en el manual de puestos de la institución.

4. Falta de comunicación

No existe una amplia comunicación entre las Direcciones, por tal motivo existe enfrentamiento entre las mismas, quedando atrás el trabajo en equipo y retrasando los procesos a desarrollar para cumplir las metas.

De presentarse los problemas es fundamental que los Directores tengan mucho tino para enfrentarlos y resolverlos porque esto ayudaría a mantener la fidelidad de los clientes.

3 ESTUDIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO

La investigación se basó en un diseño descriptivo de carácter cuantitativo donde se utilizó como herramienta principal la encuesta que fue llenada conjuntamente por los funcionarios del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR.

El estudio tuvo cinco etapas:

1. Diseño y elaboración de la encuesta.
2. Aplicación de la encuesta, recolección de datos.
3. Tabulación de datos y redacción de informe.
4. La entrevista
5. Análisis FODA.

En este capítulo, el análisis e interpretación de la investigación realizada es muy importante ya que permite conocer la situación actual del Servicio de Gestión Inmobiliario del Sector Público - INMOBILIAR, cuáles son sus falencias y cómo podemos mejorarlos; con el fin de lograr los objetivos propuestos para este efecto.

Se realizó el análisis FODA de la situación actual de INMOBILIAR, lo cual permitirá definir una mejor estrategia que servirá para mejorar la gestión del cliente interno y brindar una mejor atención al cliente externo.

3.1 ESTUDIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN EL SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO

3.1.1 Universo

El universo está constituido por los servidores que conforman el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, siendo un total del universo de 654.

3.1.2 Muestra

La muestra se obtiene mediante la aplicación de la fórmula para población finita:

La Figura N° 3 representa la fórmula de la muestra

$$\boldsymbol{n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N-1) + Z^2 \sigma^2}}$$

Figura N° 3: Fórmula de la Muestra

Fuente: Libro de Estadística y Probabilidad

Donde:

n: Es el tamaño de la muestra.

N: Es el tamaño de la población.

σ: Desviación estándar de la población, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0.5.

Z: Es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que si no se tiene su valor se lo toma en relación al 95% de confianza, equivale a 1.96.

e: Limite aceptable de error muestral, que generalmente cuando no se conoce su valor, suele utilizarse un valor entre 0.01 y 0.09, para este caso práctico se basará en el 0.01.

Por tanto la muestra que se utilizará es la siguiente:

La Figura N° 4 representa la fórmula de la muestra

$$\boldsymbol{n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 \sigma^2}}$$

Figura N° 4: Fórmula de la Muestra

Fuente: Libro de Estadística y Probabilidades

N= 654

σ= 0.5

Z= 1.96

e= 0.05

$$\boldsymbol{n = \frac{(1.96)^2(0.5)^2(654)}{(0.05)^2(654-1)+(1.96)^2(0.5)^2} = 242.24}$$

El Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público- INMOBILIAR está conformado por 654 servidores públicos a nivel nacional; en base al muestro

realizado debemos encuestar a 242 personas los cuales abarca al personal que trabaja en la ciudad de Quito con 357 personas de los cuales 187 son hombres y 170 mujeres.

3.2 TIPO DE MUESTREO

3.2.1 Tipo de muestreo probabilístico

El tipo de muestreo es el método probabilístico el cual se basa en el principio de probabilidad, es decir, que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra.

Dentro del muestreo probabilístico utilizamos el muestreo aleatorio estratificado ya que simplifica los procesos y suele reducir el error muestral para un tamaño dado de la muestra. Este tipo de muestreo consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (se puede estratificar profesión, edad, sexo, estado civil, estratos, entre otros).

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.3.1 Encuesta

La encuesta es la técnica de recolección de datos más empleada en investigación, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis, aunque también puede tener otras limitaciones que pueden restar valor a la investigación desarrollada.

En nuestro estudio utilizaremos preguntas que requiere la presentación de varias alternativas de respuestas para que el encuestado seleccione la que más se ajuste a su criterio.

En base a la muestra desarrollada, encuestaremos a 242 funcionarios, de las cuales se realizará a 126 hombres y 118 mujeres del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR.

El modelo de encuesta aplicada se encuentra en el Anexo 1. Fuero realizas 22 preguntas, las que se pueden observar en la Tabla N° 1

Tabla Nº 1: Encuestas de Clima Laboral

1. En mi organización está claramente definida su Misión y Visión.
2. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros
3. Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.
4. Me siento muy satisfecho con el ambiente de trabajo y mi aporte a la Institución.
5. Nuestros clientes internos están recibiendo el servicio que demandan de nosotros.
6. En INMOBILIAR valoran mi trabajo.
7. Me siento orgulloso de trabajar para esta institución.
8. Considero que me pagan lo justo por mi trabajo
9. Nuestros clientes internos tienen planes para el crecimiento laboral dentro de la Institución.
10. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo
11. Mi superior me motiva a cumplir con los objetivos de la Institución.
12. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento.
13. Conozco las exigencias de mi trabajo.
14. El horario de trabajo me permite tener flexibilidad para atender asuntos personales.
15. En mi equipo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.
16. En mi institución existe un espíritu o mística de que “estamos todos juntos en esto”.
17. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.
18. Mi coordinador y/o Director busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.
19. Mi coordinador y/o Director está disponible cuando lo requiero.
20. Mi coordinador y/o Director posee las capacidades para supervisarme.
21. Mi coordinador y/o Director de área pide mis opiniones para ayudarle a tomar decisiones.
22. Mi coordinador y/o Director garantiza que yo tenga una idea clara de las metas de nuestro grupo de trabajo.

3.3.2 Entrevista

La entrevista se realizó a los responsables de la Dirección de Talento Humano para conocer si utilizan alguna estrategia o método para mejorar la atención al cliente interno y externo.

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.4.1 Análisis de la encuesta

1. En mi organización está claramente definida su Misión y Visión

Tabla Nº 2: Conocimiento de Misión y Visión

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres			80	46			63%	37%
mujeres		3	95	20		3%	81%	16%
TOTAL	0	3	175	66		3%	144%	53%

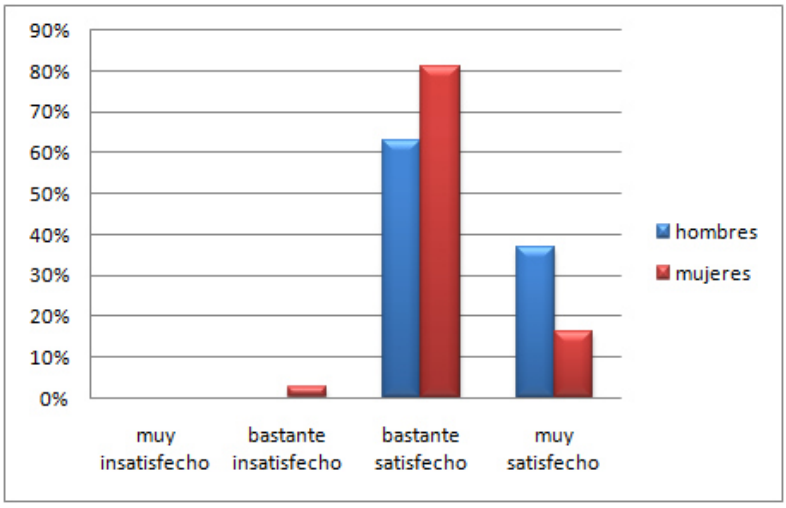


Figura N° 5: Conocimiento de Visión y Misión

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos, el 63% de los hombres y el 81% de las mujeres tiene conocimiento de la misión y visión de la entidad, lo cual es algo bueno debido a que en INMOBILIAR existe el proceso de inducción que realiza la Dirección de Talento Humano cuando ingresa un nuevo funcionario, indicándoles la misión y visión de la entidad, como se creó la entidad, los beneficios que tienen (pago de horas extras, capacitaciones).

El 37% de los hombres y el 16% de las mujeres son las más antiguas de la Institución las cuales conocen al cien por ciento que INMOBILIAR fue creado con el fin de que la administración pública central e institucional cuente con un registro de los bienes inmuebles de propiedad del sector público.

El 3% son mujeres que recién ingresaron a la Institución y todavía no reciben la inducción correspondiente.

2. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.

Tabla Nº 3: Identidad entre sus miembros

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres			110	16			87%	13%
mujeres			83	35			70%	30%
TOTAL	0	0	193	51		0%	157%	43%

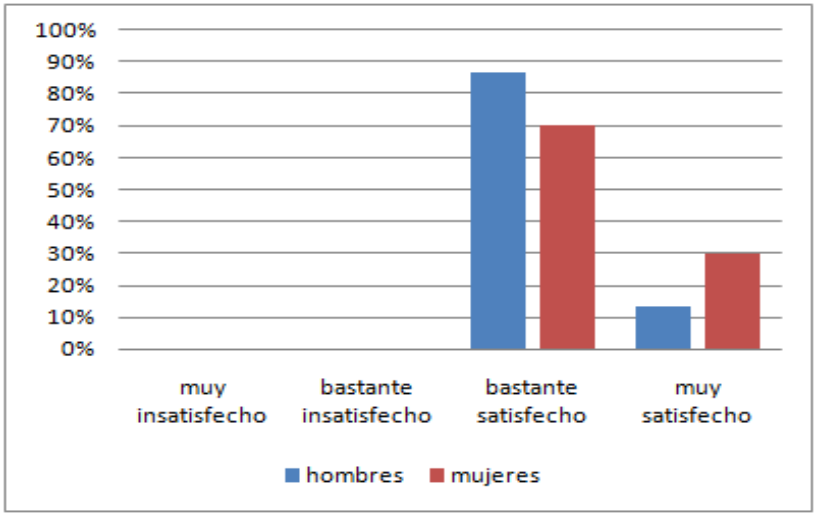


Figura N° 6: Identidad entre sus miembros

Esta pregunta está directamente enlazada a la anterior, ya que si los servidores tienen claro o por lo menos una idea del por qué fue creada INMOBILIAR, tendrán conocimiento de que objetivos posee la Dirección el cual están bajo cargo y que deben dar cumplimiento a las mismas; por lo que el 87% de los hombres y el 70% de las mujeres conocen y tratan de llevarlos a cabo y el 13% de los hombres y el 30% de las mujeres cumple con los indicares a cabalidad.

3. Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.

Tabla Nº 4: Objetivos de la Organización

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres			126				100%	
mujeres			118	3			100%	
TOTAL	0	0	244	3		0%	200%	0%

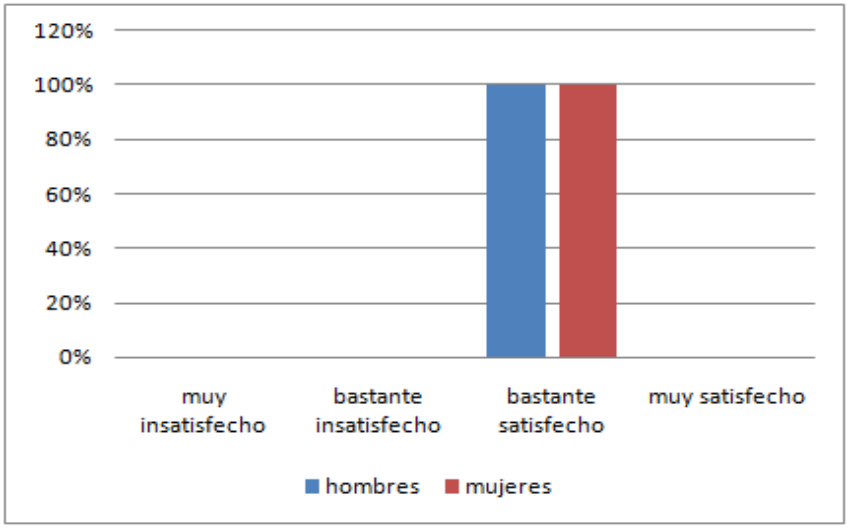


Figura N° 7: Objetivos de la organización

El 100% de los servidores conoce que existe un plan para lograr los objetivos de la Institución, lo cual es el Estatuto Orgánico del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILAR, el cual fue creado mediante Decreto Ejecutivo N° 198, para dar cumplimiento a las funciones y atribuciones de la entidad.

4. Me siento muy satisfecho con el ambiente de trabajo y mi aporte a la Institución.

Tabla Nº 5: Ambiente de Trabajo

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres		90	36			71%	29%	
mujeres		50	68			42%	58%	
TOTAL	0	140	104	0		113%	87%	0%

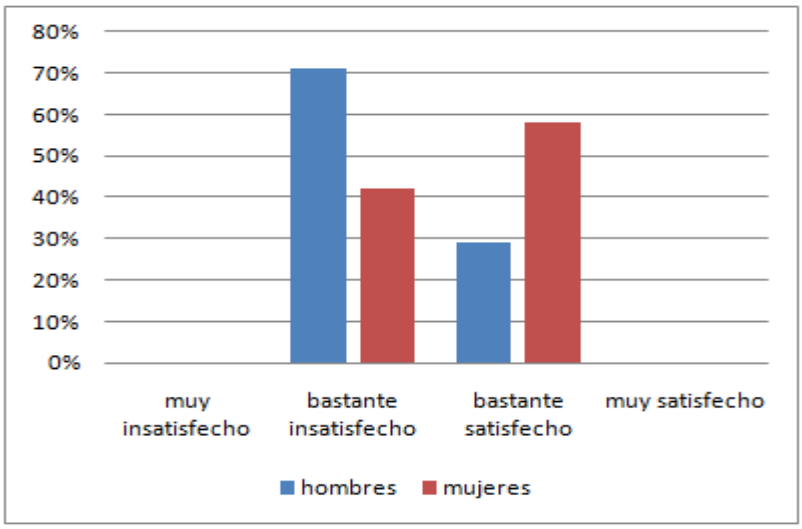


Figura N° 8: Ambiente de Trabajo

El 71% de los hombres y el 42 de las mujeres no se siente a gusto con su ambiente laboral, lo cual es una cifra un poco preocupante, porque se puede observar que existe falencias en la Institución, puede ser originado por falta de comunicación, coordinación, carencia de trabajo en equipo a comparación del 29% de los hombres y el 58% de las mujeres se siente a gusto en su entorno.

5. Nuestros clientes internos están recibiendo el servicio que demandan de nosotros.

Tabla Nº 6: Servicio que brindan

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres			126				100%	
mujeres			118				100%	
TOTAL	0	0	244	0		0%	200%	0%

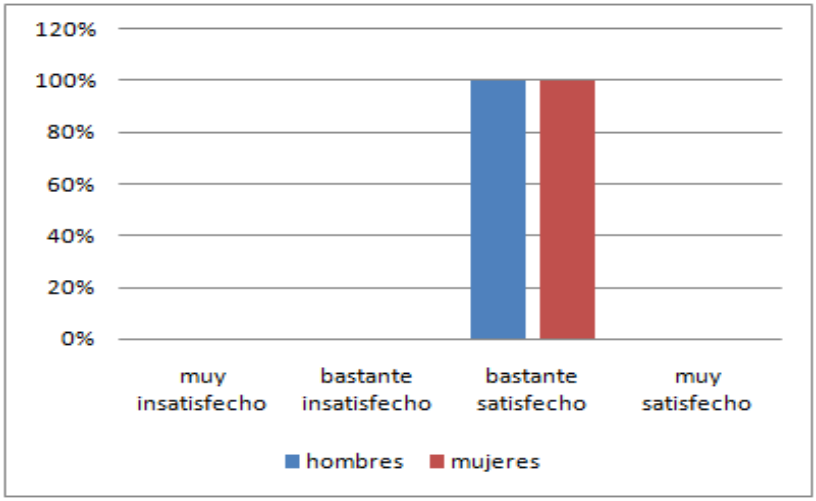


Figura N° 9: Servicio que brindan

Esta pregunta es de vital importancia debido a que se cuestiona al servidor si es que cree que da una buena atención, información a los compañeros de trabajo y el 100% señala que si lo hace, pero en base a la pregunta 4 la mayoría no se siente bien en el ambiente laboral.

6. En INMOBILIAR valoran mi trabajo.

Tabla Nº 7: Valor del trabajo

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres		42	84			33%	67%	
mujeres		65	53			55%	45%	
TOTAL	0	107	137	0		88%	112%	0%

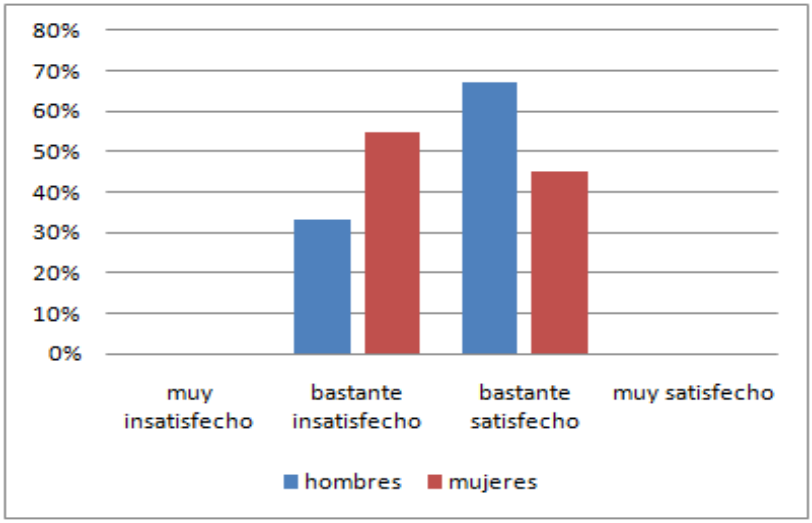


Figura N° 10: Valor del trabajo

El 67% de los hombres y el 45% de las mujeres sienten que la Institución valora su trabajo, lo cual es algo bueno porque se puede percibir que la entidad busca medios para incentivar a los empleados, pero un 33% de hombres y 55% de mujeres no siente lo mismo, es una cifra muy alta, lo que da entender que la Dirección de Talento Humano solo fija su atención en ciertas Direcciones y no a nivel general.

7. Me siento orgulloso de trabajar en esta Institución.

Tabla Nº 8: Orgullo institucional

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres			126				100%	
mujeres			118				100%	
TOTAL	0	0	244	0		0%	200%	0%

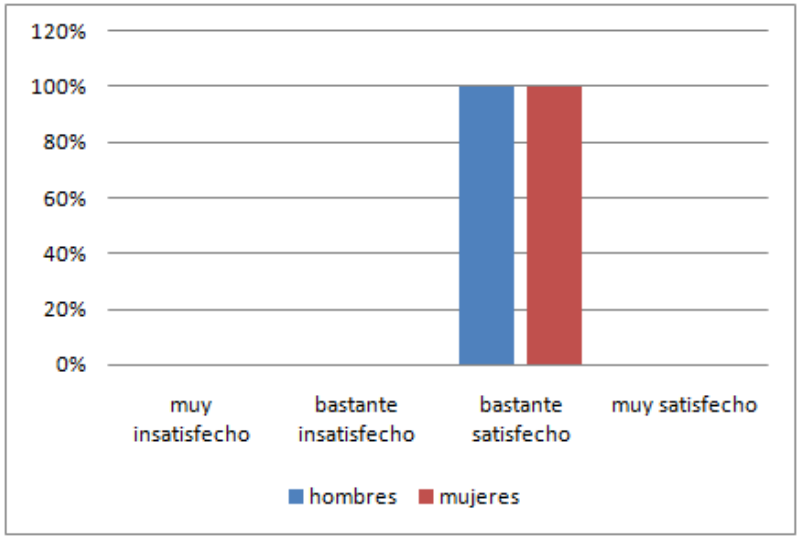


Figura N° 11: Orgullo institucional

Todos los empleados se siente satisfechos de trabajar en esta Institución ya que es una entidad basada en valores como la honestidad, la integridad, confianza y sobre todo se les inculca que se debe trabajar por la Institución y para la Institución, pese a los inconvenientes que sienten algunos empleados de que INMOBILIAR no valora su trabajo, por algún mal entendido se siente orgullosos de pertenecer a esta entidad.

8. Considero que me pagan lo justo por mi trabajo.

Tabla Nº 9: Remuneración Justa

	NÚMERO DE ENCUESTAS				NÚMERO DE ENCUESTAS			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres		62	64	46		49%	51%	
mujeres		79	39	20		67%	33%	
TOTAL	0	141	103	66		116%	84%	0%

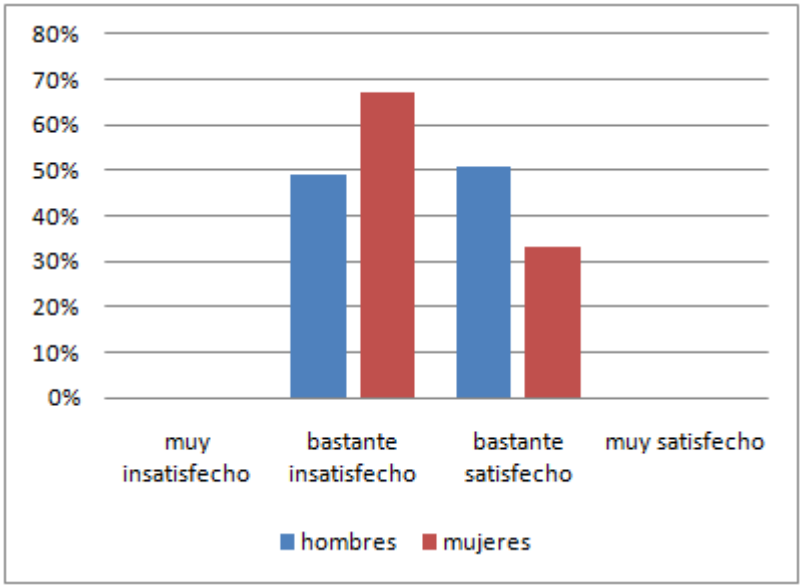


Figura N° 12: Remuneración justa

Es verdad que no todo el personal siente que le pagan lo justo por su trabajo, porque en todas las entidades no solo en INMOBILIAR existe carga laboral, pero por la situación que actualmente presenta el país en el tema de reducción de presupuesto, no se les puede otorgar anticipos a los servidores, el pago de horas extras está siendo limitado; por tanto ya no representa mucho el valor agregado que están realizando para poder alcanzar los objetivos y metas de la Institución.

9. Nuestros clientes internos tienen planes para el crecimiento laboral dentro de la Institución.

Tabla Nº 10: Crecimiento Laboral

	NÚMERO DE ENCUESTAS				NÚMERO DE ENCUESTAS			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres	15	49	62		12%	39%	49%	
mujeres	23	43	52		19%	36%	45%	
TOTAL	38	92	114	0		75%	94%	0%

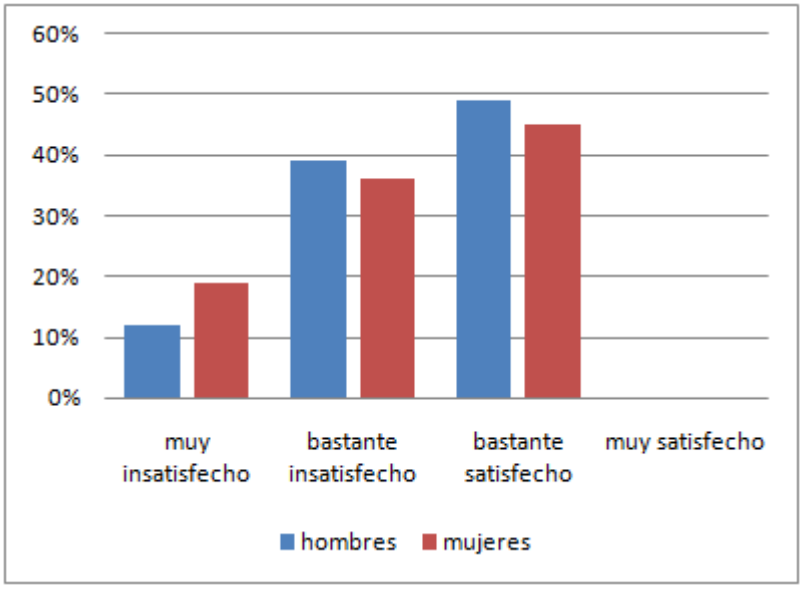


Figura N° 13: Pregunta 9 Clientes Internos

El 51% de los hombres y el 55% de las mujeres no se siente muy satisfecho en virtud de que por el manual de puestos que posee INMOBILIAR, tienen dificultades en poder ir creciendo laboralmente ya actualmente con la disposición establecida por el Ministerio de Trabajo, todas las Instituciones deben cumplir el 80/20; es decir, 80% personal con nombramiento y 20% personal contratado; permitiendo algunos estabilidad laboral pero impedidos de seguir creciendo en la escala de remuneración ya que participan en base a su perfil que tienen actualmente.

10. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.

