



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICAS
INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para el Departamento de Talento Humano de una Facultad de una Institución de Educación Superior Pública.

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**Previo a la obtención del Título de:
INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

**Presentado por:
GEOVANNY FRANCISCO CRUZ GÓMEZ
CARLOS ALBERTO PILOZO HABLICH**

Guayaquil – Ecuador

2014

AGRADECIMIENTO

Al Señor Jesús por llenar de bendiciones mi vida.

A la Santísima Virgen María por acompañarme y ser madre buena
cubriéndome con su manto protector.

A mis padres, que durante todos estos años se esforzaron por educarme y
darme todo lo que estaba dentro de sus posibilidades.

A toda mi familia, mis amigos y compañeros.

Geovanny

AGRADECIMIENTO

Al Señor Jesús, por darme las fuerzas necesarias para dar todo de mí
siempre, al máximo de mi capacidad y posibilidades.

A la Santísima Virgen María, por acompañarme en cada paso de mi vida y
educarme con su infinito amor.

A mis padres por estar siempre a mi lado, apoyándome y guiándome para
ser un hombre de bien.

A la Ing. Bertha Naranjo por su paciencia y dedicación en la guía para la
elaboración del proyecto.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral por acogerme y formarme
integralmente.

A toda mi familia y amigos.

Carlos

DEDICATORIA

A Dios, la virgen María y la Niña Narcisa que siempre cuidaron de mi hogar.

A mi familia, por ser la escuela de enseñanza, amor y fe.

A mi mamá por cada consejo, cada abrazo, cada sonrisa, por estar siempre

ahí, tan pendiente de mi.

A mi padre por su esfuerzo sobrehumano para sacarnos adelante, y ser

ejemplo de lo que quiero ser.

A mi hermana, para que vea que con todas mis limitaciones, logré algo

grande, siempre con la bendición de Dios.

A mis amigos.

Geovanny

DEDICATORIA

A mi querida madre Fátima, por mostrarme con su ejemplo que el verdadero amor implica sacrificio y dedicación.

A mi abuelita Olga, por haber estado conmigo siempre desde mis primeros pasos en el jardín.

A mi padre Xavier, por su preocupación y respaldo siempre en mis estudios.

A mis hermanos Xavier Andrés y José Luís, por sus alegrías, retadas y consejos que hoy me permiten ser un hombre de bien.

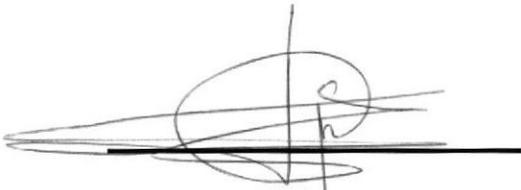
A los miembros del Movimiento de Vida Cristiana, por enseñarme que se puede llegar a la santidad en la vida cotidiana.

A mis niños de Nigeria, por enseñarme el valor de la vida, lo cálido de un abrazo sincero, y la confianza de un corazón puro.

A toda mi familia y amigos que me acompañaron en esta etapa de mi vida.

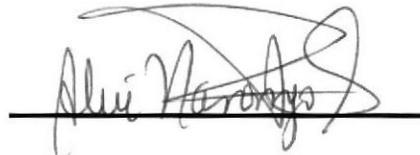
Carlos

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Mat. Jorge Medina

PRESIDENTE



Ing. Alice Naranjo

**DIRECTORA DE PROYECTO DE
GRADUACIÓN**



Ec. Julio Aguirre

VOCAL PRINCIPAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo Final de Graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.