Tabla Nº 11: Capacitación

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres				126				100%
mujeres				118				100%
TOTAL	0	0	0	244		0%	0%	200%

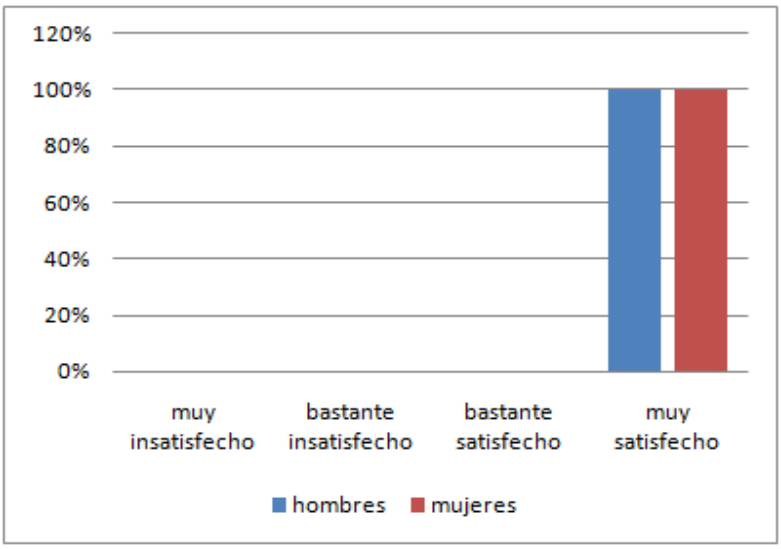


Figura N° 14: Capacitación

Todo el personal considera que necesita ser capacitado ya que es una manera de poder ir ampliando su conocimiento para poder satisfacer las necesidades de su cliente, cumpliendo así los objetivos establecidos de la Dirección.

11. Mi superior me motiva a cumplir con los objetivos de la Institución

Tabla Nº 12: Motivación

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres		17	109			13%	87%	
mujeres		3	115			3%	97%	
TOTAL	0	20	224	0		16%	184%	0%

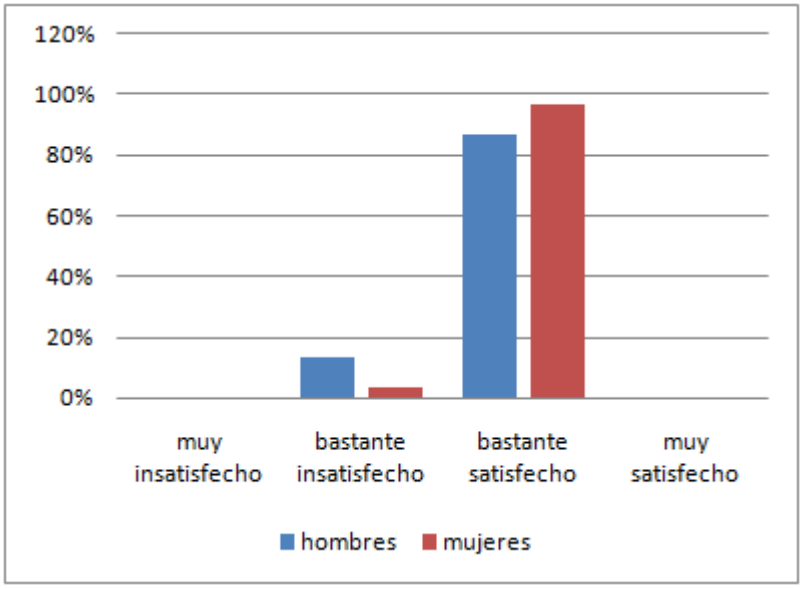


Figura N° 15: Motivación

El 87% de los hombre y el 97% de las mujeres siente que su Director lo motiva a cumplir con los objetivos de la Institución pero un 13% hombres y el 3% mujeres NO, y esto puede darse tal vez porque el personal de Nivel Jerárquico se centran tantos en algunos procesos que son de manera URGENTE que descuidan otros procesos, causando dificultades al cumplir con lo establecido.

12. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento

Tabla Nº 13: Desempeño Laboral

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres				126				100%
mujeres				118				100%
TOTAL	0	0	0	244		0%	0%	200%

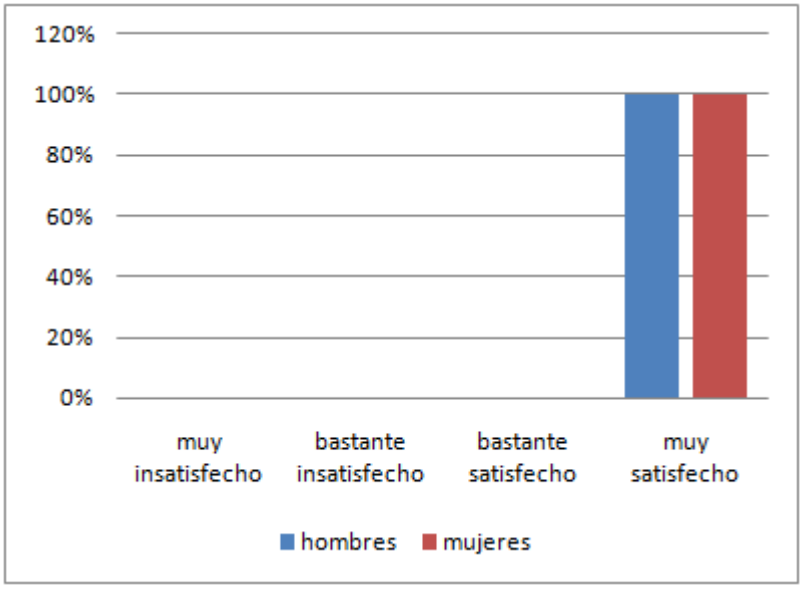


Figura N° 16: Desempeño Laboral

Todo servidor son conscientes de que son responsables todo proceso que desarrollan y que los mismos serán evaluados a través de la Evaluación de Desempeño, el cual deben cumplir ciertos parámetros como ejecutar el cien por ciento todas sus actividades, si trabaja en equipo, pero de la misma manera conocen que si no cumplen lo asignado se llevará a cabo la sanción disciplinaria correspondiente.

13. Conozco las exigencias de mi trabajo.

Tabla Nº 14: Exigencias Laborales

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres				126				100%
mujeres				118				100%
TOTAL	0	0	0	244		0%	0%	200%

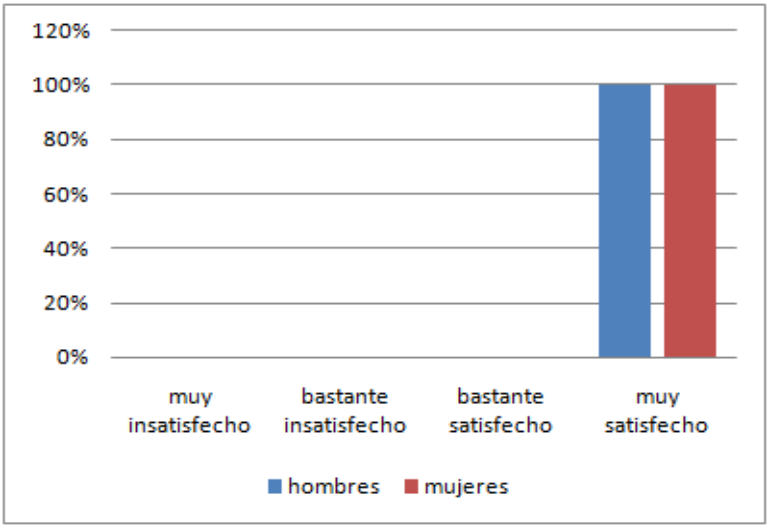


Figura N° 17: Exigencias Laborales

Todos los servidores conocen al inicio de empezar el trabajo cuáles son sus responsabilidades y las exigencias que las mismas lleva, debido a que la Dirección de Talento Humano en la entrevista de trabajo informa cuáles son las actividades que van a desarrollar, y si la persona desea tomar el trabajo o no.

14. El horario de trabajo me permite tener flexibilidad para atender asuntos personales.

Tabla Nº 15: Flexibilidad en el horario de trabajo

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres		79	47			63%	37%	
mujeres		83	35			70%	30%	
TOTAL	0	162	82	0		133%	67%	0%

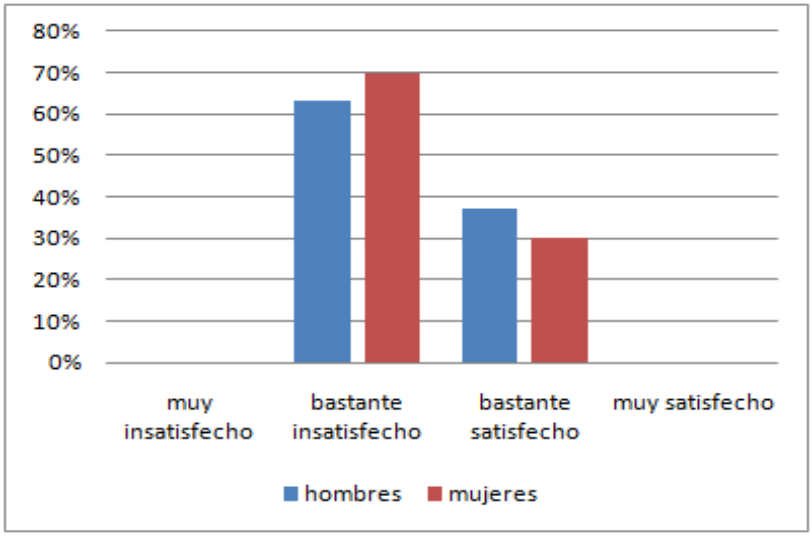


Figura N° 18: Flexibilidad en el horario de trabajo

Por la carga excesiva de trabajo, los proyectos establecidos por la Presidencia de la República, y otros procesos que se presentan, se es difícil poder salir después de las 8 horas de trabajo normal, impidiendo de esta manera que los mismos puedan atender sus asuntos personales; otros casos también se da porque los Directores no autorizan un permiso sino se ha culminado el trabajo o porque no existe otra persona que pueda reemplazarla en sus actividades.

15. En mi equipo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.

Tabla Nº 16: Equipo de Trabajo

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres		4	122			3%	97%	
mujeres		7	111			6%	94%	
TOTAL	0	11	233	0		9%	191%	0%

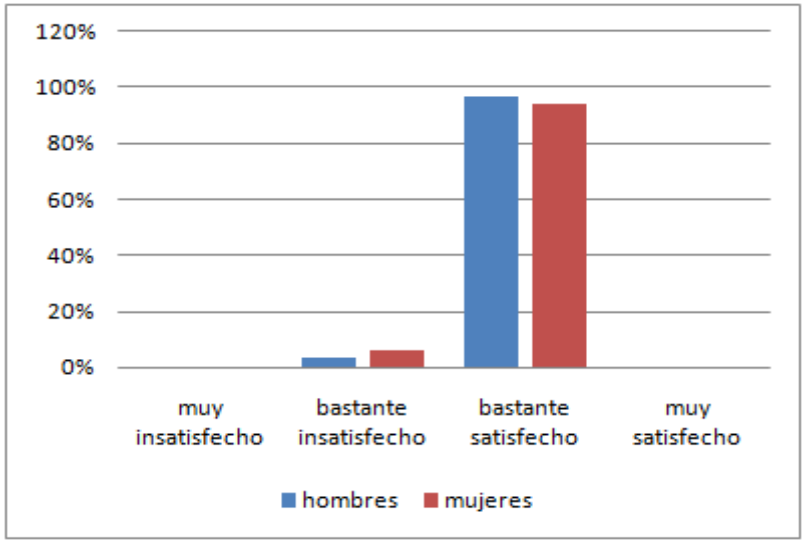


Figura N° 19: Equipo de Trabajo

El 97% de los hombres y el 94% de las mujeres trabajan en un ambiente en el cual lo primordial es resolver los problemas en vez de causar más problemas; en todo lado existe excepciones en las cuales algunos empleados se preocupan por uno mismo y no saben el significado de compañerismo; lo cual ocasiona un mal clima laboral dentro de su área.

16. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizado.

Tabla Nº 17: Descripción del Cargo

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres		21	105			17%	83%	
mujeres		17	101			14%	86%	
TOTAL	0	38	206	0		31%	169%	0%

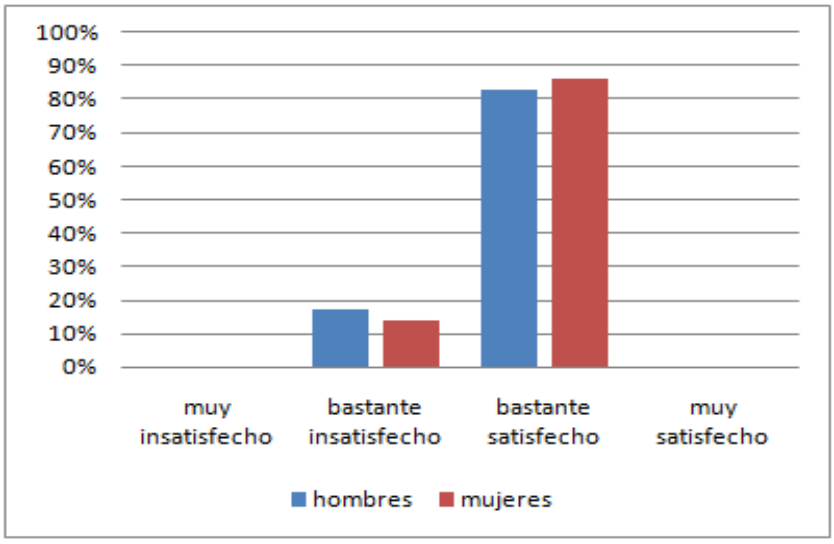


Figura N° 20: Descripción del Cargo

Todos los servidores tienen por escrito todas las actividades que van a desarrollar, éstas están establecidas en el Contrato de Servicios Ocasionales mediante el manual de puestos; en ciertos casos al realizar una reestructuración interna ocasiona cambios en algunas actividades en donde los Directores lo estipula a través del Quipux.

El 17 % de los hombres y el 14% de las mujeres no están muy satisfechos, esto se da ya que en algunas ocasiones el NJS lo establece de forma verbal.

17. Mi Coordinador y/o Director de área pide mis opiniones para ayudarle a tomar decisiones.

Tabla Nº 18: Opinión de toma de decisiones

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres			126				100%	
mujeres			118				100%	
TOTAL	0	0	244	0		0%	200%	0%

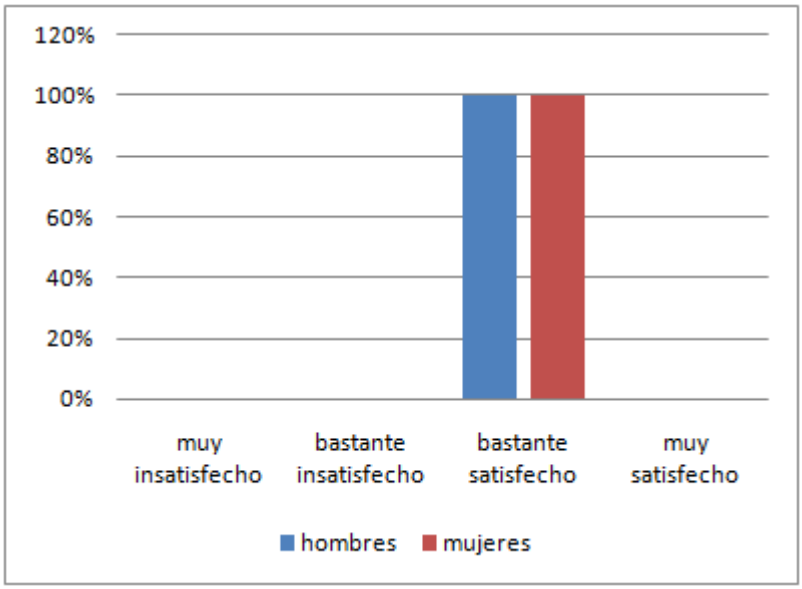


Figura N° 21: Opinión de toma de decisiones

Los servidores establecen que toman en cuenta sus opiniones, ya que si los Directores no lo hicieran no podrían tomar las mejores decisiones debido a que son el nivel operativo y manejan diariamente los procesos, conociendo las falencias y que soluciones se podría tomar para solventar los problemas.

18. Mi coordinador y/o Director busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.

Tabla Nº 19: Aportes del Equipo

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres			126				100%	
mujeres			118				100%	
TOTAL	0	0	244	0		0%	200%	0%

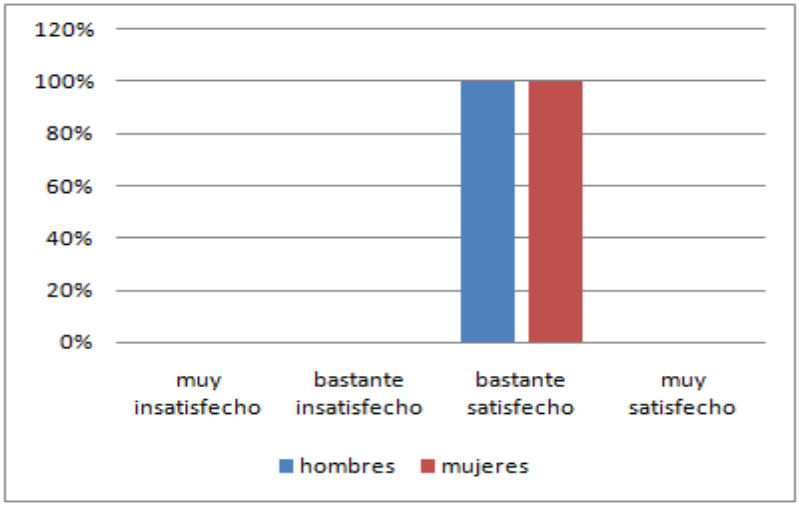


Figura N° 22: Aportes del Equipo

Todos concuerdan que su Jefe busca los aportes de equipo para solventar los problemas que se presentan, ya que cada Dirección es como una familia, y deben apoyarse en las buenas y en las malas. Un Director es como un líder, el cual enseña valores y sabe manejar conflictos, pero no los pueden solventar solos sino con sus empleados.

19. Mi coordinador y/o Director está disponible cuando lo requiero.

Tabla Nº 20: Flexibilidad de Atención del Director

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres		29	97			23%	77%	
mujeres		35	83			30%	70%	
TOTAL	0	64	180	0		53%	147%	0%

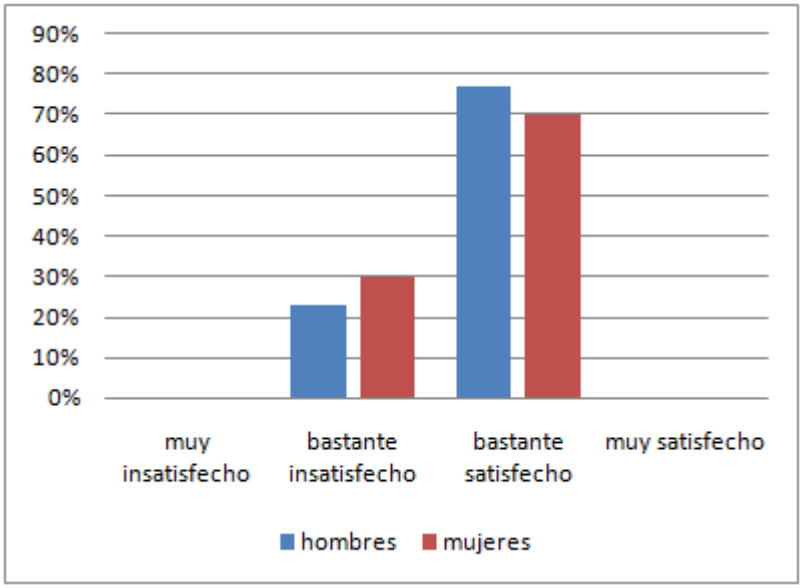


Figura N° 23: Flexibilidad de Atención del Director

No se puede estar disponible el cien por ciento debido a que ellos tienen que solventar todo lo que se presente en su dirección es por eso que refleja un porcentaje donde el 23% de los hombres y el 30% de las mujeres están en desacuerdo, pero el 77% de hombres y el 70% de las mujeres son conscientes que tratan de atender a todo su equipo en el tiempo que ellos pueden hacerlo.

20. Mi coordinador y/o Director posee las capacidades para supervisarme.

Tabla Nº 21: Capacidad de supervisión

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres			126				100%	
mujeres			118				100%	
TOTAL	0	0	244	0		0%	200%	0%

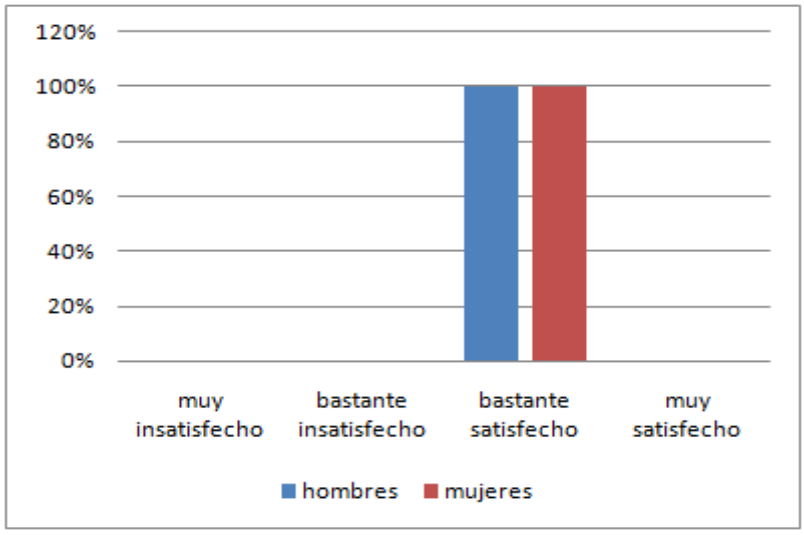


Figura N° 24: Capacidad de Supervisión

El 100% está satisfecho con los aportes que brinda su Jefe en su crecimiento, ya que son líderes con la experiencia suficiente para poder guiar a un equipo de trabajo el cual pueda cumplir con los objetivos establecido por la Institución permitiendo de esta manera satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como externo.

21. En mi institución existe un espíritu o mística de que "estamos todos juntos en esto".

Tabla Nº 22: Espíritu de Equipo

	NÚMERO DE ENCUESTAS				PORCENTAJE			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres		126				100%		
mujeres		118				100%		
TOTAL	0	244	0	0		200%	0%	0%

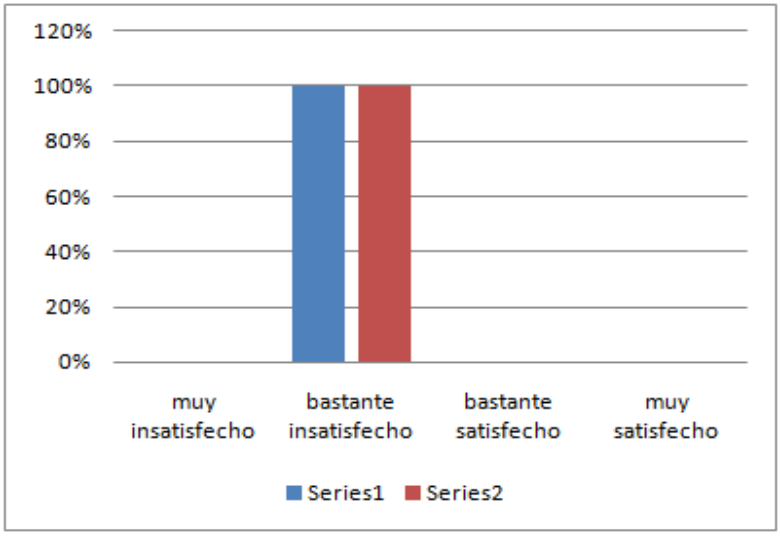


Figura N° 25: Espíritu de equipo

No están de acuerdo de que exista este tipo de ideología, ya que sienten que cada uno se preocupa por sí mismo, de solventar sus propios problemas, y esto causa que las personas se centren en una sola actividad y se molestan cuando hay cambios de los mismos, ocasionando falta de comunicación, un mal clima laboral.

22. Mi coordinador y/o Director garantiza que yo tenga una idea clara de las metas de nuestro grupo de trabajo.

Tabla Nº 23: Metas del grupo de trabajo

	NÚMERO DE ENCUESTAS				NÚMERO DE ENCUESTAS			
	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho	muy insatisfecho	bastante insatisfecho	bastante satisfecho	muy satisfecho
hombres			126				100%	
mujeres			118				100%	
TOTAL	0	0	244	0		0%	200%	0%

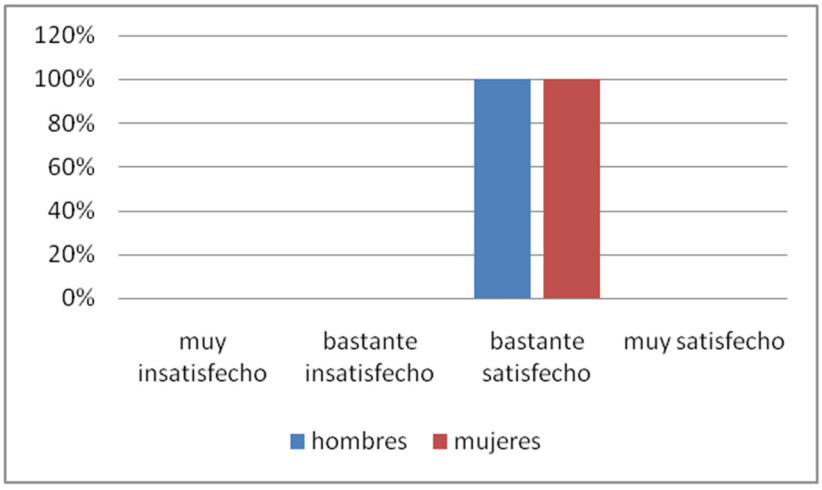


Figura N° 26: Metas del grupo de trabajo

Consideran que tienen clara la idea del grupo de trabajo, ya que se realiza equipos que tengan afinidades las cuales puedan solventar los inconvenientes que se suscite al transcurrir el tiempo.

3.4.2 Análisis de la entrevista

Esta entrevista está dirigida al Director o responsable de la Dirección de Talento Humano con la finalidad de diagnosticar el sistema de gestión vigente.

1. ¿Bajo qué marco legal se rige la Dirección de Talento Humano?

   La Dirección de Talento Humano se rige bajo el siguiente marco legal:

   - Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).
   - Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).
   - Resoluciones emitidas por el Ministerio de Trabajo.
   - Lo estipulado en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

2. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes o falencias que ha detectado en su trayectoria por la Dirección de Talento Humano con respecto a la atención al cliente?

   La falta de capacitaciones en términos de atención al cliente, ya que el Ministerio de Trabajo solo se enfoca en mejorar las destrezas y conocimiento de los servidores público que se olvidan de COACHING, de la motivación, talleres que permitan mejorar el clima laboral en las Instituciones Públicas.

3. ¿Considera usted que se lleva correctamente un análisis en el proceso de remuneraciones?

   Al personal se les ubica en la escala de remuneración en base al perfil de puesto en el que calce, es verdad que en algunos casos existe carga de trabajo que no representa el salario que perciben pero se busca la manera de poder recompensar como el pago de horas suplementarias y extraordinarias, un día de permiso, todo depende de cómo los Directores desean manejarlos.

4. ¿Considera usted que la estructura organizacional actual permite gestionar correctamente el talento humano?

   Si permite gestionar correctamente el talento humano, pero por factores externos se dificulta llevarlos a cabo, es decir, por los inconvenientes que está existiendo actualmente con la reducción presupuestaria es difícil poder gestionar capacitaciones al personal, es verdad que el Ministerio de Finanzas otorga presupuesto para todos los rubros (horas extras, viáticos, capacitaciones, contrataciones, entre otros) pero con el pasar del tiempo ese dinero se utiliza para poder cubrir otras necesidades institucionales, colocando a los procesos desde lo que sería los más importantes hasta lo menos relevantes.

5. ¿Qué sugerencia daría para gestionar de mejor manera el recurso humano?

   La verdad se necesita realizar manuales que permitan mejorar el funcionamiento de la Institución en todos los ámbitos, debido a que

actualmente no contamos con ningún manual que permita regularizar las normas internas que deberían cumplir los funcionarios que trabajan en INMOBILIAR.

3.4.3 Análisis de la Situación Actual (FODA)

El análisis FODA, permite conocer los factores estratégicos considerando la situación actual de una empresa, para establecer sus fortalezas y debilidades, partiendo de los recursos y las capacidades con que cuenta; dicha información se obtiene del diagnóstico del micro-entorno o ambiente interno. Por otra parte el diagnóstico del macro-entorno o ambiente externo permite identificar las oportunidades que la empresa podría aprovechar, así como los riesgos existentes que constituyen una amenaza.

En la Tabla N° 24 se muestra la matriz FODA de INMOBILIAR

FORTALEZAS

1. Se aplican principios de Honestidad, responsabilidad, lealtad, respeto y compañerismo.

2. Seguridad industrial de funcionarios y servidores.

3. Programación presupuestaria adecuada.

4. Posee tecnología moderna (equipos de cómputo y software).

5. Aplicación de régimen disciplinario correspondiente.

6. Fuerte coyuntura de los altos niveles directivos con otras dependencias públicas, mismas que pueden apoyar para viabilizar los proyectos de la institución.

7. Personal joven con experiencia en las áreas operativas predispuesto a cumplir con las responsabilidades encomendadas, previa una capacitación.

8. Inducción al personal nuevo que ingresa a la Institución.

DEBILIDADES

1. No poseen ningún tipo de Manual Interno Institucional.
2. No existe Comité de Gestión de Calidad de Servicio.
3. Falta de comunicación entre el nivel directivo y operativo.
4. Alto nivel de rotación de personal.
5. Resistencia al cambio.
6. Desconocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.
7. Falta de compromiso.
8. No existen procedimientos definidos.
9. Baja motivación del personal.

OPORTUNIDADES

1. Crear manuales para mejorar procesos internos de la Institución.

2. El Estatuto Orgánico permite dotar a las instituciones, normas e instrumentos técnicos, que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servidores públicos, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado.

3. Contratación de personal especializado y con conocimientos del sector público.

4. Competir en el mercado en la venta de bienes inmuebles.

5. Mejorar los procesos de la Instituciones mediante auditorías externas (Contraloría General del Estado).

6. Cumplimiento de Leyes y Reglamentos.

7. Satisfacción con información solicitada.

8. Cumplimiento de garantías.

AMENAZAS

1. Cambio en la LOSEP y la Constitución.

2. Contratación de personal no especializado lo cual afecta al desarrollo de las direcciones.

3. Mal estudio de Mercado en la fijación de precios de los bienes.

4. Precios altos en relación a la competencia.

5. Decisiones gubernamentales.

6. Crédito poco extendido.

7. Demora en entrega de información por parte de otras entidades.

3.4.4 Matriz FODA

Tabla Nº 24: Matriz FODA

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	• Crear manuales para mejorar procesos internos de la Institución. • Cumplimiento de Leyes y Reglamentos. • El Estatuto Orgánico permite dotar a las instituciones, normas e instrumentos técnicos, que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servidores públicos, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado.	• Cambio en la LOSEP y la Constitución. • Contratación de personal no especializado lo cual afecta al desarrollo de las direcciones. • Decisiones gubernamentales.
	Estrategia (FO)	**Estrategia (FA)**
FORTALEZA • Posee tecnología moderna (equipos de cómputo y software). • Aplicación de régimen disciplinario correspondiente. • Personal joven con experiencia en las áreas operativas predispuesto a cumplir con las responsabilidades encomendadas, previa una capacitación.	• Proponer al Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, políticas, planes y proyectos relacionados a su ámbito de acción. • Preparar manuales, reglamentos, normas, instructivos y orientaciones técnicas para mejorar los procesos internos de la Institución.	• Capacitar a los funcionarios para que puedan dar un servicio de calidad. • Informar a las Direcciones los productos alcanzar. • Dar estabilidad a los servidores para evitar tanta rotación de personal. • Entrega de procesos completos y legalizados.
	Estrategia (DO)	**Estrategia (DA)**
DEBILIDADES • No poseen ningún tipo de Manual Interno Institucional. • No existe Comité de Gestión de Calidad de Servicio. • No existen procedimientos definidos.	• Definir procedimientos • Dar a conocer la estructura organizacional. • Elaboración de manuales para mejorar procesos.	• Beneficiarse de la estabilidad fiscal del país.

4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

La Estructura Organizacional por Procesos, se agrupan en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, se clasifican por su responsabilidad en: Procesos Gobernantes, el cual son los encargados del direccionamiento estratégico interno y externo, los Procesos Agregadores de Valor, son las actividades propias de cada institución para las cuales fueron creadas, y los Procesos Habilitantes, son los que permiten el funcionamiento de la institución basados en directrices generales planteadas por los organismos de control o supervisión de la administración del talento humano y de los recursos del estado como por ejemplo: Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, Secretaria Nacional de Planificación, entre otras; para las actividades de las direcciones que en esta se enmarca como son: Gestión Administrativa Financiera, Gestión de Talento Humano, Gestión de Planificación Institucional (Dirección de Planificación e Inversión), Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación, Gestión de Comunicación Social.

Esta estructura permite desarrollar capacidades y habilidades en competencias técnicas y genéricas para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente.

4.1 DEFINICIÓN

La palabra organizar tiene varios significados; organización puede ser deducida como la organización, entidad, empresa, institución, creada para alcanzar los objetivos institucionales; pero también puede ser considerada como una función el cual hace parte de un proceso administrativo y se refiere al acto de organizar.

Organizar es dar una orden, es establecer una estructura administrativa, en donde se relacionan las autoridades con el nivel operativo y se asignan los recursos (físicos, financieros, humanos, entre otros).

Existe (3) tres componentes importantes de las estructuras organizacionales: (Organización, 2009)

La estructura de la organización designa las relaciones formales de mando, niveles jerárquicos y el tramo de control de los directivos y sus colaboradores.

- La estructura organizacional identifica el agrupamiento de las personas en departamentos y de estos en la organización total.

- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, es decir, la coordinación efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos en que se agrupan las actividades

4.2 FACTORES QUE AFECTAN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una buena estructura permite una comunicación eficiente, alienta a los departamentos y grupos dentro de una organización a trabajar juntos, establece una jerarquía de responsabilidad y le permite a una entidad crecer de forma controlada.

Hay varios factores que influyen en la estructura organizacional. Con el fin de crear y mantener una estructura organizacional eficiente, primero debemos comprender los factores que intervienen en ella. Algunos de estos factores son los siguientes: (Chiavenato, Organización, 2009)

- Las estrategias que se definan en la planeación para el logro de los objetivos (la estructura debe adecuarse a la estrategia).

- El tamaño de la propia organización, ya que, a diferentes tamaños, la empresa puede requerir diferentes estructuras.

- Los cambios en el entorno industrial o sectorial, en el entorno nacional o global.

- Los mercados a los que atiende la organización y el tipo de actividad que esta realiza

- El grado de calificación de las personas que laboran en la organización.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), independientemente del diseño organizacional que se elija para una compañía, este debe ayudar a las personas a realizar su trabajo de la mejor forma posible, con la mayor eficiencia y eficacia.

4.3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El diseño de una estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización, donde se define la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en el interior de una organización. Este tipo de diseño abarca ciertos aspectos como: (Chiavenato, Estructura Organizacional, 2009)

- La división y especialización del trabajo.
- Las jerarquías administrativas.
- Las líneas de autoridad y las cadenas de mando.
- La amplitud de control.
- La centralización o descentralización en el proceso de toma de decisiones.
- La formalización de las relaciones, y de normas y procedimientos en el trabajo.
- La departamentalización

Estos aspectos son interdependientes entre sí, y es importante que cuando se analiza o se diseña una determinada estructura, se la entienda como un sistema dinámico de interacciones, en el que cualquier cambio a uno estos aspectos mencionados afecta a los demás y, por ende, a la función o proceso en su conjunto, el cual, a la vez, como ya se señalo, afecta a los procesos de planeación, dirección y control como elementos constitutivos del proceso administrativo.

En la Figura N°27 es la representación de un Diseño Organizacional



Figura Nº 1: Diseño Organizacional

Fuente: Libro Desarrollo Organizacional - Rafael Guizar

4.4 MARCO LEGAL

El marco legal vigente confiere el soporte necesario para la respectiva investigación, la cual se basa en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y el Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, las mismas que rigen la Gestión del Talento Humano en la administración Pública.

4.4.1 Constitución de la República Del Ecuador

Art 226: Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una

potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

Art. 227: La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 228: El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.

Lo cual también fundamenta los objetivos de este trabajo de investigación ya que nos obliga a ser más eficientes y eficaces en la administración de nuestros recursos dentro de ellos el más importante el talento humano.

4.4.2 Ley Orgánica Del Servicio Público - LOSEP

Regula el servicio público, a fin de contar con normas que respondan a las necesidades del recurso humano que labora en las instituciones y organismos del sector público, la cual está especificada en los siguientes artículos: (LOSEP, 2010)

Art. 2: El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Art. 53: Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

Las instituciones públicas sujetas a esta Ley, garantizarán que los procesos de selección e incorporación al servicio público, promuevan políticas afirmativas de inclusión a grupos de atención prioritaria, la interculturalidad y, la presencia paritaria de hombres y mujeres en los cargos de nominación y designación.

Art. 52: Las Unidades de Administración del Talento Humano ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades.

a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia.

b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.

c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales.

d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales.

e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.

f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento generar normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

g) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia.

i) Aplicar las norma técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genéricos e Institucional.

j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos.

k) Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución.

l) Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

m) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución En el caso de Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado.

n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.

o) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos de oposición, de conformidad con la nómina que expida el Ministerio de Relaciones Laborales.

p) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno.

q) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continua jurídico vigente.

r) Las demás establecidas en la Ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.

4.4.3 Reglamento a la Ley Orgánica Del Servicio Público

Se creó el Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público con la finalidad de expedir una reglamentación clara y específica sobre la carrera administrativa, la administración del talento humano, el sistema de remuneraciones e ingresos complementarios, y la gestión y desarrollo institucional que mantendrán las instituciones, entidades, organismos y personas jurídicas comprendidas en el ámbito de aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público, lo cual se especifica en los siguientes artículos: (Reglamento General a la Ley Organica del Servicio Público, 2011)

Art.117:" De la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH.- Las UATH constituyen unidades ejecutoras de las políticas, normas e instrumentos expedidos de conformidad con la ley y este Reglamento General, con el propósito de lograr coherencia en la aplicación de las directrices y metodologías de administración del talento humano, remuneraciones, evaluación, control, certificación del servicio y mejoramiento de la eficiencia en la administración pública en lo que correspondiere a sus atribuciones y competencias.

La UATH es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo del talento humano y las remuneraciones e ingresos complementarios del servicio público, bajo los lineamientos, políticas, regulaciones, normas e instrumentos pertinentes.

Tendrán la competencia y responsabilidad en el cumplimiento de la LOSEP, este Reglamento General y las normas expedidas.

Art. 118: Atribuciones y responsabilidades adicionales de las UATH.- Las UATH a más de las atribuciones y responsabilidades establecidas en el artículo 52 de la LOSEP, tendrán las siguientes:

a) Aplicar las normas, políticas y metodologías que sean determinadas por el Ministerio de Relaciones Laborales para el control y certificación de calidad del servicio.

b) Preparar y ejecutar los proyectos de estructura institucional y posicional interna de conformidad con las políticas de la Secretaría Nacional de la

Administración Pública y las normas que emita al respecto el Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de la administración pública central e institucional.

c) Aplicar las políticas y metodologías que en materia de gestión institucional que sean señaladas por la Secretaria Nacional de la Administración Pública, para las instituciones que conforman la Administración Central, institucional y dependiente dentro del ámbito de sus atribuciones y competencias.

d) Administrar e implementar las estrategias de atención, a las y los usuarios internos de externos, especialmente para aquellas personas con discapacidad.

e) Receptar las quejas, denuncias, sugerencias, felicitaciones y observaciones que efectúen los usuarios internos y externos en la administración pública central e institucional y efectuar su trámite y seguimiento. Los resultados de esta actividad serán remitidos al Ministerio de Relaciones Laborales con la finalidad de transparentar la información.

f) Remitir al Ministerio de Relaciones Laborales la información relacionada con la certificación de calidad del servicio, la administración y el desarrollo del talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios, por intermedio del Sistema Informático Integrado de Talento Humano y Remuneraciones, sin prejuicio de aquella que le sea solicitada por el Ministerio de Relaciones Laborales, la cual deberá ser entregada en un plazo máximo de hasta veinte días,

g) Las demás determinadas en la LOSEP y en el presente Reglamento General.

Por lo anteriormente señalado, la ley nos da la facultad de elaborar proyectos de estatutos, normativas internas y manuales, con la finalidad de aumentar la gestión del Talento Humano de manera eficiente y eficaz, los cuales permitirán mejorar la calidad productiva y competitiva de los servicios que brinda la Dirección de Talento Humano.

4.5 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es una representación gráfica al igual que el organigrama, que en lugar de mostrar la estructura departamental y sus relaciones de dependencia jerárquicas, permite visualizar los procesos de la empresa pero sin dependencias jerárquicas. (Pérez, 2010)

4.5.1 Tipos de procesos

1. **Procesos gobernantes:** son aquellos procesos que relacionan a la dirección con su entorno y definen sus políticas y estrategias, alineada a la misión marcando las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos. es decir, permitirá orientar la gestión de la dirección a través de la formulación y expedición de políticas, normas, procedimientos e instrumentos que pondrá en funcionamiento a la dirección. (Pantoja Chávez, 2014)

2. **Procesos Estratégicos:** son aquellos que generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, constituyen la razón

de ser de la dirección, y que por tanto, facilitan la consecución de la misión, permitiendo el desarrollo de la planificación y estrategia. Se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, aportándole valor o incidiendo directamente en su satisfacción. (Pantoja Chávez, 2014)

3. **Procesos Habilitantes:** Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos que presta la dirección demandados por los procesos gobernantes, estratégicos y por ellos mismos. (Pantoja Chávez, 2014)

La figura N°27 es la representación del mapa de procesos de INMOBILIAR

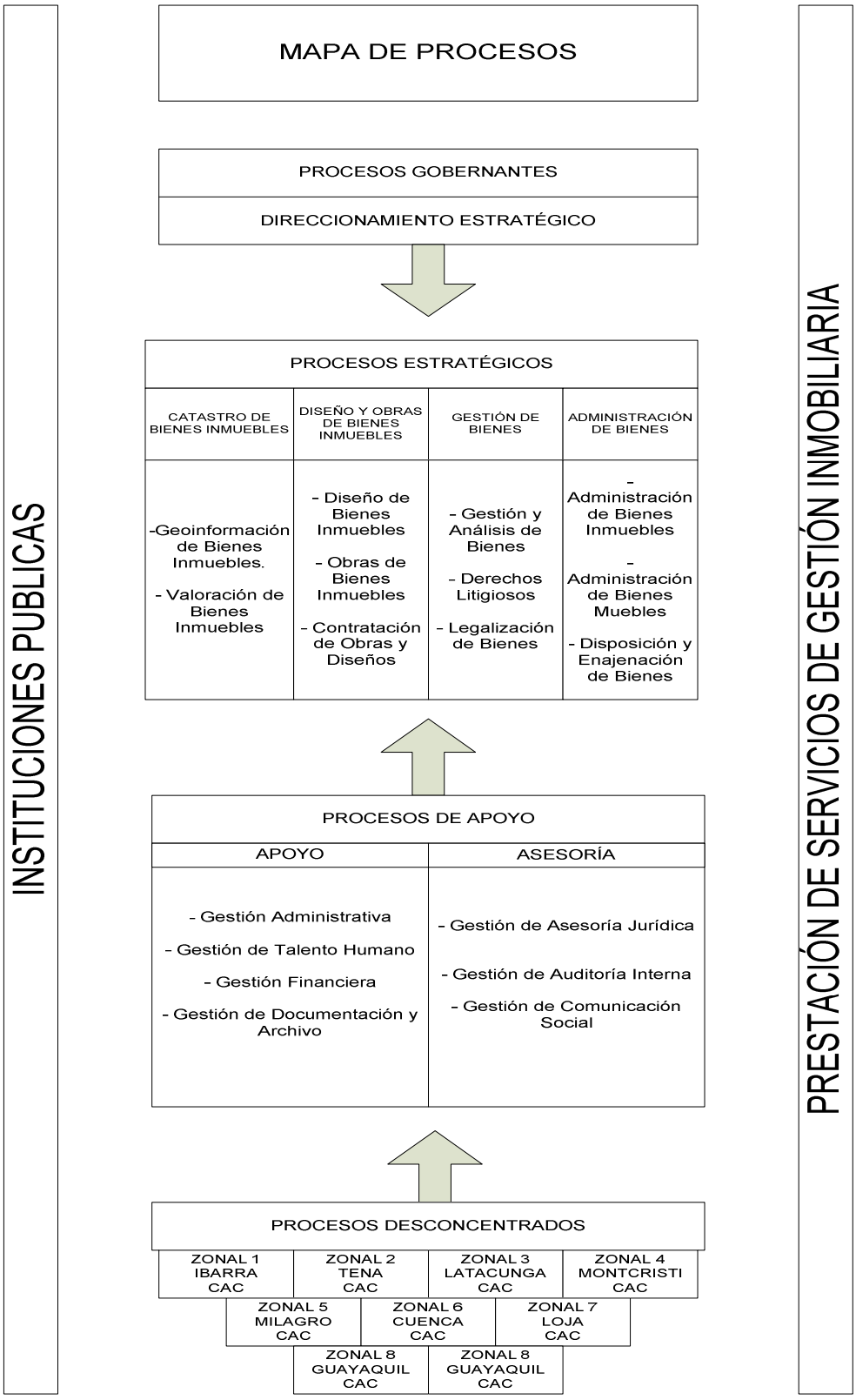


Figura Nº 2: Mapa de Proceso del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público

4.5.2 Levantamientos de Procesos

Es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Esto se lo realiza con el fin de documentar cada uno de los procedimientos que son realizados por el nivel operativo de una entidad para llevar a cabo las funciones que están bajo su responsabilidad.

Al efectuar el levantamiento del proceso y describirlo, hay ciertos elementos que deberán ser tomados en consideración para incluirlos en el trabajo que se realiza: (Madewave, 2011)

- La clara identificación del proceso, al cual deberá asignársele un nombre o denominación que permita identificarlo.

- La definición funcional: expresar en forma simple qué función central realiza o qué objetivo tiene el proceso que se está describiendo.

- Cuáles son sus límites, en el sentido de delimitarlo y poder diferenciarlo de otros procesos cercanos o relacionados; para esto ayuda mucho el mapa de procesos.

- Destinatarios del proceso: a quiénes está dirigido el proceso, quiénes son los que valoran los resultados del proceso.

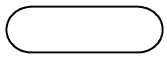
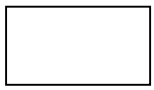
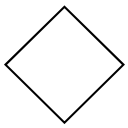
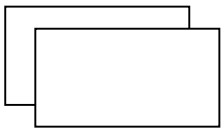
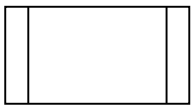
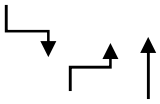
- Cuáles son las expectativas, tanto de los destinatarios como de los gestores o responsables de dicho proceso. Esto es definir las condiciones óptimas para este proceso, desde ambas perspectivas.

4.5.3 Diagrama de Flujo

Es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

Para el presente trabajo se llevará a cabo los diagramas de flujo utilizando la simbología indicada en la Tabla N° 25.

Tabla Nº 25: Simbología de Diagrama de Flujo

SÍMBOLO	REPRESENTA
	**Inicio o termino**: indica el principio o el fin del flujo puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	**Actividad:** describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso.
	**Documento:** representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	**Decisión o Alternativa:** indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	**Conector:** representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo, con otra parte lejana al mismo.
	Diagrama utilizado para representar a la Entidad Externa o Interna proveedora de insumos, si se encuentra al lado izquierdo de un documento; o a su vez, a la Entidad Externa o Interna beneficiaria (cliente) de un producto del proceso, si se encuentra al lado derecho de un documento.
	**Conector Subproceso:** conexión o enlace con otro subproceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	**Líneas de Dirección:** muestran el camino por el cual transita la información para la consecución del proceso.

Fuente: Instituto Nacional de Normalización Estadounidense

4.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para que un proceso se lleve a cabo de una manera ordenada es importante contar con un manual de procedimiento del proceso, en la presentación de dicho manual constarán aspectos relevantes para el desarrollo del mismo, como sigue a continuación:

- **Encabezamiento**: debe incluirse el logo y el nombre de la empresa, el código asignado al procedimiento, el nombre del procedimiento, el número de edición y la especificación de la página de acuerdo al total.

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público	**DIRECCIÓN DE ….**	**CÓDIGO:**
	NOMBRE DEL MANUAL DEL PROCESO	**Pág:__de__**

- **Propósito**: se refiere a la misión del procedimiento a la razón de su existencia.

- **Alcance:** especifica el ámbito en que se aplica el procedimiento.

- **Marco Jurídico:** proporciona las bases sobre las cuales se deben realizar los procesos.

- **Glosario de Términos:** significado de términos específicos utilizados en el proceso.

- **Roles:** cargo o función de quien lidera el proceso.