Geovanny Cruz Gómez



Carlos Piloza Hablich

INDICE GENERAL

RESUMEN	17
CAPÍTULO I	20
1. INTRODUCCIÓN	20
1.1 GENERALIDADES DE LA INSTITUCION	20
1.1.1 RESEÑA HISTORICA	20
1.1.2 MISIÓN Y VISIÓN DE FACFI	24
1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	24
1.1.3.2 UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO	26
1.1.4 MARCO LEGAL	27
1.2 FORMULACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
1.2.1. JUSTIFICACIÓN	28
1.2.2. DELIMITANTES DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	30
1.3 PROPUESTA DE OBJETIVOS.....	31
1.3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.....	31
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
CAPÍTULO II	32
2. MARCO TEÓRICO	32
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	32
2.1.1 IMPORTANCIA	32
2.1.2 MISIÓN ORGANIZACIONAL.....	34
2.1.3 VISIÓN ORGANIZACIONAL	35
2.1.4 VALORES ORGANIZACIONALES.....	35
2.1.5 ANÁLISIS FODA	36

2.1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	38
2.1.7. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	39
2.2 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	39
2.2.1 ANÁLISIS DE RIESGO	39
2.2.2 IMPORTANCIA	40
2.2.3 TIPOS DE ANÁLISIS DE RIESGO	41
2.2.4 METODOLOGÍA.....	42
2.2.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS	42
2.2.4.2 MATRIZ DE IMPACTOS	42
2.2.4.3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS	44
2.3. GESTIÓN POR PROCESOS	47
2.3.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	47
2.3.2 PRINCIPALES DEFINICIONES	48
2.3.2.1 PROCESO	48
2.3.2.2 ACTIVIDADES	50
2.3.2.3 TAREA	50
2.3.2.4 PROCEDIMIENTOS	51
2.3.3 NIVELES DE PROCESOS	51
2.3.3.1 PROCESOS NIVEL 2 O MAPA DE PROCESOS	52
2.3.4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS	53
2.3.4.1 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	53
2.3.4.2 DIAGRAMA DE FLUJO.....	55
2.3.4.3 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO.....	57
2.3.5 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	60

2.3.5.1 MANUAL DE POLÍTICAS.....	60
2.3.5.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	61
2.3.6 INDICADORES DE GESTIÓN	63
CAPÍTULO III.....	65
3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	65
3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	65
3.1.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.....	65
3.1.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	66
3.1.3 VALORES ORGANIZACIONALES.....	67
3.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	67
3.1.5 ANÁLISIS FODA	69
3.1.6 ANÁLISIS DE RIESGO	73
3.1.6.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES (PROBLEMAS) ...	73
3.1.6.2 MATRICES UTILIZADAS	74
3.1.6.3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS	77
3.1.6.4 ANÁLISIS ISHIKAWA SITUACIONES SEVERIDAD ALTA.....	79
3.1.7 ANÁLISIS DE HALLAZGOS.....	82
3.1.7.1 HALLAZGO 1: SALTOS EN EL NIVEL JERÁRQUICO DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR TAREAS	82
3.1.7.2 HALLAZGO 2: INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	83
3.1.7.3 HALLAZGO 3: INADECUADA CULTURA ORGANIZACIONAL	84
3.1.8 OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS Y ACTIVIDADES	86

3.1.9 INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	88
3.2 PROPUESTA DEL SISTEMA PARA EL DEPARTAMENTO	89
3.2.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN ACTUAL	89
3.2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	89
3.2.1.2 PUESTOS ACTUALES	90
3.2.1.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS	92
3.2.1.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS SEGÚN LEY	96
3.2.1.5 CONCLUSIONES SITUACIÓN INICIAL.....	102
3.2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS PROCESOS	106
3.2.2.1 ANÁLISIS DEL PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	107
3.2.2.2 ANÁLISIS DEL PROCESO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	112
3.2.2.3 ANÁLISIS DEL PROCESO NÓMINA.....	117
3.2.3 PROPUESTA DE LOS PROCESOS.....	123
3.2.3.1 MAPA DE PROCESOS.....	123
3.2.3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	124
3.2.4 INDICADORES APLICADOS A LOS PROCESOS	132
CAPÍTULO IV.....	134
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
4.1 CONCLUSIONES.....	134
4.2 RECOMENDACIONES.....	136
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y ELECTRÓNICAS	137