- **Políticas del Subproceso:** son guías para orientar la acción.

- **Descripción del Proceso:** detalla las actividades que se realiza en el proceso.

- **Diagrama de flujo:** representación gráfica del proceso.

- **Indicadores:** son mediciones que permiten el monitoreo de la eficiencia, eficacia o la productividad de un proceso.

5 PROPUESTA DE MANUALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y SU DESEMPEÑO LABORAL

5.1 MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO

El presente manual pretende desarrollar una cultura organizacional de relaciones internas de mayor calidad, que como resultado, busca crear un mejor ambiente de trabajo y una mayor satisfacción en los funcionarios y servidores.

Además, debe ser guía y recordatorio del comportamiento esperado de los servidores del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR, como una herramienta útil y de fácil lectura, que ayude a adquirir conocimientos teóricos-prácticos de manera activa.

5.1.1 Objetivo General

Mejorar la calidad del proceso de atención al cliente interno del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR, mediante la documentación de las actividades, directrices entregadas por la Dirección de Talento Humano y la Dirección de Comunicación Social.

5.1.2 Objetivos Específicos

Todos los servidores deben conocer y aplicar lo siguiente:

- Desarrollar un documento comprensivo y de fácil acceso para la consulta de los servidores, de tal manera que les permita conocer las formas de cómo manejar cada relación con sus compañeros de trabajo y a la vez les permita desarrollar una actitud positiva y triunfadora.

- Igualar la atención al usuario interno y externo en todas las oficinas.

- Colaborar con el proceso de inducción de nuevos servidores para reforzar la Cultura Organizacional.

- Capacitar, facilitar el apoyo y mejorar las relaciones humanas de los servidores.

- Especializar más al personal y hacerlo más competitivo en el tema de servicio al cliente.

- Lograr que tantos clientes internos y externos reciban una excelente atención.

- Brindar un óptimo nivel de servicio a nuestros clientes, atendiendo y solucionando de manera productiva sus necesidad e inquietudes con calidad humana.

- Fortalecer la cultura organizacional basada en el servicio.

- Integrar indicadores de prestación de servicio en la Evaluación de Desempeño.

- Establecer una estructura organizacional requerida para dar soporte a la gestión de los servicios.

En el Anexo 2 se encuentra el manual de atención al cliente interno desarrollado para el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR.

5.2 PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

5.2.1 Estructura de la Dirección de Talento Humano

La presenta gráfica representa la gestión de la Dirección de Talento Humano, elaborada sobre la misión y objetivo de la misma, orientada a la construcción de productos y servicios que demandan los clientes internos y externos.

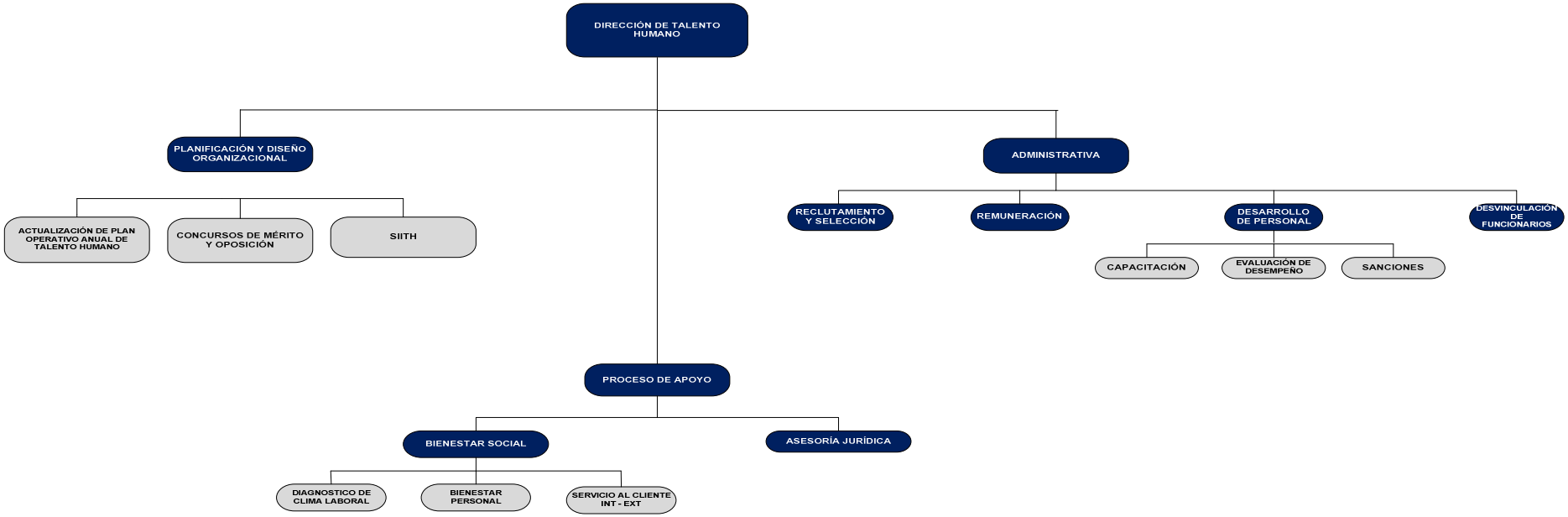


Figura Nº 3 Estructura de la Dirección de Talento Humano

5.2.2 Producto por proceso de la Dirección de Talento Humano

Una vez determinado cuales son los procesos y subprocesos que se realiza en la Dirección de Talento Humano, es importante determinar cuáles serán los productos o servicios de algunas áreas, para poder evaluar los resultados. Es así que se propone lo siguiente:

En la Tabla N° 26 representa los procesos de la Dirección de Talento Humano.

Tabla Nº 26: Procesos de la Dirección de Talento Humano

TIPO	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	PRODUCTO
PLANIFICACIÓN	PLANIFICACIÓN	Actualización de Plan Operativo Anual de Talento Humano	Revisión del Plan Operativo Anual (POA)	POA de Talento Humano
				Actas de reunion de revisión de Planes Operativos
			Evaluación del POA	Informes del POA
				Actas de reunion de revisión de Evaluaciones de Planes Operativos
	DISEÑO ORGANIZACIONAL	Concursos de Méritos y Oposición	Elaboración de perfiles de puestos	Perfiles autorizados por el MDT
		SITH	Vinculación y Desvinculación del Sistema del MDT	Base actualizada de las personas que laboran en la Institución
ADMINISTRATIVA	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		Selección de Servidores	Informe Técnico del servidor seleccionado
			Contratación	Contrato por Servicios Ocasionales
			Inducción	Conocimiento de la Institución en la cual va trabajar
	REMUNERACIONES		Rol de Pagos	Distributivo
				Elaboración de Nóminas
				Generación de CUR de pagos
	DESVINCULACIONES DE FUNCIONARIOS		Personal Pasivo	Hoja de Paz y Salvo / Acta de Finiquito
	DESARROLLO DE PERSONAL	Capacitación	Revisión del Plan Anual de Capacitación (PAC)	Plan Anual de Capacitación (PAC)
				Registro de Asistncia
				Evaluación de Capacitación
		Evaluación de Desempeño	Cumplimiento de los objetivos	Informe de Evaluación
				Registro de Evaluación
				Planes de acción o mejora
		Sanciones	Incumplimiento de las políticas organizacionales de la entidad.	Informe Técnico del servidor sancionado
				Acción de Personal
PROCESO DE APOYO	BIENESTAR SOCIAL	Diagnóstico de Clima Laboral	Estudio del Clima Laboral de la entidad	Encuesta
				Resultado de Encuesta
				Análisis de Resultado
		Servicio al Client Int y Ext	Aplicación del CRM	Peticiones, quejas, reclamo,sugerencia (PQRS)
				Canales de comunicación
		Bienestar Personal	Diagnostico familiar del servidor	Informes familiares de los funcionarios
	ASESORÍA JURÍDICA		Criterios y Pronunciamientos Legales	Informes legales

Dentro de estos procesos se elaborará el manual de 3 de ellos, Reclutamiento, Capacitación y Evaluación de Desempeño con la finalidad de mejorar la parte administrativa de la Dirección de Talento Humano para poder cumplir los objetivos de llegar al cliente interno como externo

5.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los

puestos existentes en la institución; por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse en la organización.

Como proceso, podemos decir que el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

El proceso de selección de personal se lleva a cabo en base a lo estipulado en Ley Orgánica del Servició Público (LOSEP) Artículos 5,52 y 63 y en el Reglamento General de la LOSEP, artículos 130 y del 176 al 188 que se puede visualizar en el Anexo 3.

En el Anexo 4 se encuentra el manual de reclutamiento y selección de personal desarrollado para el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR.

5.4 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

La capacitación cumple con la finalidad de desarrollar nuevas competencias y mejorar las competencias existentes con el fin de aplicarlas en el momento que el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR lo requiera por medio de cursos, seminarios, capacitaciones individuales, etc., para lograr elevar los conocimientos y habilidades del personal con menor desempeño.

Un factor importante es que la entidad no debe considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito legal. La mejor forma de capacitación es aquella que se da en un proceso continuo, siempre en búsqueda de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los empleados para estar al día con los cambios repentinos que se suceden en el mundo.

La capacitación continua también significa que los trabajadores se encontrarán preparados para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, ya sea dentro o fuera de la institución. Esto, a su vez, permitirá mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. El efecto más importante de la capacitación continua, es que resultan beneficiados tanto la organización como los empleados.

El proceso de capacitación y formación se lleva a cabo en base a lo estipulado en Ley Orgánica del Servició Público (LOSEP) Artículos 23 y del 69 al 75; y en el Reglamento General de la LOSEP, artículos del 195 al 214 que se puede visualizar en el Anexo 5.

En el Anexo 6 se encuentra el manual de capacitación y formación de personal desarrollado para el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR.

5.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y lo que les caracteriza.

El proceso de evaluación de desempeño se lleva a cabo en base a lo estipulado en Ley Orgánica del Servició Público (LOSEP) Artículos 52, 54 y del 76 al 80; y en el Reglamento General de la LOSEP, artículos 56, 76 del 126 al 130 que se puede visualizar en el Anexo 7.

En el Anexo 8 se encuentra el manual de evaluación de desempeño desarrollado para el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR.

5.6 PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL

5.6.1 Estructura de la Dirección de Comunicación Social

La presenta figura representa la gestión de la Dirección de Comunicación, elaborada sobre la misión y objetivo de la misma, orientada a la construcción de productos y servicios que demanda la Institución.

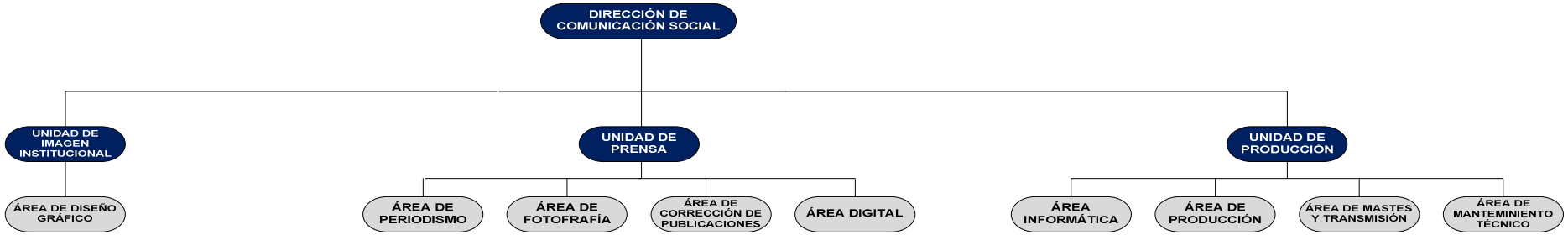


Figura Nº 4: Estructura de la Dirección de Comunicación Social

La Dirección de Comunicación Social es responsable del macro-proceso de Marketing Público, que se estructura con los procesos de Investigación de Mercados; Comunicación Institucional (Interna-Externa); Planificación del Marketing Público; Ventas de Productos y Servicios (Investigaciones Estadísticas de autogestión); y Distribución de Publicaciones.

5.6.2 Misión

Crear valor y satisfacción para los clientes, investigando sus necesidades y su evolución, coordinando con los procesos centrales para actualizar las variables que se requieren en las investigaciones estadísticas, manteniendo sistemas de comunicación integral, difundiendo y distribuyendo las publicaciones con la utilización de técnicas, instrumentos y medios de comunicación social; así como mantener monitoreado el grado de satisfacción y desarrollo de la cultura estadística en cada grupo de clientes en relación a la información estadística y cartográfica con fines estadísticos. (Inmobiliar, 2015)

5.6.3 Atribuciones y Responsabilidades

El Director de Comunicación Social ejercerá las siguientes atribuciones y responsabilidades: (Inmobiliar, 2015)

- Planificar, organizar, dirigir y supervisar la ejecución de las actividades de Comunicación Social de INMOBILIAR.

- Definir junto con su personal las políticas de operación y de estrategia que den la directriz pertinente a cada proceso de acuerdo a su competencia.

- Elaborar y ejecutar con su personal el Plan Estratégico, Operativo y Táctico del macro-proceso de Marketing Público de la Dirección de Comunicación Social.

- Proponer, revisar y aprobar los productos del macro-proceso de Marketing Público.

- Diseñar y ejecutar con su personal campañas publicitarias de uso de la información estadística que fomenten una cultura estadística y de toma de decisión de la población con reducción de la incertidumbre.

- Desarrollar y ejecutar con su personal la publicidad institucional en medios de comunicación, a través de material Impreso, publicaciones en multimedia, televisivos, periódicos institucionales, boletines de prensa y similares.

- Diseñar con su personal un Sistema Integral de Comunicación interna y externa que mantengan informados de lo que acontece en cada proceso, sus resultados y calidad.

- Gestionar la actividad de imagen corporativa institucional, programando la agenda de entrevistas de INMOBILIAR con medios de comunicación y la agenda de relaciones públicas y actos protocolarios.

- Canalizar hacia la Dirección de Talento Humano las necesidades de capacitación de su Dirección.

- Las demás que le sean asignadas legalmente.

5.7 PROCESO DE SOLICITUD DE UNA CAMPAÑA DE MARKETING PARA UN PRODUCTO DE UNA DIRECCIÓN DEL SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO

Una vez determinado cuales son los procesos y subprocesos de que se realiza en la Dirección de Comunicación Social, el cual es el encargado de velar por los procesos de concentración y difusión de la información de la Institución, los mismos que deben ser comunicados lo más rápido posible y de manera efectiva.

En el Anexo 9 se encuentra el manual de una campaña de marketing desarrollado para el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Se identificó cual es la importancia de la atención al cliente interno para una organización o institución y cuáles han sido los aspectos que lo fundamentan.

- Se estudió la situación actual de la atención al cliente interno en el Sector Público, dentro de que marco legal se encuentra y cuáles han sido las falencias que se encuentra dentro de la misma.

- Se realizó el análisis e interpretación de resultados del estudio realizado al Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR, las cuales me permitieron conocer la situación actual de la entidad.

- Se desarrolló un manual el cual puede llegar a mejorar el clima laborar de la entidad para una mejor atención al cliente externo, políticas que los servidores podrían llevar a cabo para una mejor relación entre Direcciones cumpliendo los objetivos de cada una de ellas y alcanzar las metas de INMOBILIAR.

- Un manual de atención al cliente interno resulta indispensable para cualquier organización, gracias a ellos se logra que pueda mejorar la cultura

organizacional, que los procesos se desarrollen de mejor manera, exista una mejor comunicación e interrelación entre toda la Institución.

- Esta investigación nos permitió conocer el grado de satisfacción que tienen los servidores públicos del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR y de qué manera se puede mejorar el clima laboral para un mejor desempeño.

- Sin una estructura organizacional correcta el personal difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la entidad. Una organización será eficiente si su estructura está diseñada para cubrir sus necesidades.

- Para poder proporcionar un servicio excepcional, se debe cultivar liderazgo en el servicio, ya que el liderazgo es una clave importante y determinante de la calidad en el servicio, desarrollar valores y destrezas los mismos que se debe trabajar desde la cabeza de la entidad hasta el nivel más bajo.

- Se realizó el manual de procesos reclutamiento, capacitación y evaluación de desempeño de la Dirección de Talento Humano de INMOBILIAR con la finalidad de mejorar los procesos que posee la institución y así pueda cumplirse los objetivo de llegar al cliente interno como externo

6.2 RECOMENDACIONES

- Es urgente que la máxima autoridad realice actividades relacionadas a mejorar el clima laboral, para proporcionar un servicio al cliente de forma eficiente y eficaz para poder satisfacer los requerimientos de los mismos.

- Es necesario que INMOBILIAR capacite a su personal en temas enfocados como: motivación, clima laboral, atención al cliente.

- INMOBILIAR debe cuidar la imagen de sus empleados, porque estos tienen contacto directo con los clientes externos y ellos representan constantemente a la institución.

- Al existir un Estatuto Orgánico estandarizado, con una estructura funcional basada en procesos enfocándolos en el giro del negocio mejorará la gestión de Talento Humano en la entidad, de tal forma que se cumplan con los diferentes objetivos propuestos.

- La Dirección de Talento Humano debe analizar periódicamente el marco legal, con la finalidad de estar actualizados en las competencias legales y procesos funcionales que correspondan a la correcta administración de los procesos y subprocesos de las diferentes Direcciones.

- Se recomienda que las instituciones públicas implementen un manual de atención al cliente interno ya que les permitirá desarrollarse de forma eficaz y

eficiente obteniendo como resultados procesos que eliminen errores, minimicen las demoras, maximicen el uso de los recursos y que generen beneficios adicionales para los clientes y la organización.

- Se recomienda la utilización de los formularios desarrollados para dar seguimiento a los procesos y conocer de esta manera si se está dando el cumplimiento de los mismos en los plazos establecidos.

- Cumplir con el cronograma propuesto para la ejecución del manual a fin de mejorar lo más pronto posible los procesos de la Institución.

- Aplicar los manuales de procesos de la Dirección de Talento Humano para mejorar la Dirección e incorporar a la entidad un personal capacitado y con experiencia en la rama de atención al cliente, de esta manera ofrecer un servicio de calidad el cual puede renovarse de acuerdo a las capacitaciones e instrumentos que la entidad vaya ofreciendo.

REFERENCIAS

1. Albrecht, K. (2011). Servicio del cliente interno. *Boletín de lecturas sociales y económicas - UCA - FCSE*, 1-10.

2. Arte Supremo. (18 de Enero de 2012). *Una filosofía de atención al cliente*. Recuperado el 27 de Agosto de 2015, de http://www.artesupremo.com/2012/01/atencion-al-cliente-interno-dar-para-recibir/

3. Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). *Constitución de la República del Ecuador.* Montecristi.

4. Chiavenato, I. (2009). Estructura Organizacional. En *Comportamiento Organizacional.* México: McGraw-Hill.

5. Chiavenato, I. (2009). Organización. En *Comportamiento Organizacional.* México: McGraw-Hill.

6. Colín, L. (2004). Las Normas ISO 9000:2000 de Sistema de Gestión de Calidad. *Instituto de Investigaciones Eléctricas*, 1-7.

7. Definicion ABC. (2012). *Definición de Gestión de Calidad.* Recuperado el 27 de 08 de 2015, de http://www.definicionabc.com

8. Diago Franco, F. E. (2012). *Fundamentos de Servicio al Cliente.* Colombia: Politécnico Gran Colombiano.

9. Esukalit. (Septiembre de 2014). Calidad y su evolución.

10. Euskalit. (2010). La Calidad y su Evolución. *Calidad Total*, 1-31.

11. Gerencia de Bienes y Servicios. (2010). Servicio al Cliente.

12. Inmobiliar. (Enero de 2015). *Servicio de gestión inmobiliaria del sector públlico.* Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de http://www.inmobiliar.gob.ec/

13. LOSEP. (2010). Asamblea Nacional del Ecuador. En C. V. Capacitación, *Ley Orgánica del Servicio Público* (págs. 49 - 51). Quito.

14. Madewave. (11 de Junio de 2011). *Acreditación de Prestadores Institucionales en Chile*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057

15. Ment Logística. (15 de Enero de 2008). *Importancia del Cliente Interno*. Recuperado el 27 de Agosto de 2015, de http://gestionlogistica.blogspot.com

16. Norma Internacional. (2008). Sistema de Gestión de Calidad. En *ISO 9001* (págs. 1-42). Suiza.

17. Organización. (2009). En I. Chiavetano, *Comportamiento Organizacional.* México: McGraw-Hill.

18. Pantoja Chávez, D. (Noviembre de 2014). Propuesta de un estatuto general de gestión organizacional por procesos para la dircción de administración del talento humano en las instituciones públicas. Quito, Pichincha, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

19. Pérez, J. A. (2010). *Gestión por Procesos.* Madrid: Esic Editorial. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de https://www.gestiopolis.com/diferencias-y-semejanzas-entre-cliente-interno-y-extern

20. Reglamento General a la Ley Organica del Servicio Público. (2011). Atribuciones y Responsabilidades a las UATH. Quito: Asamblea Nacional del Ecuador.

21. SENPLADES. (2009). *Plan Nacional de Desarrollo.* Quito.

22. Service Quaity Institute Latin America. (Febrero de 2012). *Estrategias de servicio al cliente.* Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de http://estrategiadeservicio.blogspot.com/

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Clima Laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

El propósito de este Cuestionario es realizar un análisis interno con la finalidad de MEJORAR EL AMBIENTE de trabajo en la institución

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es:

1- Muy Insatisfecho
2- Bastante Insatisfecho
3- Bastante Satisfecho
4- Muy Satisfecho

EDAD: _____

GÉNERO: F: ☐ **M:** ☐

PREGUNTAS	1 (1/2)	2 (3/5)	3 (6/8)	4 (9/10)
1. En mi organización está claramente definida su Misión y Visión.				
2. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros				
3. Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.				
4. Me siento muy satisfecho con el ambiente de trabajo y mi aporte a la Institución.				
5. Nuestros clientes internos están recibiendo el servicio que demandan de nosotros.				
6. En INMOBILIAR valoran mi trabajo.				
7. Me siento orgulloso de trabajar para esta institución.				
8. Considero que me pagan lo justo por mi trabajo				
9. Nuestros clientes internos tienen planes para el crecimiento laboral dentro de la Institución.				
10. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo				
11. Mi superior me motiva a cumplir con los objetivos de la Institución.				
12. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento.				
13. Conozco las exigencias de mi trabajo.				
14. El horario de trabajo me permite tener flexibilidad para atender asuntos personales.				
15. En mi equipo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.				
16. En mi institución existe un espíritu o mística de que “estamos todos juntos en esto”.				
17. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.				
18. Mi coordinador y/o Director busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.				
19. Mi coordinador y/o Director está disponible cuando lo requiero.				
20. Mi coordinador y/o Director posee las capacidades para supervisarme.				
21. Mi coordinador y/o Director de área pide mis opiniones para ayudarle a tomar decisiones.				
22. Mi coordinador y/o Director garantiza que yo tenga una idea clara de las metas de nuestro grupo de trabajo.				

Anexo 2: Manual de Atención al Cliente Interno

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	
	MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO	CÓDIGO: CGAF - DTH- 001
		Pág: 1 de 22

1. PROPÓSITO

Brindar información y servicio eficiente, eficaz, amable, preciso y de calidad en cada uno de los requerimientos solicitados por las direcciones.

2. ALCANCE

Aplica a todo el personal que labore en el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Producto:** resultado de un proceso.

- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado.

- **Calidad:** grado en que el conjunto que características inherentes cumple con los requisitos.

- **Satisfacción del Cliente:** percepción del cliente sobre el grado que se han cumplido sus requisitos.

- **Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

- **Servicio:** proceso integral para brindar atención con calidad y eficiencia en un ambiente de respeto.

- **Cliente:** Un cliente es quien requiere un producto o servicio de la Entidad.

- **Funcionario:** Persona física que en forma subordinada y a cambio de una retribución salarial, preste sus servicios materiales y/o intelectuales en forma permanente o transitoria dentro de la Institución.

- **Capacitación:** Conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa.

- **Política Organizacional:** es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

- **Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

- **Estructura Organizacional:** disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

- **Ambiente de Trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

- **Información:** Datos que poseen significado.

- **Documento:** información y medio de soporte.

- **Queja:** Expresión de insatisfacción hecha a una organización con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita.

4. PRINCIPIOS GENERALES EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO

- **Excelencia en el trato y atención:** La amabilidad y atención dedicada, constituyen la mejor manera de decirle al servidor que él es lo más importante.

- **Forma de Respuesta:** Actuar con seriedad, seguridad y rapidez ante los requerimientos de sus compañeros tanto de la misma área como de otras áreas. El cliente valora el servicio ágil y oportuno. El tiempo es el tiempo más recurso del cliente; no le haga esperar.

- **Confiabilidad de la Información:** Si desea ser una persona confiable, cumpla sus promesas, a su jefe, a sus compañeros de trabajo y a usted mismo. Sus compañeros aprecian que se les diga la verdad aun cuando usted no pueda satisfacer sus necesidades. No mienta, esto puede perjudicarle a usted, a la Institución y al servidor por una mala información.

Si se trata de informes, reportes o datos para su Jefe Inmediato o compañeros de trabajo sea preciso y exacto con la información.

Si es Jefe Inmediato, revise y apruebe el informe si cumple con la calidad y la forma establecida en cada dependencia.

- **Trabajo en Equipo:** Se basa en comunicación, liderazgo, equidad, competencia del empleado, motivación y entrenamiento.

  Garantice la continuidad del servicio, en los tiempos de almuerzo procure que el servicio no se detenga ni baje la calidad.

  Cuando tenga que ausentarse, asegúrese de dejar el puesto algún compañero que pueda reemplazarlo para poder atender y solventar las inquietudes de los clientes internos y externos.

- **Seguimiento:** Dar seguimiento a los requerimientos de sus compañeros de trabajo.

  Hacer retroalimentación y búsqueda de excelencia en el servicio, al mantener una actitud positiva ante los resultados o sugerencias de clientes externos y compañeros para mejora la calidad del mismo.

5. POLÍTICAS PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO

Las políticas de Atención al Cliente comunica a los servidores lo que pueden realizar dentro de la Institución, sobre todo es una guía para que INMOBILIAR dirija sus acciones para dar una mejor atención tanto a sus compañeros de trabajo como a los clientes externos.

5.1 Atención al Cliente Interno.



La atención al cliente es un servicio en donde las organizaciones manejan canales de comunicación para interactuar con sus clientes logrando la satisfacción de sus necesidades.

- Responder oportunamente a las necesidades de sus compañeros.
- Ofrecer un óptimo servicio.
- Conocer las expectativas del cliente interno.
- Cuando atienda a alguien no se muestre desanimado, eso es faltar el respeto.
- Dar las gracias cada vez que pueda y con sinceridad.
- Demuestre credibilidad, cumpla lo que ofrece.
- Escuche activamente.

- Mantenga un alto grado de formalidad y una apariencia impecable.

- Utilice el nombre de su compañero en algún momento durante la atención.

- Salude y haga sentir a su compañero de trabajo que está en un ambiente agradable.

- Establezca contacto visual.

- Si es interrumpido cuando atiende a un compañero, ofrezca una disculpa, de la misma manera si suena el teléfono.

- Todos los servidores deben estar identificados a través de un gafete, carnet u otro documento de la Institución.

5.2 Para la Atención



Para mejorar la atención los servidores deben seguir ciertos lineamientos que ayudará a tener una mejor relación con los compañeros de trabajo y evitar conflictos laborales, las cuales se detalla a continuación:

- Empezar las labores puntuales, es decir desde las 8h30.

- En el sitio de trabajo se permite tener los siguientes objetos:

  ✓ Suministros o artículos de oficina.

  ✓ No se puede tener fotografías familiares.



- Limitar la permanencia de familiares o amistades en los puestos de trabajo.

- Escuchar la radio de manera que no intervenga con las actividades diarias.

- Coordinar los horarios de almuerzo.

- Ser discreto con el uso de celular en horas laborales.

- Evitar hacer comentarios que afecten la imagen de la Institución.

6. COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso de dos vías, en donde se debe saber escuchar y comprender que ésta no solo es verbal, sino también corporal.

6.1 Elementos de la Comunicación Verbal

Existen ciertos elementos que permite una buena comunicación, las cuales son:



- **Confianza:** es necesario crear un ambiente de confianza cuando se conversa o se está atendiendo algún requerimiento de sus compañeros.

- **Respiración:** respire en forma natural, con tranquilidad. Aprenda a respirar profundo y elimine la ansiedad.

- **Diálogo:** Hable con términos y vocablos simples. Hable lo necesario.

- **Seguridad:** Su actitud corporal y tono de voz deben ser convincentes, identificándose con su compañero.

6.2 Aspectos que impiden la buena comunicación

Para evitar tener conflictos con compañeros de trabajo y causar un mal clima laboral, evite los siguientes aspectos:

- No sea prepotente, sea modesto al presentar sus ideas y paciente mientras escucha.
- No sea egocéntrico (es que mi Dirección, es que yo, porque yo...).
- Recriminar a su compañero (está equivocado, no me ha entendido).
- Lapsos o mente en blanco (sabe queeee... esteeee... mmmm....).
- Escala de valores (lo que es poco para una persona, puede ser mucho para otra, o lo que es caro para una persona, puede ser barato para otra).

6.3 Frases que debemos evitar en la comunicación verbal

Existen ciertas expresiones que pueden causan un malestar con sus compañeros de trabajo, por lo tanto evite lo siguiente:

- ¿Entiende? Connota que su compañero es poco inteligente.
- ¿Pero es que no ha leído el contrato compañero?
- A mí no me pregunte ¿por qué? A mí me enseñaron así.
- Es que en esta Dirección nunca contestan.
- Es que eso lo hizo el compañero que trabajaba anteriormente aquí.
- Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
- Estoy muy ocupado en este momento.
- La persona encargada de eso está enferma. ¿Podría volver otro día?

A demás, evite la excesiva confianza con los compañeros. Muéstreles siempre un trato profesional. No utilice frases como las siguientes:

- ¡Sí corazón, yo le dejo el mensaje!
- ¡No mi vida, eso era antes!
- ¡Bueno, mi reina, con mucho gusto!
- ¿Cómo vas?, ¿Qué es de vos? ó ¿Qué fue ve? No tutee al compañero.

6.4 Comunicación No Verbal

La comunicación no verbal es conocida como lenguaje corporal. A continuación se detalla lo siguiente:



- **Contacto Visual:** mire a los ojos de las personas. Esto revela decisión, sinceridad y valentía.

- **Sentarse:** no cruce las piernas, mantenga ambos pies en el piso, las manos sobre las rodillas o escritorio e inclínese ligeramente hacia adelante. Esto sugiere seguridad en sí mismo. Evite los movimientos constantes y abruptos, estos denotan intranquilidad e inquietud.

- **La voz:** la voz dice mucho de la personalidad, utilice un tono moderado, sin titubear ya que demostraría que no domina el tema sobre el cual está hablando.

- **Aprenda a escuchar:** una parte importante de la comunicación no verbal es la forma en que escucha. Para escuchar realice lo siguiente:

  ✓ No interrumpa y no se distraiga.

  ✓ Escuche con cuidado las principales ideas.

  ✓ Demuéstrele que está profundamente interesado.

6.5 Comunicación Telefónica



Toda organización tiene cierta personalidad que forma parte de su imagen corporativa y la manera en que los servidores responden el teléfono es parte de esta imagen. Es importante estandarizar los guiones y estilos cuando se contesta el teléfono, para que el cliente siempre reconozca ese estilo en todos los departamentos y secciones de la organización.

- Al realizar una llamada tenga a mano los documentos que pueda necesitar, sin olvidar con que anotar.

- **Sonría:** La sonrisa se escucha por teléfono. Hace la voz más cálida y más simpática.

- **Vocalice:** No ingiera ningún alimento, ni agua embotellada, ni confites, ni goma de mascar, porque perjudica la locución.

- **Hable lentamente:** Considere formas alternativas para hacerse comprender; porque al estar en el teléfono, no puede ayudarse del lenguaje corporal.

- **Escuche:** Cuando la otra persona habla, hágale saber que le escucha (“si”, “ya veo”, etc.).

- **Explique:** Si debe poner en espera la llamada, solicite permiso antes de hacerlo y explique brevemente por qué debe de hacerlo. Es importante que el servidor, evite dejar en espera al usuario por más de dos minutos seguidos sin una explicación. Si es necesario mantener la espera, se debe regresar al usuario y solicitar un par de minutos más y así consecutivamente hasta que se termine la espera. Esto demuestra respeto y consideración con el usuario y le permite a éste, decidir si desea o no seguir esperando.

- **Hacer esperar:** Le ruego esperar un momento. En este momento estoy atendiendo a otro compañero, por favor, espere un momento.

- **Cuando la espera es muy larga:** Voy a durar mucho tiempo para poder atenderlo, si usted gusta, me puede dar su número de teléfono y lo llamo luego. Debe devolver la llamada según lo prometido.

7. POLÍTICAS PARA EL CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANO INMOBILIAR – CAC

Es necesario comprender que debemos proyectarnos exitosamente hacia los clientes externos, para ello debemos pensar en cosas tales como:

- Lo primero que ve la gente es nuestra apariencia.

- Al atender a un cliente, se está vendiendo la imagen de INMOBILIAR.

- El impacto que logre en el cliente puede significar la diferencia entre una percepción de calidad y una de servicio deficiente.

- Cuide su higiene personal, desde su cabello y la forma en que lo peina, así como el estar bien rasurado o con una barba bien cuidada, si es hombre, y usar un maquillaje discreto, en caso de las mujeres.

- Cuide sus manos y uñas. Dado el tipo de trabajo que realiza, las manos, dedos y uñas, también deben lucir limpias y cuidadas. No se permiten uñas a medio pintar.

- Recuerde que el impacto que logra, no sólo le llega al cliente por sus ojos, sino por los otros sentidos. Sea consciente de ello.

- Cuide mucho su aliento. Un descuido en esa área puede "poner a sufrir" a su interlocutor(a).

- No se permiten tatuajes visibles, así como el "piercing".

7.1 Reglas de cortesía

Las principales reglas de cortesía que han regido el mundo de los negocios y el mundo social durante siglos no han variado o lo han hecho muy poco, a continuación, algunas de las más importantes:

- **Salude al usuario:** En el momento en que entre en contacto con un cliente, debe llevar la iniciativa con el saludo. Sonría y diga, de acuerdo con la hora del día: "Buenos días", "Buenas tardes", "Buenas noches".

- **Identifíquese**: Luego del saludo, diga su nombre con claridad. En caso de que el usuario no lo conozca a usted.

- **Ofrezca su ayuda de inmediato**: Para hacerlo, agregue a continuación la frase "¿En qué le puedo servir? También, "¿En qué le puedo ayudar?", la cual deja la sensación de que reconoció al cliente y que él ya estuvo ahí antes.

- **Use el nombre del cliente:** Si ya conocía al cliente o si ya lo identificó por medio de su documento de identidad, emplee el nombre del cliente, tantas veces pueda, pero sin abusar.

- **Use frases que demuestren su cortesía y despídase agradeciendo**: Pronuncie frases como "con mucho gusto", "es un placer", "no hay de qué", y expresar "muchas gracias" al despedirse del usuario, continúan siendo recursos ganadores en el mundo del servicio al cliente. El servidor debe llevar la iniciativa al momento de despedirse.

8. INCONFORMIDADES

INMOBILIAR ofrecerá medios adecuados para que los clientes tanto internos como externos comuniquen sus inconformidades. La sistematización de las inquietudes representa una fuente importante de información para evaluar el servicio.

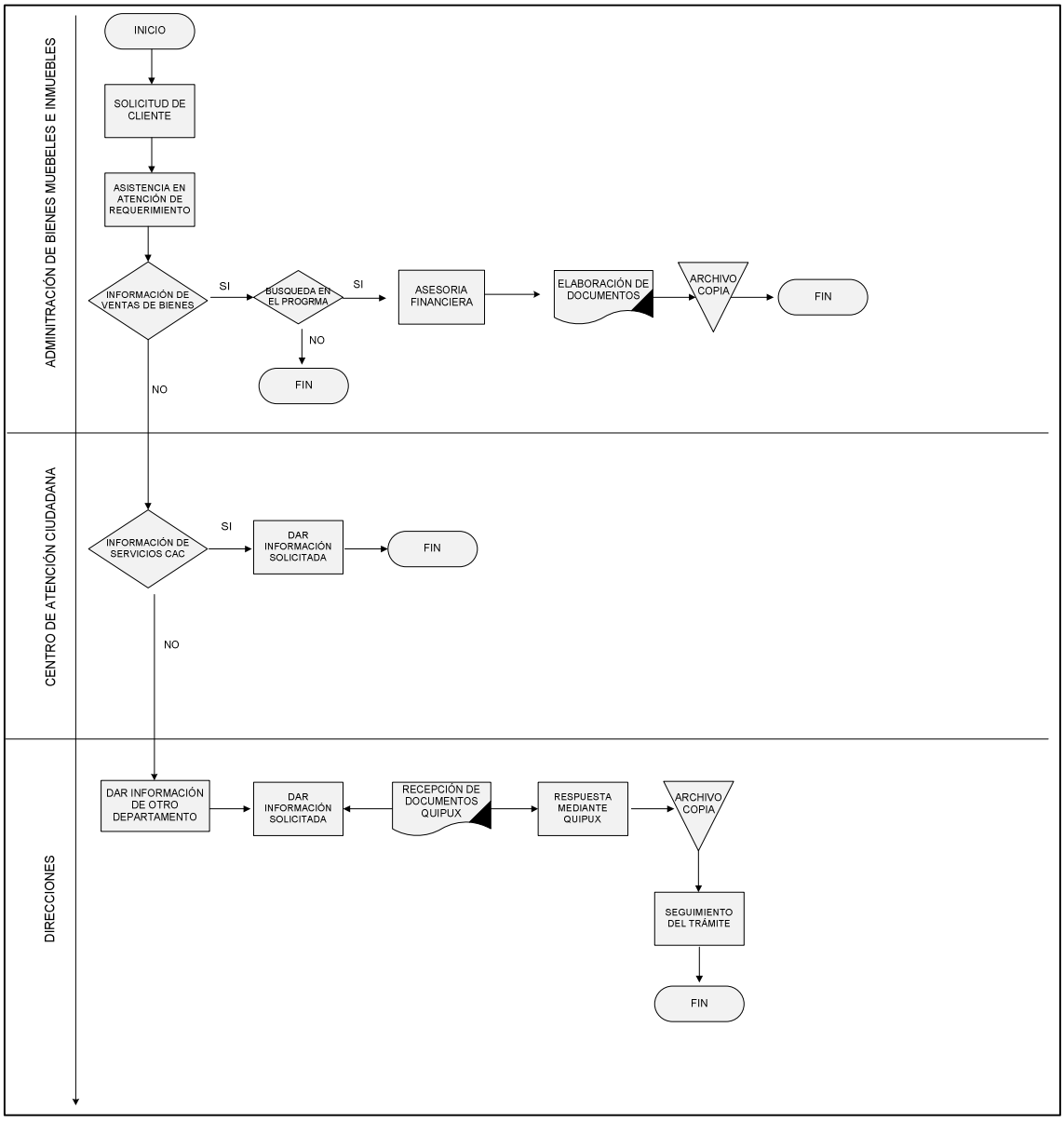
El cliente puede presentar su inconformidad en la Dirección donde lo atienden. Si la solución que le brinda la oficina respectiva aún no le complace, entonces debe remitirla a la Dirección de Talento Humano, mediante los siguientes medios:

Contacto Dirección de Talento Humano

TELÉFONO	3958700
EXTENSIÓN	1342
CORREO ELECTRÓNICO	@inmobiliar.gob.ec
BUZÓN DE INCONFORMIDADES Y SUGERENCIAS	Se encontrarán ubicados en cada Dirección

9. FLUJOGRAMA

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público Diagrama de Flujo	Macro - Proceso: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Proceso: Bienestar Social Sub - proceso: Atención al Cliente Interno - Externo	CÓDIGO: CAF - DTH - 004	Página: 1
		Situación: Elaboración	
		Estatus: En Revisión	
		Fecha de Elaboración:	20/10/2015
		Fecha de Ultima Versión:	20/10/2015



10. INDICADORES DE GESTIÓN

N°	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Frecuencia de Medición
1	Índice de desempeño de los servidores públicos de INMOBILIAR / número de servidores públicos de INMOBILIAR atendidos	# Funcionarios satisfechos / # total de servidores atendidos * (100)	Porcentaje	**Director de Talento Humano**	Mensual

11. REGISTROS

Formulario de documentación a ser llenados (ANEXO 1)

12. FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

ACCIONES	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:		Analista de Procesos	
Revisado por:		Coordinador de Talento Humano	
Aprobado por:		Director de talento humano	

Anexo 3: Ley Orgánica del Sector Público y su Reglamento

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO – LOSEP

Art. 5.- Requisitos para el ingreso.- Para ingresar al servicio público se requiere:

a) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública.
b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia fraudulenta declarada judicialmente;
c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;
d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento;
e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley;
f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley;
g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:

   g.1.- Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias;
   g.2.- Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias; y,
   g.3.- Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones prevista en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.

h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; e,
i) Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley.

Exceptúense los casos específicos y particulares que determina la Ley.

Las instituciones públicas sujetas a esta Ley, garantizarán que los procesos de selección e incorporación al servicio público, promuevan políticas afirmativas de inclusión a grupos de atención prioritaria, la interculturalidad y, la presencia paritaria de hombres y mujeres en los cargos de nominación y designación.

Las personas extranjeras residentes en el Ecuador podrán prestar sus servicios en calidad de servidoras o servidores públicos en asuntos en los cuales por su naturaleza se requiera contar con los mismos, sin perjuicio de la aplicación de los convenios bilaterales de reciprocidad que rijan esta materia, previo informe y de ser el caso el permiso de trabajo otorgado por el Ministerio de Relaciones Laborales. Para ocupar puestos de carrera, deberán tener una residencia en el país de al menos 5 años y haber cumplido el respectivo concurso de méritos y oposición.

En caso de requerirse la contratación de personas extranjeras, la autoridad nominadora, previo informe motivado de la unidad de administración del talento humano solicitará la respectiva autorización del Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional.

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

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

Art. 130.- Estructura del sistema.- La administración del talento humano del servicio público, responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño. Además se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional.

Para su administración y regulación el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, regulaciones y normas, que serán aplicadas en cada una de las instituciones públicas por parte de las UATH.

La aplicación de este sistema se soportará en la plataforma informática integrada, cuyo diseño, implementación y administración estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales. Corresponde además a las UATH el control y aplicación del sistema de remuneraciones e ingresos complementarios.

DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Art. 176.- Del subsistema de selección de personal.- El subsistema de reclutamiento y selección de personal es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición correspondiente.

Art. 177.- Principios del subsistema.- El subsistema de reclutamiento y selección de personal se sustentará en los siguientes principios:

Legalidad.- De acuerdo con lo que dispone la Constitución de la República, en su artículo 228, y la LOSEP en sus artículos 65, 66 y 68, el ingreso al sector público, el ascenso y la promoción en la carrera se realizarán mediante concurso de méritos y oposición;

a) Transparencia.- La aplicación de métodos y procedimientos para seleccionar el talento humano competente, responderá a un tratamiento técnico, transparente, objetivo e imparcial para todos los aspirantes a desempeñar un puesto público;
b) Credibilidad.- El proceso selectivo se ajustará a la observancia de políticas, normas, procedimientos, métodos y técnicas preestablecidas que den confianza y seguridad en su aplicación, obtención y verificación de resultados;
c) Igualdad.- La aplicación del proceso selectivo en condiciones de igualdad para las y los aspirantes y en función de los requisitos de los puestos;
d) Inserción y equidad.- Contempla acciones afirmativas para precautelar la equidad de género, la inserción y el acceso de las personas con discapacidad, con enfermedades catastróficas, de las comunidades, pueblos y nacionalidades y de migrantes ecuatorianos en el exterior que hayan prestado servicios con anterioridad en el servicio público, a un puesto público; y,
e) Difusión.- La difusión en la convocatoria y conocimiento, en las normas del concurso de méritos y oposición y su respectivo procedimiento y resultados.

Art. 178.- Normativa de reclutamiento y selección.- Sobre la base de las políticas, normas e instrumentos técnicos de aplicación obligatoria para los puestos de carrera en el servicio público, emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, las UATH aplicarán los mecanismos técnicos que permitan la obligatoria, correcta y eficiente administración del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

Art. 179.- Etapas del subsistema de reclutamiento y selección.- El subsistema de reclutamiento y selección de personal se fundamenta en los concursos públicos de méritos y oposición, que comprenden la preparación del proceso de reclutamiento, la convocatoria, evaluación y selección, expedición del nombramiento y la etapa posterior de inducción.

Art. 180.- Concurso abierto.- El concurso abierto es el proceso mediante el cual se convoca a servidoras, servidores y personas ajenas a la institución, que reúnan los requisitos establecidos en la LOSEP y en las bases del concurso, dados a conocer a través de la convocatoria para que participen en los procesos selectivos a que hayan lugar en las instituciones del sector público, para llenar puestos vacantes.

La participación de las y los extranjeros residentes se regirá por las disposiciones establecidas en la LOSEP, este Reglamento General y la correspondiente norma técnica.

Sección 1a.
Reclutamiento y convocatoria

Art. 181.- Reclutamiento y convocatoria.- Luego de preparadas las bases, se procederá a la difusión del concurso de méritos y oposición que permita la participación del mayor número de aspirantes que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución, de acuerdo a las bases del concurso constantes en la convocatoria.

El Ministerio de Relaciones Laborales establecerá las políticas y normativa mediante la cual se llevarán a cabo los procesos para las convocatorias a los concursos de méritos y oposición utilizando medios escritos y electrónicos.

Sección 2a.
De la evaluación y selección

Art. 182.- Evaluación y selección.- Es la etapa del proceso, del concurso de méritos y oposición, mediante la cual se evalúa y escoge al mejor personal para ocupar un puesto público.

Art. 183.- Concurso de méritos y oposición.- Es el proceso competitivo, orientado a seleccionar a la o el aspirante que demuestre poseer los mejores niveles de competencias, conforme los requisitos del puesto, considerando los siguientes componentes:

a) Mérito.- Consiste en el análisis y verificación de los documentos presentados por las y los aspirantes en las ofertas de trabajo, conforme a los requerimientos establecidos para el puesto público señalado en la respectiva convocatoria.

   La evaluación es el procedimiento mediante el cual se mide objetivamente los niveles de competencias que ostentan las y los aspirantes, a través de la aplicación de pruebas y entrevistas. Al efecto se considerarán los conocimientos del aspirante así como, a través

de las pruebas psicométricas, se evaluarán los aspectos psicológicos de aquellos aspirantes que hubieren superado la evaluación de conocimientos.

b) Oposición: Es la fase en la cual se recogen las eventuales impugnaciones respecto de las personas que han sido evaluadas favorablemente.

Art. 184.- Clase de concurso.- Para la selección de personal, solo podrán realizarse concursos abiertos de méritos y oposición, de conformidad con la LOSEP, este Reglamento General y la normativa que expida el Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 185.- Del proceso de reclutamiento y selección.- Las UATH de cada institución, de conformidad con las políticas, normas e instrumentos que señale el Ministerio de Relaciones Laborales y su normativa interna, serán responsables de diseñar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El Ministerio de Relaciones Laborales podrá intervenir en los mismos y dirigirlos, de ser el caso, a petición de la autoridad nominadora de las instituciones pudiendo, en el caso de puestos de la Función Ejecutiva, efectuar el proceso de reclutamiento y selección.

Art. 186.- Tribunales de méritos y oposición, y de apelaciones.- Para la ejecución de los concursos de méritos y oposición, las instituciones del Estado conformarán tribunales de méritos y oposición y, de apelaciones, de conformidad con la normativa que emita el Ministerio de Relaciones Laborales.

Los miembros de los referidos tribunales que sean cónyuges, convivientes en unión de hecho legalmente reconocida, o tengan relación de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, con los participantes de un concurso, deberán excusarse de integrar dichos tribunales. La autoridad nominadora en forma inmediata designará los reemplazos. El cumplimiento de esta disposición estará sujeta a verificación por parte del Ministerio de Relaciones Laborales y la Contraloría General del Estado.

Art. 187.- Declaratoria de ganadora o ganador del concurso.- Concluida la etapa de selección que será regulada por el Ministerio de Relaciones Laborales, el Tribunal de Méritos y de Oposición mediante acta final, declarará ganadora o ganador del concurso a la

o el aspirante que haya obtenido el mayor puntaje; y comunicará en un término máximo de tres días, a la autoridad nominadora para que esta expida el nombramiento provisional sujeto a período de prueba.

Inmediatamente se procederá a comunicar los resultados finales a los participantes y a publicarlos a través de la página web institucional y la web del Ministerio de Relaciones Laborales.

En el caso de que la ganadora o el ganador del concurso de Méritos y Oposición no aceptare el nombramiento, o no se presentare en la Institución para posesionarse del mismo, dentro del término de tres días a partir de la fecha de registro del nombramiento, el Tribunal de Méritos y Oposición declarará ganadora o ganador del concurso a la o el participante que haya obtenido el segundo mayor puntaje, y así sucesivamente, siempre y cuando la calificación de la persona ganadora sea igual o mayor a la mínima establecida en la correspondiente norma dictada por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 188.- Expedición de nombramiento.- Concluido el concurso, se expedir el respectivo nombramiento al ganador o ganadora del mismo, de conformidad con lo establecido en este Reglamento General.

Anexo 4: Manual de Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	
	MANUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERONAL	CÓDIGO: CGAF - DTH- 001
		Pág: 1 de 9

1.- PROPÓSITO

Reclutar a personas que posean las competencias necesarias para desarrollarse en la institución y seleccionar al candidato más adecuado y que cumpla con el perfil para ocupar los cargos disponibles por INMOBILIAR..

2.- ALCANCE

Aplica este proceso a los puestos que se encuentren en la modalidad de contratos de servicios ocasionales.

3.- MARCO JURÍDICO

3.1 Fundamentos Legales

- Constitución de la República del Ecuador (Art.229)
- Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP (Art. 5,52,63)
- Reglamento General de la LOSEP (Art. 130, 176-188)
- Código de Trabajo

3.2 Normativa Interna

a) La ejecución del presente manual estará a cargo del: Director General, Director de Talento Humano, Coordinadores Generales, Directores Técnicos de Área, Analista de Talento Humano.

b) El responsable del proceso de reclutamiento será el Analista de Selección.

c) El Director de Talento Humano y las Coordinaciones Zonales serán los responsables de velar por el estricto cumplimiento de este proceso.

d) La unidad de Remuneración y Nómina es la responsable de registrar, el ingreso de los servidores públicos en el Subsistema Presupuestario de Remuneración y Nómina - SPRYN del Ministerio de Finanzas.

4. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Candidato.-**Es toda aquella persona cesante o no que se acerque a dejar su hoja de vida en entidad y/o lo registre en la bolsa de empleo socio-empleo del Ministerio de Trabajo a nivel nacional con el fin de participar en los procesos de selección publicados.

- **Hoja de vida.-** Consiste en un resumen de su trayectoria académica, laboral y de actividades atinentes a la búsqueda de trabajo y/o empleo. Éste no requiere de documentos de respaldo.

- **Requisición de personal.**- Es un documento en donde el área que ofrece la vacante, establece los requisitos básicos e indispensables para cubrir la posición que se está buscando. Cuando no existe la descripción del puesto o está obsoleta, el reclutador se basa solo en esta requisición.

- **Términos de Referencia (TDR**).- Los Términos de referencia contienen las especificaciones técnicas, objetivos y estructura de cómo ejecutar un determinado estudio, trabajo, proyecto, comité, conferencia, negociación. Conforman una especie de mapa. Dan un camino claro para el progreso, especificando qué necesita ser alcanzado, por quién y cuándo. Debe ser, entonces, una lista de resultados que concuerden con los requerimientos, alcance y limitaciones existentes.

- **Certificación Presupuestaria.-** Acto de administración, cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo, previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulen el objeto materia del compromiso. Dicha certificación implica la reserva del crédito presupuestario, hasta el perfeccionamiento del compromiso y la realización del correspondiente registro presupuestario.

- **SIITH**.- Sistema Informático Integrado de Talento Humano.

- **SPRYN.-** Subsistema Presupuestario de Remuneración y Nómina - SPRYN.

5. ROLES

ROL	DESCRIPCIÓN
Dirección de Talento Humano	Área encargada de la gestión del procedimiento de reclutamiento y selección de personal
Analista de Selección	Administra, ejecuta y controla el proceso de reclutamiento y selección de personal
Dirección Financiera	Emite la certificación presupuestaria que avale liquidez para el pago de la remuneración de personal escogido.
Dirección General	Autoriza el ingreso del personal escogido.

6. POLÍTICAS DEL SUBPROCESO

Para realizar el reclutamiento y selección de personal en el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR se deberá considerar lo siguiente:

1. Toda contratación de personal deberá contar con el presupuesto respectivo.
2. La Dirección de Talento Humano de INMOBILIAR podrá establecer diferentes procedimientos de selección considerando los siguientes factores: **a)** régimen laboral, **b)** lugar en el cual se desarrollará la actividad laborar y si está vinculada directamente a la ejecución de un proyecto de las instituciones requirentes, **c)** el rol del puesto a contratarse.

3. La Dirección de Talento Humano de INMOBILIAR podrá declarar "desierto" un proceso de selección en virtud de que tras el reclutamiento de personal e determine la inexistencia de personal con los perfiles requeridos.
4. Las pruebas de conocimiento técnico a aplicarse en el proceso de selección de personal no se orientará exclusivamente a temas del sector público, salvo que fuese estrictamente necesario y debidamente justificado.

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

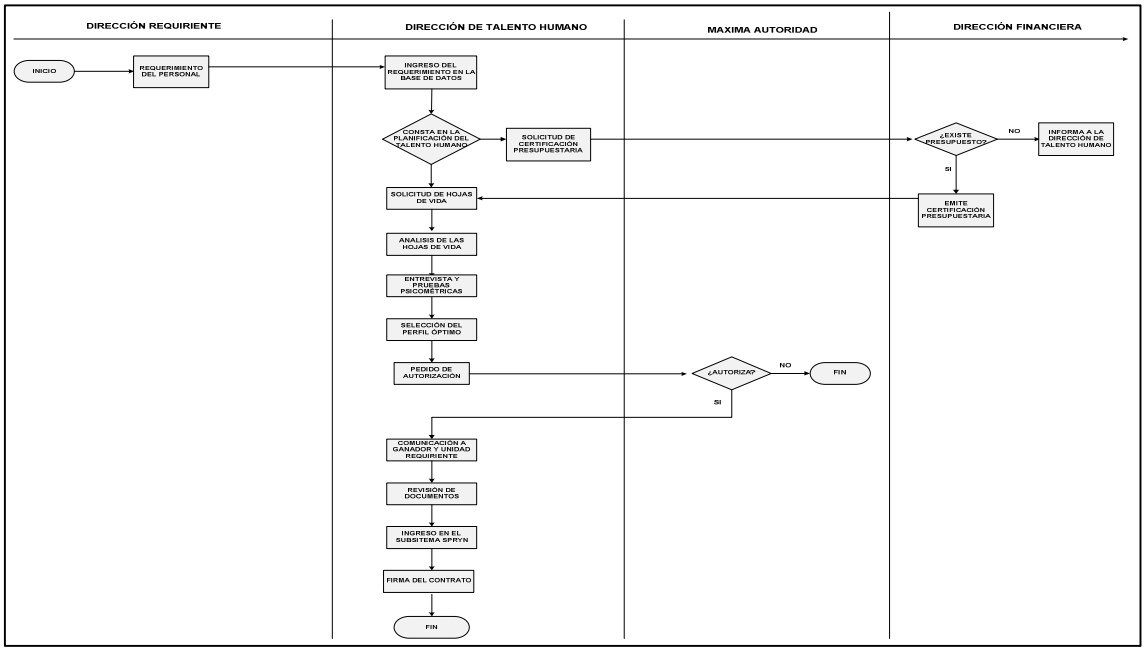
El proceso de selección y contratación se registrará por cada participante del proceso, mismo que servirá de sustento para la emisión del respectivo "INFORME TÉCNICO"

N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	**Requerimiento del personal:** se hace el requerimiento por necesidad de la área a la Dirección de Talento Humano	Direcciones Requirentes
2	**Validación del requerimiento:** una vez que se recibe el requerimiento se ingresa en la base de datos, se solicita certificación presupuestaria; de existir disponibilidad se procederá con el proceso, caso contrario se lo da por terminado.	Analista De Talento Humano (Selección)
3	**Recepción de hojas de vida(CV):** serán receptadas en la Dirección de Talento Humano	Analista De Talento Humano (Selección)
4	**Análisis de la hoja de vida:** el encargado del proceso de selección realizará un filtro del CV según variables del perfil que se refieren a los requisitos para el cargo y la normativa vigente	Analista De Talento Humano (Selección)
5	**Entrevista y pruebas psicométricas:** una vez realizado el análisis del CV y definidos que postulantes se acercan o cumplen con el perfil requerido, se realiza la entrevista de selección para poder determinar la aceptación del puesto, posterior eso se realiza pruebas psicométricas que nos ayudarán a tener una visión más objetiva y estandarizada del comportamiento del postulante.	Analista De Talento Humano (Selección)
6	**Autorización de la máxima autoridad:** una vez seleccionada la persona que cumple con el perfil del puesto se solicita la autorización del Director General. Si la máxima autoridad no autoriza se da por terminado el proceso de contratación del candidato.	Director General
7	**Comunicación al área requirente:** el analista debe informar al Director Técnico que persona fue seleccionada para ocupar el puesto vacante.	Analista De Talento Humano (Selección)
8	**Entrega de Documentación:** la persona seleccionada debe entregar los documentos solicitados por la Dirección de Talento Humano para su ingreso a la Institución.	Personal Contratado
9	**Ingreso en el Subsistema Presupuestario de Remuneración y Nómina - SPRYN:** una vez entregada la documentación por parte de la persona contratada, autorizado por la máxima autoridad y poseer la certificación presupuestaria, se procede al ingreso en el subsistema SPRYN del Ministerio de Finanzas para el pago del RMU, y en el Sistema Informático Integrado de Talento Humano (SIITH) del MDT.	Analista De Talento Humano (Nómina)
10	**Firma del Contrato:** se procede a elaborar el contrato tomando en cuenta a qué grupo ocupacional pertenece (LOSEP o Código de Trabajo)	Analista De Talento Humano (Selección)

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	
	MANUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERONAL	CÓDIGO: CGAF - DTH- 001
		Pág: 7 de 9

7.1 FLUJOGRAMA DE PROCESO

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público Diagrama de Flujo	Macro - Proceso: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Proceso: Desarrollo Organizacional Sub - proceso: Selección de Personal	CÓDIGO: CGAF - DTH - 001	Página: 1
		Situación:	Elaboración
		Estatus:	En Revisión
		Fecha de Elaboración:	20/10/2015
		Fecha de Ultima Versión:	20/10/2015



8. INDICADORES DE GESTIÓN

N°	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Frecuencia de Medición
1	Índice de Rotación de Nivel Operativo	Índice de Rotación = (((A + D)/2) * 100) / TP	Porcentaje	Director de Talento Humano	Mensual
2	Índice de Rotación de Nivel Jerárquico	Índice de rotación de mandos medios= (((A + D)/2)) / TP = ((10+13) / 2) / 100 = 0,12 Mientras mayor es el índice, mayor es la rotación de autoridades	Porcentaje	Director de Talento Humano	Mensual

8.1 Detalle de fórmula:

A = admisiones de personal (contratos ocasionales, nombramiento)

D = desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la Institución como por iniciativa del personal)

TP= total de puestos (Servidores Públicos desde el Grupo Ocupacional SPA1 hasta el SP7 con contratos ocasionales, nombramiento).

8.2 Descripción de fórmula:

Se suma el número de admisiones en un período determinado más el número de desvinculaciones en dicho período de puestos de autoridad. Este resultado se divide para 2, y se procede a dividir este último resultado para el total de puestos de autoridad de la Institución al final del período.

9. REGISTROS

- Formulario de Reclutamiento y Selección de Personal

CGAF-DTH-001

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público

SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIO DEL SECTOR PÚBLICO
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
FORMULARIO

PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

FECHA:

DIRECCIÓN SOLICITANTE:

CARGO O PUESTO REQUERIDO:

NOMBRE DEL POSTULANTE:

VALIDACIÓN DEL REQUERIMIENTO	CUMPLIMIENTO	
	SI	NO
RECEPCIÓN DE HOJA DE VIDA		
ANÁLISIS DE HOJA DE VIDA		
ENTREVISTA Y PRUEBA PSICOMÉTRICA		
AUTORIZACIÓN DE LA MÁXIMA AUTORIDAD		
COMUNICACIÓN AL ÁREA REQUIRIENTE		
ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN PARA INGRESO EN LA INSTITUCIÓN		
INGRESO EN EL SPRYN		
INGRESO EN EL SIITH		
FIRMA DEL CONTRATO		

DIRECCIÓN SOLICITANTE

RECIBIDO POR:

ANÁLISIS

REQUERIMIENTO: **APROBADO:** ☐ **RECHAZADO:** ☐

Motivo del rechazo:

Elaborado por:

ANALISTA DEL PROCESO

Revisado y Verificado por:

COORDINADOR DE ÁREA

Aprobado por:

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO

- **Informe Técnico de Valoración.**

DTH-VPC-001

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público

SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO - INMOBILIAR
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
INFORME TÉCNICO DE VALORACIÓN PREVIA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

PERFIL DEL PUESTO			
Fecha:			
Coordinación o Proyecto:			
Dirección o Unidad Solicitante:			
Denominación del Puesto:			
Rol del Puesto:			
Formación Académica Requerida:			
Experiencia Requerida:	*Años de experiencia*	Tipo de experiencias:	*Tipo*
Grupo Ocupacional:			

PERFIL DEL POSTULANTE	
Apellidos y Nombres:	
Cédula de Ciudadanía:	
Formación Académica:	
Registro de SENESCYT:	
Experiencia Pre Profesional Relacionada al Puesto:	
Experiencia Profesional Relacionada al Puesto:	
Grupo Ocupacional Sugerido:	

EXPERIENCIA LABORAL RELACIONADA CON EL PUESTO			
Empresa / Institución	Función	Tiempo de Experiencia	
		AÑOS	MESES
	TOTAL	AÑOS	MESES

CAPACITACIÓN RELACIONADA CON EL PUESTO - ÚLTIMOS 5 AÑOS		
Empresa / Institución	Nombre del Evento	Nro. Horas
	TOTAL	

CONCLUSIONES

El Postulante cumple con el perfil requerido:	SI
En referencia a la formación académica y experiencia conforme a la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, el Postulante cumple con el perfil de ASISTENTE, ANALISTA, ESPECIALISTA ...., Servidor público___, Grado _____de la Escala de Remuneración del Sector Público.	
Observaciones:	Se procedió con la contratación por necesidad institucional debidamente autorizada por el Director _____, Arquitecto, Ingeniero, Doctor..._____

FUNDAMENTO TÉCNICO

MISIÓN

Mediante Oficio de Creación SENPLADES-SGPBV-2014-0048-OF y Oficio SENPLADES-SGPBV-2014-0768-OF, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo emite dictamen de prioritario al Proyecto _____

PEDIDO DE CONTRTACIÓN

Mediante memorando No. INMOBILIAR-DNABI-2015-0001-I del 01 de junio de 2015, el Arq, Ing, Dr_____: Director/a _____, solicita la contratación de un Asistente, Analista, Especialista de _____ con el cargo de servidor público _____, con experiencia en proceso de _____, por el periodo del _____ al ____ de _____ del 20_____, dicho requerimiento se lo realiza por el incremento del volumen de operación de la unidad de Administración de _____

JUSTIFICACIÓN-ANÁLISIS

La Dirección Nacional _____ actualmente tiene a su cargo la administración _____, identifica nuevos procesos a ser integrados en cada una de sus funciones, lo que implica incremento en el volumen operacional de la Dirección.

Se ha visto la necesidad de integrar al equipo de colaboradores de la Dirección _____ un Asistente, Analista, Especialista_____ con el grupo ocupacional Servidor Público _____, quien brindara apoyo técnico cumpliendo de esta manera con los objetivos institucionales.

ACTIVIDADES Y ROL

- ✓
- ✓
- ✓

Nota: La presente valoración se sustenta en la hoja de vida presentada por el postulante, Talento Humano tendrá la facultad de verificar dicha información con la documentación respectiva al momento del ingreso del personal a la Institución. Si dicha información no fuese sustentada, la Dirección de Talento Humano tendrá la potestad de reconsiderar el ingreso del postulante o redefinir su grupo ocupacional.

Elaborado Por:	Revisado Por:	Verificado por:	Aprobado por:
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

OBSERVACIONES

ING.REQ:	
SELEC POST:	
ACTL H.V:	
AUTORIZACION:	

10. FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

ACCIONES	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:		Analista de Procesos	
Revisado por:		Coordinador de Talento Humano	
Aprobado por:		Director de talento humano	

Anexo 5: Ley Orgánica del Sector Público y su Reglamento

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO - LOSEP

Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades;

CAPITULO V
DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos.- La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.
La formación no profesional se alineará también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

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

Art. 71.- Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continúa de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación

y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN.

Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

Art. 73.- Efectos de la formación y la capacitación.- La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

Art. 74.- Incumplimiento de obligaciones.- En caso de que la servidora o servidor cese en su puesto en los casos previstos en las letras a), d), f) e i) del artículo 47 de esta ley y no pueda cumplir con la obligación establecida en el artículo 73 de la misma, o haya reprobado en sus estudios, la autoridad nominadora dispondrá la adopción de las medidas administrativas o judiciales a que hubiere lugar. El servidor estará obligado a reintegrar a la institución respectiva el valor total o la parte proporcional de lo invertido en su formación o capacitación, en un plazo no mayor a 60 días, pudiendo dichos valores cobrarse por parte de la Contraloría General del Estado a través de la jurisdicción coactiva o el Ministerio de Relaciones Laborales por la misma vía.

Art. 75.- Del pago de honorarios a instructores.- Las servidoras y los servidores públicos que por sus conocimientos y experiencia, sean requeridos para colaborar fuera del horario de la jornada de trabajo, en calidad de organizadores, profesores, facilitadores o instructores

en eventos de capacitación, tendrán derecho a percibir honorarios por su trabajo. Para el efecto, el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá la escala de honorarios respectiva.

REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

CAPITULO VI

DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN

Sección 1a.

De la formación y capacitación de las y los servidores públicos

Art. 195.- De la formación y capacitación.- El subsistema de capacitación y formación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, su planificación y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

Art. 196.- De los objetivos de la capacitación y formación.- Los objetivos de la capacitación y formación serán los siguientes:

a) Contar con servidoras y servidores con formación y capacitación técnica, profesional o con especializaciones de cuarto nivel vinculadas con las necesidades y objetivos institucionales y nacionales;
b) Propender a la generación de conocimientos científicos a través de la investigación aplicada a campos de interés nacional; y,
c) Generar el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los servidores públicos.

Art. 197.- De los responsables de la capacitación y formación profesional.- La capacitación y formación estará bajo la responsabilidad de un comité interinstitucional integrado por las siguientes instituciones: la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales, quienes establecerán la política nacional de capacitación y formación del sector

público. Las normas técnicas para la aplicación de sus disposiciones serán emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sin perjuicio de otras que se emitan para el efecto.

Los demás organismos que conformen la Red Nacional de Formación y Capacitación de las y los servidores públicos, deberán cumplir las políticas, normas y procedimientos que se establezcan según su naturaleza, para lo cual podrán celebrar convenios con otras instituciones de educación, capacitación o formación.

Las UATH de las instituciones que se encuentran en el ámbito de la LOSEP, serán las encargadas del cumplimiento de las políticas y normas, así como de la coordinación institucional de las actividades, procedimientos y disposiciones relativas a la formación de las y los servidores públicos.

Art. 198.- Planificación de la formación y capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con el Instituto de Altos Estudios Nacionales, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional -SECAP, las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las UATH, en función de las políticas, normas e instrumentos emitidos con este propósito, la identificación de necesidades reales de capacitación. Esta información constituirá la base para la formulación de planes, diseño de programas y procesos de seguimiento y evaluación.

Las UATH serán responsables de la capacitación programada anualmente, en virtud de la programación que establezca el Ministerio de Relaciones Laborales, así como de generar para dicha planificación, las necesidades institucionales de capacitación de lo cual reportarán al Ministerio de Relaciones Laborales semestralmente. Para la elaboración del plan de capacitación, las UATH serán responsables del control y seguimiento de la capacitación en todos los procesos internos; mientras que los responsables de los procesos tendrán a su cargo la programación y dirección de eventos de capacitación propios de la naturaleza y especialización de la misión y objetivo de cada uno de ellos, con el apoyo técnico y logístico de las UATH.

Del mismo modo, las UATH ejecutarán la coordinación de los procesos de formación de cuarto nivel de las y los servidores de sus instituciones, conforme a las políticas y normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en coordinación con el Instituto de Altos

Estudios Nacionales, para lo cual llevarán el control de la designación de las y los servidores beneficiarios, los mecanismos de financiamiento y el control, seguimiento y evaluación.

Art. 199.- Plan Nacional de Formación y Capacitación de las y los Servidores Públicos.- El Ministerio de Relaciones Laborales será el responsable de administrar el Plan Nacional de Formación y Capacitación de las y los Servidores Públicos, el cual estará integrado por el Plan Nacional de Capacitación elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y por el Plan Nacional de Formación, elaborado por el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Sección 2a.
De la formación profesional

Art. 200.- Del IAEN.- Corresponde al Instituto de Altos Estudios Nacionales, de conformidad con lo establecido en la Ley de Educación Superior, brindar la formación de las y los servidores públicos a fin de obtener títulos de cuarto nivel, sin perjuicio de que los programas de formación puedan realizarse en otras instituciones de educación superior legalmente reconocidas.

Sección 3a.
De la capacitación y desarrollo de personal

Art. 201.- De la capacitación.- La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Art. 202.- Proceso de capacitación.- Los planes y programas de capacitación a favor de las y los servidores públicos, serán planificados por las UATH de cada una de las instituciones que están en el ámbito de la LOSEP, acorde a las políticas y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Los planes, procedimientos y procesos de capacitación, previa su ejecución, deberán contar con disponibilidad presupuestaria.

Art. 203.- Control y evaluación de los programas de capacitación.- Durante la ejecución de los programas de capacitación, las UATH tendrán la responsabilidad de realizar el seguimiento de la capacitación, de conformidad con la LOSEP, este Reglamento General y la norma que para el efecto emita el Ministerio de Relaciones Laborales, observándose las necesidades institucionales.

Art. 204.- Del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP.- El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP, formará parte de las Redes de Capacitación y será la instancia encargada de la operativización de la capacitación no profesional, técnica de las instituciones, entidades, empresas y organismos establecidos en el ámbito de la LOSEP, en los temas de su competencia.

Art. 205.- Servicios especializados de capacitación.- Las UATH, de conformidad con las políticas, normas e instrumentos que establezca el Ministerio de Relaciones Laborales, estarán facultadas para contratar servicios especializados de capacitación, con personas naturales o jurídicas, del sector público o privado calificadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Tratándose de personas naturales que tengan la calidad de servidoras o servidores públicos que brinden capacitación en el área de sus competencias, fuera de los planes institucionales y cobren por ello, esta se efectuará fuera del horario legal de labores de la o el servidor que da la capacitación. En caso que se requiera los servicios de capacitación de una o un servidor público, para capacitar en temas específicos que sean de competencia de la institución a la que pertenece, será la Institución la que cobre, si fuere el caso, los valores que correspondan por la capacitación realizada.

El Ministerio de Relaciones Laborales mantendrá un listado de los ofertantes de capacitación con evaluaciones óptimas, para lo cual las UATH tienen la obligación de remitir al Ministerio de Relaciones Laborales la evaluación a los facilitadores que hayan desarrollado eventos en su institución.

Las servidoras y servidores y/o instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP podrán brindar servicios de capacitación sobre materias de competencia exclusiva de otras entidades al sector público o privado; con el aval de las instituciones cuya competencia es exclusiva y/o especializada en la materia.

Sección 4a.
Informes previos y efectos de la capacitación y formación

Art. 206.- Formación y capacitación dentro del país.- Previo informe favorable de la UATH, la autoridad nominadora concederá comisión de servicios con remuneración, a la o el servidor que dentro del plan de formación y capacitación institucional debidamente aprobado, fuere seleccionado para participar en estudios de cuarto nivel, cursos, seminarios, talleres o conferencias y pasantías, reuniones, visitas y otros que fueren necesarios para el desarrollo institucional.

El Ministerio de Relaciones Laborales establecerá mediante normas el procedimiento a seguirse para los casos de excepción de formación o capacitación no programada.

Art. 207.- Formación y capacitación en el exterior.- La máxima autoridad de la institución concederá a la o el servidor, previo informe favorable de la UATH, licencia sin remuneración o comisión de servicios con remuneración en el exterior, cuando el programa de formación de cuarto nivel se encuentre acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan para el puesto, a la misión institucional, y se viabilice o se disponga del financiamiento económico correspondiente.

Art. 208.- De la capacitación y actualización de conocimientos de la o el servidor público para el cumplimiento de servicios institucionales.- Cuando una servidora o servidor de libre nombramiento o remoción se desplace a cumplir tareas oficiales de capacitación y/o actualización de conocimientos en reuniones, conferencias o visitas de observación dentro o fuera del país, se le concederá comisión de servicios con remuneración, percibiendo viáticos, subsistencias, gastos de movilización y/o transporte por el tiempo que dure dicha comisión desde la fecha de salida hasta el retorno.

En el caso de las y los servidores de cañera, para los fines señalados en el inciso anterior, deberán haber cumplido por lo menos un año de servicio en la institución donde presta los mismos.

Art. 209.- Efectos de la formación y capacitación.- En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 73 de la LOSEP, la UATH de cada institución, considerando el talento humano capacitado y que participó en procesos de formación o capacitación, diseñarán los programas internos de capacitación y formación mediante los cuales se trasmitirán los conocimientos adquiridos. Es obligación de la o el servidor capacitado o formado acogerse a este programa interno diseñado por la UATH, y cumplir con el objetivo multiplicador.

Art. 210.- Convenio de devengación.- La entidad que conceda a la o el servidor comisión de servicios con remuneración para formación y capacitación o los permisos para estudios regulares de especialización o licencia sin remuneraciones para el estudio de postgrados, dentro o fuera del país, suscribirá un convenio de devengación con garantías personales o reales, mediante el cual, la o el servidor se obliga a prestar sus servicios por el triple del tiempo que duren los eventos o estudios.

De igual manera, en el convenio de devengación constará la autorización expresa e irrenunciable del servidor o servidora en el sentido de que la institución a la cual pertenece, pueda utilizar sin costo alguno los estudios o proyectos resultantes del proceso de formación o capacitación.

El servidor o servidora se obligará además a solicitar a la máxima autoridad de la institución se proceda a realizar los estudios de factibilidad para la aplicación de dichos estudios y convenios, de conformidad con los intereses institucionales.

Art. 211.- Procesos de devengación.- Para la o el servidor a quien se le hubiere concedido licencia sin remuneración o comisión de servicios con remuneración para formación y capacitación o los permisos para estudios regulares de especialización o licencia sin remuneraciones para el estudio de posgrado, dentro o fuera del país, previa la suscripción del correspondiente contrato de devengación, se deberá cumplir con una con una de las siguientes obligaciones:

a) De reintegrarse a la institución la o el servidor, después de la comisión de servicio con remuneración y el servidor cese en sus funciones y no devengue sus servicios por el triple del tiempo, deberá devolver la parte proporcional del tiempo no devengado invertido por el Estado, incluida la remuneración a la institución, entidad u organismo que autorizó y pagó la comisión de servicios con remuneración o el permiso para estudios regulares;
b) En el evento de que la institución, no pague la remuneración mensual para el caso de licencia sin remuneración, ni tampoco pague el valor de los estudios regulares de postgrado, ni gastos de transporte, la o el servidor no debe devengar el período de tiempo señalado en el artículo 210 del presente Reglamento General; y,
c) De reprobar o abandonar los estudios regulares de posgrado, la servidora o servidor devolverá todo lo invertido por el Estado, a través de la institución, entidad u organismo a la que pertenece. Cuando se trate de casos en los que se requiera reintegrar a la institución valores totales invertidos en formación o capacitación se lo hará en un plazo no mayor de 60 días conforme lo señala el artículo 74 de la LOSEP.

Art. 212.- Prohibición y sanciones.- El servidor que una vez concluida la licencia o comisión de servicios con o sin remuneración, no se reintegrare al ejercicio de sus funciones de manera inmediata, será sujeto de la aplicación del régimen disciplinario conforme lo dispone la LOSEP y este Reglamento General.

Art. 213.- Del pago de honorarios a instructores que participan en eventos de capacitación fuera de la jornada de trabajo.- De conformidad a lo dispuesto en el artículo 75 de la LOSEP y el artículo 205 de este Reglamento General, las y los servidores públicos que sean requeridos para actuar como facilitadores en cursos de capacitación, fuera de sus horas de trabajo, deberán previamente obtener la correspondiente calificación y registro en el Ministerio de Relaciones Laborales, para lo cual deben reunir los requisitos establecidos en la norma que para el efecto expida el Ministerio de Relaciones Laborales.

A las y los servidores públicos que actúen como facilitadores en cursos de capacitación fuera de su jornada habitual de trabajo, no se les reconocerá horas extraordinarias o suplementarias, pero tendrán derecho a percibir honorarios, que serán regulados en la norma correspondiente, expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 214.- Banco de proyectos y estudios.- Si por efecto de la formación o capacitación se generaren estudios, proyectos u otros productos, aquellos serán de conocimiento de la institución en la cual presta sus servicios el o la servidora pública, con los cuales se generará un banco de proyectos y estudios administrado por el Comité de Formación y Capacitación.

Prohíbese la utilización de los estudios y proyectos que conforman dicho banco sin la autorización de dicho Comité.

Anexo 6: Manual de Proceso de Capacitación y Formación

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	
	MANUAL DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	CÓDIGO: CGAF - DTH- 002
		Pág: 1 de 10

1. PROPÓSITO

Desarrollar nuevas competencias en los servidores públicos de INMOBILIAR con la finalidad de que puedan aplicarlos en sus actividades diarias para alcanzar las metas establecidas por medio de seminarios, talleres, cursos, etc.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todo el personal de INMOBILIAR

3. MARCO JURÍDICO

3.1 Fundamentos Legales

- Constitución de la República del Ecuador (Art.234)
- Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP (Art. 23,69-75)
- Reglamento General de la LOSEP (Art. 195-214)
- Código de Trabajo

3.2 Normativa Interna

a) La ejecución del presente manual estará a cargo del: Director General, Director de Talento Humano, Coordinadores Generales, Directores Técnicos de Área, Analista de Talento Humano.

b) El responsable del proceso de capacitación será el Analista de Capacitación.

c) El Director de Talento Humano y las Coordinaciones Zonales serán los responsables de velar por el estricto cumplimiento de este proceso

4. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Cambios de actitud.-** Permite fortalecer y mantener comportamientos laborales deseados por la organización, procurando cambios de actitud en los servidores.
- **Capacitación gerencial.-** Consiste en la adquisición y desarrollo de competencias del nivel de conducción superior del sector público, dirigida a la formación de gerentes públicos; para lo cual se plantea la utilización de sistemas modernos de formación académica.
- **Capacitación focalizada.-** Consiste en el adquisición, desarrollo y potenciación de competencias de los servidores que integran los procesos institucionales a través de la identificación de las áreas de mejoría, en función de los incidentes críticos y factores clave de éxito, buscando un equilibrio de las capacidades de los equipos de trabajo y las personas con relación a los objetivos organizacionales.

- **Detección de necesidades de capacitación.-** es un conjunto de acciones investigativas, fruto de los procesos de evaluación del desempeño, u otras, orientadas a determinar técnica y objetivamente las reales necesidades de adquisición y desarrollo de competencias de la organización, teniendo como indicadores los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño.

- **Subsistema de Capacitación.-** Es el proceso sistemático tendiente a la adquisición y desarrollo de competencias de los servidores, que a través de un aprendizaje continuo, busca consolidar actitudes y aptitudes orientadas a promover los cambios organizacionales, e incentivar la permanente superación del individuo y de la organización en su conjunto.

- **Transferencia de conocimiento.-** Transmitir lo aprendido a los miembros integrantes de su respectiva institución.

- **Plan Nacional de Formación y Capacitación.-** Se constituye con la planificación de los procesos de formación y capacitación que las instituciones, entidades y organismos del Estado deben realizar para la actualización de conocimientos de las y los servidores públicos.

5. ROLES

ROL	DESCRIPCIÓN
Dirección de Talento Humano	Área encargada de la detección de necesidades.
Analista de Capacitación	Administra, ejecuta y controla el proceso de formación y capacitación
Dirección Financiera	Emite la certificación presupuestaria que avale liquidez para el pago de la remuneración de personal escogido.
Ministerio de Trabajo	Controla la ejecución del proceso de capacitación de las Instituciones Públicas

6. POLÍTICAS DEL SUBPROCESO

- Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional del personal de INMOBILIAR en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.
- Los directivos de la entidad en coordinación con la Dirección de Talento Humano y el analista que lleva el proceso, determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades del personal, así como al desarrollo de la entidad.

- La UATH es responsable del plan anual de capacitación en donde constarán las necesidades institucionales de capacitación, de lo cual reportarán al Ministerio de Relaciones Laborales semestralmente.

- Para la elaboración del plan de capacitación, las UATH serán responsables del control y seguimiento de la capacitación en todos los procesos internos; mientras que los responsables de los procesos tendrán a su cargo la programación y dirección de eventos de capacitación propios de la naturaleza y especialización de la misión y objetivo de cada uno de ellos, con el apoyo técnico y logístico de las UATH.

- Medición de impactos de resultados.- Los resultados de la capacitación serán medidos sobre la base de datos objetivos y subjetivos:

  - ✓ Datos Objetivos.- Conforme los planes operativos y la capacitación recibida, los coordinadores o líderes de procesos verificarán el mejoramiento de la calidad, aumento de la productividad, optimización de tiempo y reducción de costos, que se reflejarán en los informes semestrales de Evaluación del Desempeño.
  - ✓ Datos Subjetivos.- Los coordinadores o líderes de procesos verificarán y retroalimentarán el cambio de cultura de los servidores, mejoramiento de hábitos de trabajo, nuevas destrezas, clima laboral, balance social y la predisposición de brindar un excelente servicio a los clientes internos y externos de la organización.

- Los procesos de gestión y desarrollo del talento humano de INMOBILIAR, determinarán técnica y objetivamente las reales necesidades de capacitación, teniendo como indicadores los resultados obtenidos en el informe de las Evaluaciones del Desempeño.

- La UATH es responsable de hacer el seguimiento y control de las capacitaciones recibidas en la institución.

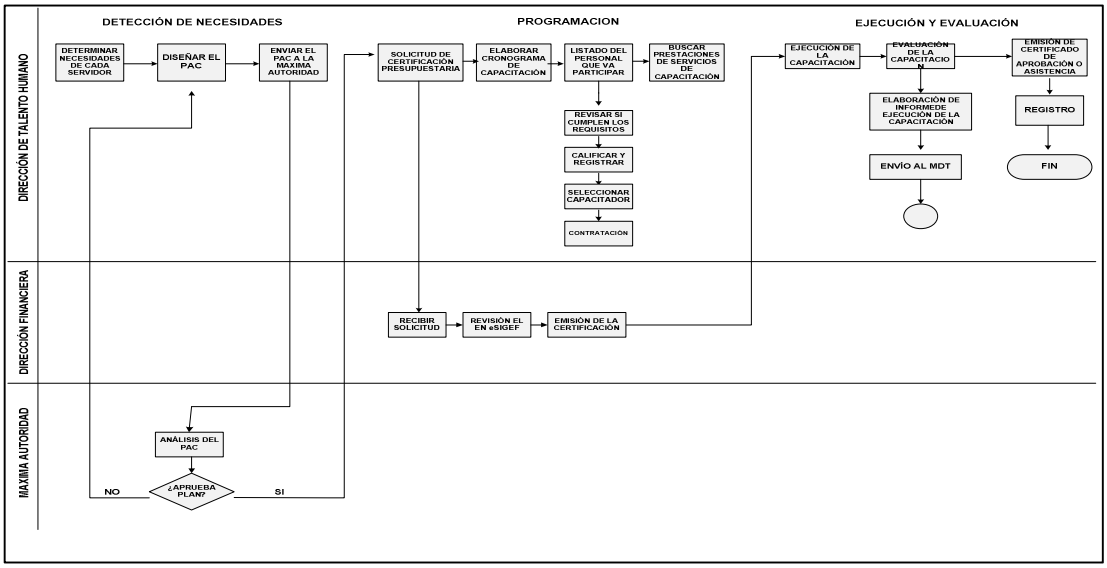
7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación del personal ayuda a que los servidores puedan ampliar sus conocimientos y puedan aplicar lo aprendido en la vida diaria y en sus actividades, logrando de estar manera alcanzar los objetivos y metas de las Direcciones.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	**Detección de necesidades:** la Dirección de Talento Humano determinarán las necesidades de cada servidor como insumo para desarrollar el PAC, para lo cual se entregará a cada Director Técnico el formulario de detección de necesidades para llenar los indicadores.	Analista De Talento Humano (Capacitación)
2	**Diseño del Plan Anual de Capacitación (PAC):** la Dirección de Talento Humano desarrollará el PAC centrándose en el desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades técnicas y conductuales, de conformidad al perfil de competencias. Una vez diseñado se envía a Despacho para su autorización.	Analista De Talento Humano (Capacitación)
3	**Análisis del Plan Anual de Capacitación PAC:** la máxima autoridad analiza la ejecución del PAC, de no ser viable realiza la devolución a DTH para que lo realicen nuevamente, si es factible procede con la aprobación.	Director General
4	**Solicitud de Certificación Presupuestaria**: se solicita a la Dirección Financiera certificación presupuestaria para la ejecución del programa de capacitación; si existe presupuesto se procede con la emisión de la misma; si no hay se da por terminado el proceso.	Dirección Financiera
5	**Cronograma de capacitación:** Se realizará el cronograma de eventos.	Analista De Talento Humano (Capacitación)
6	**Listado del personal:** se detallan el nombre de los servidores que participarán en la capacitación de acuerdo al perfil que poseen	Analista De Talento Humano (Capacitación)
7	**Prestación de servicios:** buscan prestadores de servicios de capacitación que cumplan con los requisitos establecidos por el MDT.	Analista De Talento Humano (Capacitación)
8	**Calificación y Registro del prestador de capacitación:** una vez validados los requisitos se procede al registro de la misma y a su contratación.	Analista De Talento Humano (Capacitación)
9	**Ejecución de la capacitación:** la DTH ejecutará los eventos de conformidad al cronograma elaborado para su efecto.	Analista De Talento Humano (Capacitación)
10	**Evaluación de la capacitación:** se evalúa a los servidores después de la capacitación dada.	Analista De Talento Humano (Capacitación)
11	**Entrega de certificados de aprobación o asistencia:** la DTH entregara a los servidores el certificado de aprobación del curso	Analista De Talento Humano (Capacitación)
12	**Registro de los Certificados:** La DTH registrará los certificados en el programa interno	Analista De Talento Humano (Capacitación)
13	**Informe de ejecución de capacitación al MDT:** el MDT consolidará la información recibida por las DTH en un base de datos general	Ministerio De Trabajo

7.1 FLUJOGRAMA DE PROCESO

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público Diagrama de Flujo	Macro - Proceso: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Proceso: Desarrollo Organizacional Sub - proceso: Formación y Capacitación	CÓDIGO: CGAF - DTH - 002	Página: 1
		Situación: Elaboración	
		Estatus: En Revisión	
		Fecha de Elaboración:	20/10/2015
		Fecha de Ultima Versión:	20/10/2015



8. INDICADORES DE GESTIÓN

N°	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Frecuencia de Medición
1	Tiempo de respuesta de unidades	T=Tfin-Tinicio Tfin: Fecha de recepción de matriz de detección de necesidades Tinicio: Fecha de solicitud de llenado de matriz de detección de necesidades	Porcentaje	Director de Talento Humano	Anual
2	Correcto llenado de matriz de detección de necesidades del MRL	Número de matrices de detección de necesidades/Total de matrices llenadas en el período	Porcentaje	Director de Talento Humano	Anual
3	Aprobación del plan anual de capacitación	Número de veces que se presentó el plan anual de capacitación en el MRL hasta su aprobación	Porcentaje	Director de Talento Humano	Anual
4	Cumplimiento del cronograma de ejecución	(Actividades ejecutadas a tiempo/total de actividades planificadas)*100	Porcentaje	Director de Talento Humano	Mensual
5	Cumplimiento del plan de capacitación	Número de capacitaciones ejecutadas/Total de capacitaciones planificadas en el período	Porcentaje	Director de Talento Humano	Trimestral
6	Satisfacción del servicio de capacitación	Promedio de resultados de satisfacción del servicio de capacitación	Porcentaje	Director de Talento Humano	Trimestral
7	Cumplimiento de cronograma de transferencia de conocimiento	(Actividades ejecutadas a tiempo/total de actividades planificadas)*100	Porcentaje	Director de Talento Humano	Mensual

9. REGISTROS

CGAF-DTH-002

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público

SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIO DEL SECTOR PÚBLICO
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
FORMULARIO

PROCESO: CAPACITACIÓN

FECHA:

DIRECCIÓN SOLICITANTE:

NOMBRE DEL CURSO O TALLER:

ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	
	SI	NO
DETECCIÓN DE NECESIDADES		
ANÁLISIS DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN (PAC)		
SOLICITUD DE CERTIFIACIÓN PRESUPUESTARIA		
BUSCAR EMPRESA QUE REALIZARÁN LAS CAPACITACIONES		
CALIFICACIÓN Y REGISTRO DEL PRESTADOR DE CAPACITACIÓN		
ANÁLISIS SYLLABUS		
LISTADO DE PERSONAL QUE PARTICIPARÁ EN LA CAPACITACIÓN		
EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN		
EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN		
ENTREGA DE CERTIFICADOS DE ASISTENCIA O APROBACIÓN DEL CURSO		
REGISTRO DE LOS CERTIFICADOS EN LA BASE		
INFORME DE EJECUCIÓN DE CAPACITACIÓN AL MINISTERIO DE TRABAJO		

DIRECCIÓN SOLICITANTE

RECIBIDO POR:

ANÁLISIS

REQUERIMIENTO: **APROBADO:** ☐ **RECHAZADO:** ☐

Motivo del rechazo:

Elaborado por:

ANALISTA DEL PROCESO

Revisado y Verificado por:

COORDINADOR DE ÁREA

Aprobado por:

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO

DC-PLANCAP-002





Quito – Ecuador
* República del Salvador N34 - 183 y Suiza
023814000
* Clemente Ponce N15-59 y Piedrahita
023947440

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN PARA LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:
LUGAR Y FECHA:
UNIDAD RESPONSABLE DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:

Nº	TEMAS DE CAPACITACIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RÉGIMEN LOSEP																		RÉGIMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO	OTRO RÉGIMEN	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	# DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	# DE PERSONAS CON ENFERMEDADES CATASTRÓFICAS	TOTAL		TOTAL	PERIODO DE EJECUCIÓN DE CURSOS	NACIONAL / INTERNACIONAL	CAPACITACION INTERNA O EXTERNA	No. EVENTOS	TOTAL HORAS
			SPA1	SPA2	SPA3	SPA4	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10	SP11	SP12	SP13	SP14						HOMBRES	MUJERES						
																												0					
																												0					
																												0					
																												0					
																												0					
																												0					
																												0					
TOTAL			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					

10. FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

ACCIONES	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:		Analista de Procesos	
Revisado por:		Coordinador de Talento Humano	
Aprobado por:		Director de talento humano	

Anexo 7: Ley Orgánica del Sector Público y su Reglamento

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

Art. 54.- De su estructuración.- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

CAPITULO VI
DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

a) Excelente;
b) Muy Bueno;
c) Satisfactorio;
d) Regular; y,
e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentadamente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

a) Ascenso y cesación; y,
b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Art. 80.- Efectos de la evaluación.- La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.

REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

Art. 56.- Del control.- El control y seguimiento de las comisiones de servicio con o sin remuneración serán de responsabilidad de las UATH de la institución que concede la comisión y aquella en la cual se desarrollan; la evaluación del desempeño de la o el servidor comisionado será realizada por el jefe inmediato y aprobada por la máxima autoridad o su delegado de la entidad en la cual presta sus servicios, la que informará de los resultados de la evaluación del desempeño a la máxima autoridad de la institución a la cual pertenece la o

el servidor conforme la norma de evaluación y desempeño emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, para los fines pertinentes.

La UATH deberá llevar un registro de las y los servidores que se encuentren en comisión de servicios sin remuneración, información que será ingresada en el Sistema Integrado Informático del Talento Humano de Remuneraciones.

Asimismo, la o el servidor comisionado está en obligación de observar las normativas internas y demás disposiciones de la institución en la cual se encuentra prestando su servicio.

CAPITULO VII
DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 215.- De la evaluación.- Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

Art. 216.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

Art. 217.- Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño.- Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.

Art. 218.- Periodicidad.- La evaluación del desempeño programada y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

Art. 219.- De los resultados esperados.- Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

a) Perspectiva institucional: Incorpora a la evaluación del desempeño de la o el servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión;
b) Perspectiva del usuario externo: La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe;
c) Perspectiva de los procesos internos: La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,
d) Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.

Art. 220.- Responsabilidades de las UATH.- Las UATH, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.

Art. 221.- Escalas de evaluación.- Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;
b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,
e) Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentadamente. El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

Art. 222.- Efectos de la evaluación.- Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación institucional, objetivos y del servidor público, constituirá uno de los mecanismos para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación, a través de la cual se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio público. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

a) La o el servidor público que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, ascensos dentro de la carrera del servicio público y estímulos que contempla la LOSEP, este Reglamento General y la Norma que para el efecto se expida;

b) La o el servidor que obtenga la calificación de regular, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será destituido de su puesto, previo el sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata; y,
c) Para las servidoras o servidores que hubieren obtenido la calificación de insuficiente, se seguirá el siguiente procedimiento:
    1. Obligatoriamente se realizará una segunda evaluación en el plazo de dos meses calendario, contados a partir de la notificación a la servidora o servidor, del resultado de la primera evaluación;
    2. En el caso de que la o el servidor por segunda ocasión consecutiva obtuviere una calificación de insuficiente, será destituido previo el respectivo sumario administrativo de conformidad con lo establecido en el literal m) del artículo 48 de la LOSEP. Si en este caso se obtuviere una calificación de regular se aplicará lo establecido en el artículo 80 de la LOSEP;
    3. En el caso de que la o el servidor haya obtenido por primera vez la calificación de insuficiente, y que dentro del plazo establecido de los dos meses, por segunda ocasión la o el servidor obtuviere una calificación de regular se estará a lo establecido en el artículo 80 segundo inciso de la LOSEP; y,
    4. En el caso de que en la segunda evaluación la o el servidor obtuviere una calificación de satisfactorio, muy bueno y/o excelente, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que faltare del período de evaluación vigente.

Art. 223.- Evaluación institucional que contemple la evaluación por los usuarios externos de los procesos.- El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, normas e instrumentos para el aprovechamiento de los resultados de la evaluación desde la perspectiva institucional por parte de sus usuarios externos y de los procesos, en relación con el artículo 130 de la LOSEP y este Reglamento General.

Art. 224.- Evaluación durante el período de prueba.- Esta fase del subsistema de evaluación de desempeño se inicia una vez terminado el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, permite a la administración evaluar y determinar los niveles de desempeño, rendimiento y comportamiento laboral alcanzados por la o el servidor público, durante un período de prueba de tres meses.

Art. 225.- Nombramiento inicial y período de prueba.- La o el servidor ganador del concurso de méritos y oposición que ingresa al servicio público, será designado mediante nombramiento provisional de prueba mientras se encuentre en este período.

Art. 226.- Evaluación del período de prueba.- De conformidad con lo establecido en el artículo 17 literal b.5) de la LOSEP, las UATH efectuarán evaluaciones programadas y por resultados, de los niveles de productividad alcanzados por la o el servidor durante el período de prueba.

Las UATH acorde con las normas institucionales, serán responsables de que la evaluación del período de prueba y su notificación se realicen antes de la culminación del período. En caso de incumplimiento, la Contraloría General del Estado establecerá las responsabilidades a que hubiere lugar, sin perjuicio de la información que le provea el Ministerio de Relaciones Laborales.

La autoridad nominadora a petición motivada del jefe inmediato de la o el servidor en período de prueba, podrá solicitar en cualquier momento la evaluación del mismo, dentro de este período.

Art. 227.- Efectos de la evaluación del período de prueba.- La evaluación del periodo de prueba y su calificación generará respecto de la o el servidor evaluado, los siguientes efectos:

a) En el caso de que la o el servidor evaluado aprobare el período de prueba, continuará en el ejercicio de sus funciones y se le extenderá inmediatamente el nombramiento permanente y el Certificado de Carrera que le acredita como servidora o servidor de carrera;
b) Si la UATH a través de un informe de evaluación determina la calificación de regular o insuficiente en el desempeño de funciones de la o el servidor; se procederá a comunicar la cesación inmediata de sus funciones;
c) Los resultados de la evaluación del período de prueba de la o el servidor serán considerados como parte de la calificación anual de objetivos alcanzados en ese año para la servidora o servidor que hubiere obtenido un nombramiento permanente;

En el caso de que la UATH no realice las evaluaciones, la o el servidor exigirá ser evaluado y comunicará de este incumplimiento a la máxima autoridad, quien inmediatamente dispondrá que se efectúe la misma.

No se podrá emitir un nombramiento definitivo sin que previamente la o el servidor haya sido evaluado y aprobado; y,

d) Para los efectos determinados en el artículo 190 del presente Reglamento General, en caso de que la o el servidor no aprobare el período de prueba, y mediante la evaluación técnica y objetiva de sus servicios se determina que no califica para el desempeño del puesto al que ascendió, se procederá inmediatamente al reintegro en el puesto de origen con su remuneración anterior.

Anexo 8: Manual de Proceso de Evaluación de Desempeño

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	
	MANUAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESMPEÑO	CÓDIGO: CGAF - DTH- 003
		Pág: 1 de 12

1. PROPÓSITO

Brindar información confiable sobre la manera en que los servidores llevan a cabo sus labores para establecer estrategias de mejoramiento continuo.

2. ALCANCE

Se aplica a todos los servidores públicos de INMOBILIAR excepto los funcionarios de Nivel Jerárquico Suprior.

3. MARCO JURÍDICO

3.1 Fundamentos Legales

- Constitución de la República del Ecuador (Art.229)
- Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP (Art. 52,54,76-80)
- Reglamento General de la LOSEP (Art. 56, 215-227)

3.2 Normativa Interna

a) La máxima autoridad o su delegado es responsable de conformar y presidir el Comité de Evaluación de Desempeño y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del subsistema.

b) La Dirección de Talento Humano es la responsable de dar a conocer a todo el personal que labora en INMOBILIAR la norma de evaluación de desempeño.

c) Son sujetos de evaluación todos los funcionarios y servidores sin excepción alguna previo el cumplimiento de las normas y políticas establecidas en el presente documento.

d) La Dirección de Talento Humano, es la responsable de coordinar la ejecución del Proceso de Evaluación del Desempeño en INMOBILIAR y todas sus fases de aplicación.

e) La Dirección de Talento Humano, es la responsable de procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar sus resultados a la autoridad nominadora de la institución.

a) La Dirección de Talento Humano, es la responsable de comunicar los resultados a los funcionarios y servidores evaluados.

b) La Dirección de Talento Humano, es la responsable elaborar plan y cronograma de evaluación del desempeño para aprobación.

c) La Dirección de Talento Humano, es responsable de elaborar el plan de desarrollo de competencias del personal de INMOBILIAR, el mismo que se deriva de lo detectado en el proceso de evaluación del desempeño.

d) Los resultados de la evaluación de desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios de INMOBILIAR.

e) El Comité de Reclamos de Evaluación y Desempeño es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los funcionarios, con relación a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño.

f) El Comité de Reclamos de Evaluación y Desempeño estará integrado por:

- ✓ La Máxima Autoridad o sus delegados, con voz y un solo voto.
- ✓ El responsable de la Dirección de Talento Humano o sus delegados quien actuará como secretario con voz y un solo voto.
- ✓ El Jefe inmediato superior con voz y sin voto.

4. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Evaluación de desempeño**: Para los fines de este procedimiento se entiende por "Evaluación de desempeño" a las acciones que se realizan para medir las capacidades de los empleados en función de los cargos establecidos en el Manual de Cargos y Funciones y las tareas requeridas.

- **Factores organizacionales**: Representan cuatro áreas básicas que deben considerarse en la preparación de cualquier proyecto de organización o de factibilidad organizacional, éstas son las siguientes: Unidades externas y las relaciones con ellas - Estructura organizativa y tecnología - Complejidad de las tareas y Recursos humanos.

- **Gestión**: Es la forma en que se aplica el saber.

- **Gestión de recursos humanos**: Acciones de aplicar el saber a un conjunto de funciones, desde la obtención de personal, la planificación y su organización, hasta el desarrollo y mantenimiento del personal que la empresa necesita.

- **Gestión de recursos humanos por competencias**: Mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad mediante un enfoque basado en la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprendizaje de la organización.

- **Habilidades humanas**: Capacidad de trabajar con otras personas, ya sea de manera individual o en grupo.

- **Habilidad técnica**: Capacidad para aplicar conocimientos o experiencias.

- **Integración de funciones**: Recombinación de puestos y actividades de módulos fraccionados de una unidad reconocible en unidades, puesto o tareas más complejas.

5. ROLES

ROL	DESCRIPCIÓN
Funcionario / Servidor	Funcionario de INMOBILIAR quien se sujeta a la evaluación de desempeño
Dirección de Talento Humano	Área encargada de la gestión del Proceso de Evaluación de Desempeño.
Directores / Coordinadores	Área responsable de aplicar evaluaciones
Analista de Talento Humano	Coordina, planifica, ejecuta, analiza el proceso de evaluación de desempeño

6. POLÍTICAS DEL SUBPROCESO

Para realizar la evaluación del desempeño al personal del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR se deberá considerar los siguientes políticas:

- El jefe inmediato debe evaluar el desempeño del personal a cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la Dirección de Administración de Recursos Humanos.

- El jefe inmediato es responsable de tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua sobre el nivel de desempeño del personal a cargo, con relación a los resultados esperados.

- El jefe inmediato es el responsable de calificar y evaluar a cada servidor que se encuentre bajo su responsabilidad, mediante entrevista en un espacio de participación y consenso, conforme el procedimiento establecido para el efecto.

- Corresponde al Jefe inmediato evaluar el nivel de desempeño, de los funcionarios o servidores en la ejecución de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo, estableciendo los valores reales de cumplimiento de los estándares definidos previamente.

- La evaluación del desempeño se efectuará una vez al año conforme el cronograma establecido por la Dirección de Talento Humano.

- El proceso de evaluación define como evaluador al jefe inmediato, en caso de ausencia del jefe inmediato o responsable de la unidad, a quien corresponde evaluar, será la máxima autoridad la que podrá delegar al profesional de mayor grado de la unidad como evaluador.

- En los casos de que el evaluado haya obtenido una calificación deficiente el evaluador (jefe inmediato), en conjunto con la máxima autoridad o su delegado realizará otra evaluación posterior a tres meses.

- El evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses.

- El servidor evaluado deberá registrar su firma de conocimiento en la casilla del Formulario de Evaluación del Desempeño, esté de acuerdo o no, estableciendo los puntos de informidad en el documento. En caso de que el funcionario o servidor se niegue a firmar, se establecerá razón por el jefe inmediato en el casillero de observaciones.

- El evaluado de no encontrarse conforme con su evaluación, presentará el reclamo debidamente motivado ante la Dirección de Talento Humano, dentro del término de tres días posteriores a la comunicación oficial de los resultado de la evaluación, a fin de que este sea presentado al Comité de Evaluación del Reclamo de Evaluación del Desempeño.

- Es responsabilidad de la Dirección de Talento Humano consolidar la información resultante del proceso de Evaluación del Desempeño en el Formulario definido para el efecto por el Ministerio de Trabajo.

- Las calificaciones para la evaluación de los resultados del desempeño serán conforme las siguientes escalas:

  - ✓ Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas (desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%)
  - ✓ Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas (desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%)
  - ✓ Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad (desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%)

- ✓ Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable productividad (desempeño bajo lo esperado, comprendida entre el 60,5% y 70,4%)
- ✓ Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto (desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%).

- Sobre la base de informe de resultados de evaluación del desempeño, la Dirección de Administración de Recursos Humanos, en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaboran el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la institución.

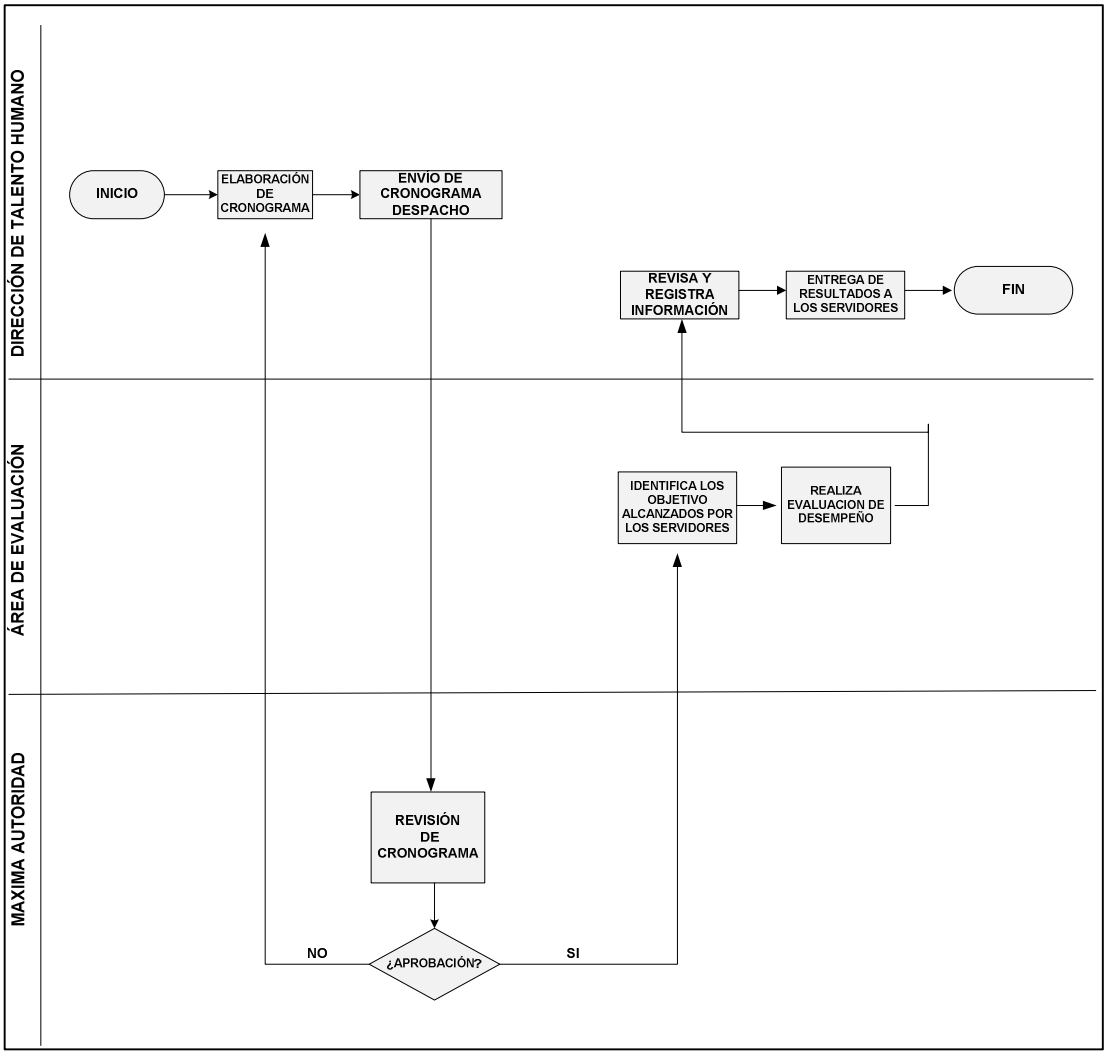
7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento de evaluación de desempeño se realizará una vez que los Directores de área hayan sido capacitados en la norma por parte de la DTH. Este proceso nos permite observar el rendimiento de los servidores, si cumplen con los objetivos de la Dirección.

	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaborar cronograma	Analista De Talento Humano (Evaluación De Desempeño)
2	Autorización de cronograma	Director General
3	Capacitación a los Directores Técnicos sobre el proceso de Evaluación de Desempeño.	Analista De Talento Humano (Evaluación De Desempeño)
4	Identificar los objetivos y los indicadores de los servidores a su cargo	Directores Técnicos De Áreas
5	Coordinar entrevistas personales con cada servidor para revisar los indicadores: * Cumplimiento de actividades * Evaluación de los conocimientos * Competencias técnicas de procesos * Competencias conductuales * Trabajo en equipo y aporte de conocimientos	Directores Técnicos De Áreas
6	Firmar formato de Evaluación de Desempeño	Directores Técnicos De Áreas
7	Recibir y consolidar la información en la base de Evaluación de Desempeño	Analista De Talento Humano (Evaluación De Desempeño)
8	Realizar informe con los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño	Analista De Talento Humano (Evaluación De Desempeño)
9	Difundir los resultados a los servidores.	Analista De Talento Humano (Evaluación De Desempeño)

7.1 FLUJOGRAMA DE PROCESO

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público Diagrama de Flujo	Macro - Proceso: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Proceso: Desarrollo Organizacional Sub - proceso: Evaluación de Desempeño	CÓDIGO: CGAF - DTH - 003	Página: 1
		Situación: Elaboración	
		Estatus: En Revisión	
		Fecha de Elaboración:	20/10/2015
		Fecha de Ultima Versión:	20/10/2015



8. INDICADORES DE GESTIÓN

N°	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Frecuencia de Medición
1	Índice de desempeño de los servidores públicos de INMOBILIAR evaluados / número de servidores públicos de INMOBILIAR evaluados	# Funcionarios satisfechos / # total de encuestados * (100)	Porcentaje	Director de Talento Humano	Anual

9. REGISTROS

- Formulario de documentación a ser llenados

CGAF-DTH-003

SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIO DEL SECTOR PÚBLICO
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
FORMULARIO

PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DIRECCIÓN:

FECHA:

ACTIVIDAD	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO				
	0%	25%	50%	75%	100%
CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA					
CAPACITACIÓN A DIRECTORES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
ALCANCE DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES					
ENTREVISTAS CON LOS SERVIDORES PARA REVISIÓN DE INDICADORES					
FIRMAS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO					
ENVÍO DE EVALUACIONES A LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO					

Elaborado por: **Revisado y Verificado por:** **Aprobado por:**

ANALISTA DEL PROCESO **COORDINADOR DE ÁREA** **DIRECTOR DE TALENTO HUMANO**

10. FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

ACCIONES	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:		Analista de Procesos	
Revisado por:		Coordinador de Talento Humano	
Aprobado por:		Director de talento humano	

Anexo 9: Manual de Proceso de Comunicación Social

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	
	MANUAL DEL PROCESO DE CAMPAÑA DE MARKETING INSTITUCIONAL	CÓDIGO: CGP - DCS- 001
		Pág: 1 de 6

1. PROPÓSITO

Atender requerimientos puntuales de las diferentes unidades de la Institución referente a su gestión, mediante material impreso, audio, videos, multimedia, etc.

2. ALCANCE

Se aplica a todas las direcciones requirentes del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR

3. MARCO JURÍDICO

3.1 FUNDAMENTOS LEGALES

- Resolución Nro. INMOBILIAR-DSI-2014-0006 – Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

3.2 NORMATIVA INTERNA

a) La ejecución del presente manual estará a cargo del: Director General, Director de Comunicación Social, Analista de Comunicación Social.

b) El responsable del proceso de marketing institucional será el Analista de Comunicación.

c) El Director de Comunicación Social serán los responsables de velar por el estricto cumplimiento de este proceso.

4. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Comunicación Interna.-** Es el conjunto de actividades llevadas a cabo por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de las metas institucionales, además ayudará a que el trabajador se sienta comprometido con la organización, motivado para realizar mejor sus tareas, involucrado y partícipe del proceso de comunicación. Lo anterior, se verá reflejado positivamente en los resultados y en la productividad de la organización.

- **Plan Estratégico de Comunicación.-** Es un documento en donde se precisan las estrategias y las tácticas que realizará la organización en torno a la gestión de la comunicación y la información en un tiempo determinado, con el objetivo principal de obtener la fidelización de sus trabajadores y el interés del cliente externo.

5. ROLES

ROL	DESCRIPCIÓN
Asistente Administrativa	Asistir en los procesos administrativos y logísticos para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Dirección.
Analista de Comunicación Social	Ejecutar los procesos de gestión técnica comunicacional a través de políticas, normas, planes, programas y proyectos de comunicación internar y externa.
Director de Comunicación Social	Dirige la difusión, permanente y estratégica, de la gestión y logros institucionales, a través de los diferentes medios y canales de comunicación internos y externos.
Diseñador	Ejecutar producciones gráficas y visuales para proyectos de diseño de interiores y exteriores de readecuación, remodelación y aplicación de Marca País de bienes inmuebles a cargo de INMOBILIAR.

6. POLÍTICAS DEL SUBPROCESO

Para realizar el marketing institucional en el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR se deberá considerar lo siguiente:

- La Dirección de Comunicación Social es el encargado de velar por los procesos de concentración y difusión de la información de la Institución.
- Los logros de la Institución deben ser comunicados lo más rápido posible y de manera efectiva.

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE MARKETING INSTITUCIONAL

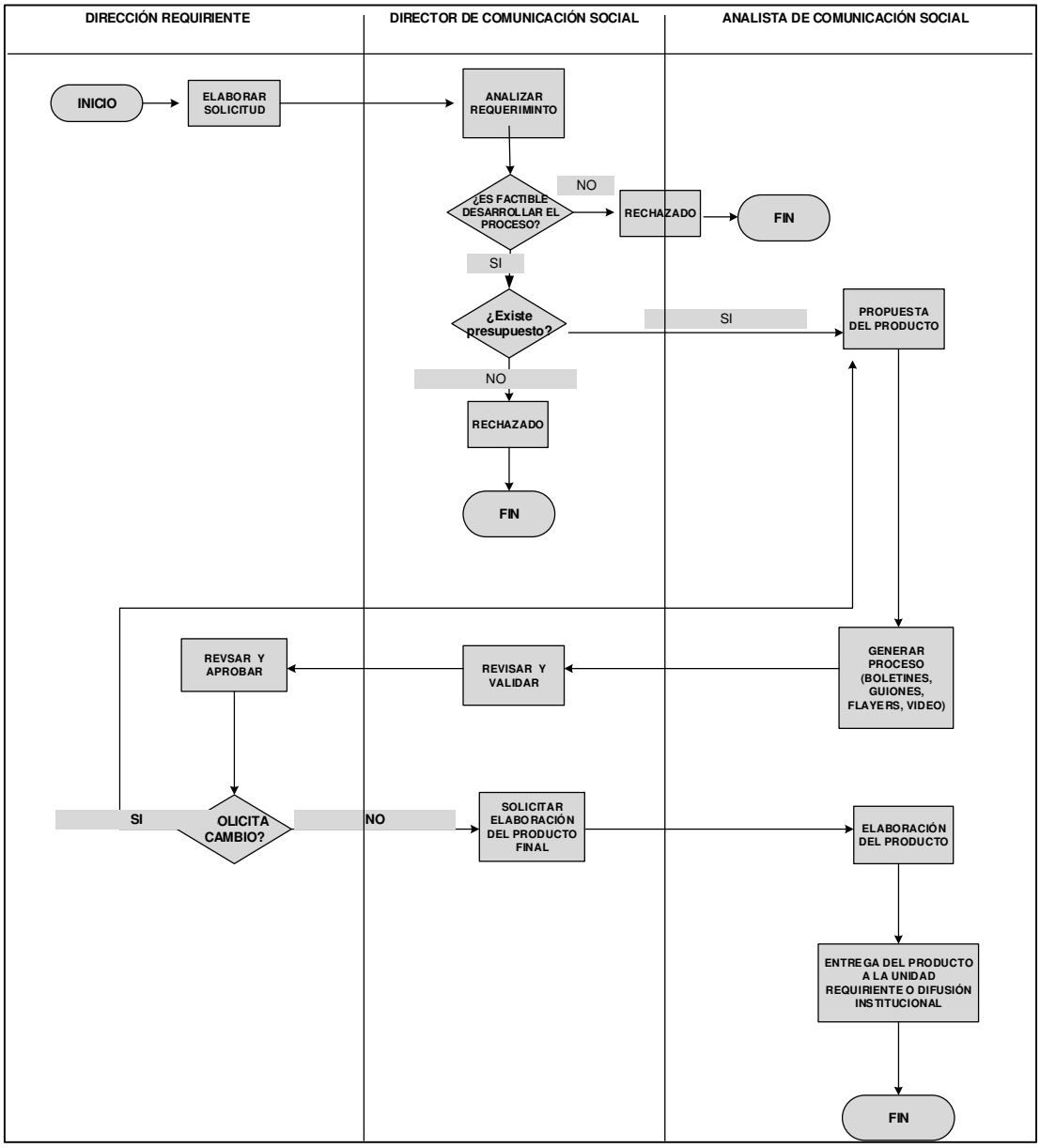
Una vez determinado cuales son los procesos y subprocesos de que se realiza en la Dirección de Comunicación Social, el cual es el encargado de velar por los procesos de concentración y difusión de la información de la Institución, los mismos que deben ser comunicados lo más rápido posible y de manera efectiva.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	**Elaborar solicitud:** la Dirección requirente solicita el desarrollo de un producto para Comunicación Interna, el cual es enviado al Director de Comunicación Social.	Direcciones Requirentes
2	**Disponer:** el Director de Comunicación recibe solicitud, el cual es analizado y reasigna a un analista para el desarrollo de la misma.	Director De Comunicación Social
3	**Elaboración del producto:** desarrolla un cronograma de acuerdo al requerimiento solicitado y realiza el arte de acuerdo a las especificaciones presentadas en la solicitud de la unidad requirente.	Diseñador Gráfico
4	**Generación de procesos:** Genera los procesos comunicacionales tales como, boletines, notas, guiones, videos, etc. Los mismos que pueden ser complemento del arte que realiza el diseñador gráfico.	Analista De Comunicación Social
5	**Revisar y validar:** Revisa y valida los productos, de encontrar observaciones solicita realizar los cambios.	Director De Comunicación Social
6	**Revisar y aprobar:** Revisa que los productos de acuerdo a las especificaciones solicitadas.	Direcciones Requirentes
7	**Elaboración del producto final:** Se elabora el producto final, revisando todos los detalles, previo a su difusión.	Diseñador Gráfico
8	**Entrega del producto o difusión Institucional:** el producto es entregado a la Dirección requirente o difundido en la institución a través de redes sociales, flayers, cartelera informativa, etc.	Analista De Comunicación Social

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	
	MANUAL DEL PROCESO DE CAMPAÑA DE MARKETING INSTITUCIONAL	CÓDIGO: CGP - DCS- 001
		Pág: 5 de 6

7.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público Diagrama de Flujo	Macro - Proceso: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Proceso: Marketing Insittucional Sub - proceso: Producto de una Dirección	CÓDIGO: CGP - DCS - 001	Página: 1
		Situación: Elaboración	
		Estatus: En Revisión	
		Fecha de Elaboración:	20/10/2015
		Fecha de Ultima Versión:	20/10/2015



8. INDICADORES DE GESTIÓN

N°	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Frecuencia de Medición
1	Porcentaje de productos comunicacionales internos desarrollados	Número de productos comunicacionales internos desarrollados / total de productos comunicacionales planificados	Porcentaje	Director de Comunicación Social	Mensual

9. REGISTROS

- **Formulario de documentación a ser llenados**

CGP - DCS-FORMREQ-001

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público

SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO - INMOBILIAR

Quito, _____del mes de_____ del 20____.

SOLICITUD DE MARKETING

De mi consideración,

Por medio del presente la Dirección de _____ solicita muy comedidamente la elaboración del producto_____, el mismo que tiene como finalidad cumplir con el proceso a cargo para satisfacer las necesidades institucionales.

Particular que pongo a su consideración,

_____

DIRECTOR DE ÁREA

CGP - DCS- FORMSOLIC-001

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público

SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIO DEL SECTOR PÚBLICO
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
FORMULARIO DE SOLICITUD DE MARKETING

DIRECCIÓN: COMUNICACIÓN SOCIAL

FECHA: _____

DIRECCIÓN SOLICITANTE _____

ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO		ENVIADO	
	SI	NO	SI	NO
ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE PRODUCTO				
GENERACIÓN DE PROCESOS: FLAYERS, VIDEOS, BOLETINES)				
REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE DIRECTOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL				
APROBACIÓN DE LA DIRECCIÓN REQUIRENTE				
ELABORACIÓN DEL PRODUCTO FINAL				

_____ _____
DIRECCIÓN SOLICITANTE **RECIBIDO POR:**

ANÁLISIS

REQUERIMIENTO: **APROBADO:** ☐ **RECHAZADO:** ☐

Motivo del rechazo: _____

_____

Elaborado por:	Revisado y Verificado por:	Aprobado por:
_____	_____	_____
ANALISTA DEL PROCESO	COORDINADOR DE ÁREA	DIRECTOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL

CGP - DCS - ACTER-001

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público

SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIA DEL SECTOR PÚBLICO - INMOBILIAR

Quito, _____del mes de_____ del 20____.

ACTA DE ENTREGA - RECEPCIÓN

La Dirección de Comunicación Social hace la entrega del producto terminado a la Dirección _____ de acuerdo a las siguientes especificaciones solicitadas:

- _____
- _____

Particular que comunico para los fines pertinentes,

Entregue conforme	**Recibí conforme**
_____	_____
Nombre	Nombre
Cargo	Cargo

10. FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

ACCIONES	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:		Analista de Procesos	
Revisado por:		Coordinador de Talento Humano	
Aprobado por:		Director de talento humano	

Anexo 10: Cronograma aprobación del Manual de Servicio al Cliente Interno

Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público

SERVICIO DE GESTIÓN INMOBILIARIO DEL SECTOR PÚBLICO
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
CRONOGRAMA DE PROPUESTA DE MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

	ENERO																			FEBRERO										
ACTIVIDADES	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29	1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15
ANÁLISIS DEL MANUAL POR PARTE DE LA MÁXIMA AUTORIDAD																															
REVISIÓN POR PARTE DE LA DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA																															
CORRECCIÓN DEL MANUAL																															
REUNIÓN DE GABINETE																															
APROBACIÓN DEL MANUAL																															
EJECUCIÓN DEL MANUAL EN LA INSTITUCIÓN																															