ANEXOS.....	138
ANEXO N° 1 ORGANIGRAMA PROPUESTO	139
ANEXO N° 2 ENCUESTA AL PERSONAL.....	140
ANEXO N° 3 ENCUESTA A ESTUDIANTES	141
ANEXO N° 4 MANUALES	142

INDICE DE FIGURAS

FIG. 1 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA FACULTAD	25
FIG. 2 ORGANIGRAMA UATH.....	27
FIG. 3 EJEMPLO DE ACTIVIDADES DE UN PROCESO	50
FIG. 4 MODELO MAPA DE PROCESOS	53
FIG. 5 DIAGRAMA ISHIKAWA O CAUSA Y EFECTO	59
FIG. 6 ISHIKAWA SALTOS EN NIVEL JERÁRQUICO DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR TAREAS.....	79
FIG. 7 ISHIKAWA INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	80
FIG. 8 ISHIKAWA INADECUADA CULTURA ORGANIZACIONAL	81
FIG. 9 ORGANIGRAMA UATH.....	90
FIG. 10 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DEL PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	107
FIG. 11 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	109
FIG. 12 CONTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL – ACTUAL VS MEJORADO.....	111
FIG. 13 COMPARACIÓN DEL NIVEL DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL – ACTUAL VS MEJORADO.....	111
FIG. 14 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DEL PROCESO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	112
FIG. 15 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	114
FIG. 16 CONTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN – ACTUAL VS MEJORADO.....	116

FIG. 17 COMPARACIÓN DEL NIVEL DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN – ACTUAL VS MEJORADO	116
FIG. 18 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DEL PROCESO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	117
FIG. 19 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO NÓMINA ..	119
FIG. 20 CONTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO NÓMINA – ACTUAL VS MEJORADO	121
FIG. 21 COMPARACIÓN DEL NIVEL DE VALOR AGREGADO DEL NÓMINA – ACTUAL VS MEJORADO	121
FIG. 22 MAPA DE PROCESOS UATH	123
FIG. 23 DIAGRAMA DE FLUJO FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL POA	125
FIG. 24 DIAGRAMA DE FLUJO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	127
FIG. 25 DIAGRAMA DE FLUJO SALUD OCUPACIONAL	129
FIG. 26 DIAGRAMA DE FLUJO MEDICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	131

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 ANÁLISIS FODA	38
TABLA 2 ANÁLISIS DE IMPACTOS	43
TABLA 3 NIVELES DE IMPACTO	44
TABLA 4 NIVELES DE FRECUENCIA	44
TABLA 5 MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS	45
TABLA 6 NIVEL DE RIESGO	45
TABLA 7 PONDERACIONES NIVEL DE RIESGO	46
TABLA 8 SIMBOLOGÍA DIAGRAMAS DE FLUJO	56
TABLA 9 RESUMEN DE LOS INDICADORES.....	64
TABLA 10 ANÁLISIS FODA	71
TABLA 11 ANÁLISIS DE IMPACTOS	74
TABLA 12 NIVEL DE IMPACTO	76
TABLA 13 FRECUENCIA	76
TABLA 14 MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS	77
TABLA 15 RESUMEN SEVERIDAD ALTA	78
TABLA 16 CRUCE DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES.....	86
TABLA 17 INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	88
TABLA 18 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO ACTUAL DEL PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	108
TABLA 19 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO DEL PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	110
TABLA 20 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO ACTUAL DEL PROCESO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	113
TABLA 21 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO DEL PROCESO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	115
TABLA 22 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO ACTUAL DEL PROCESO NÓMINA	118

TABLA 23 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO DEL PROCESO NÓMINA	120
TABLA 24 RESUMEN ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	122
TABLA 25 FICHA PROCESO PLAN OPERATIVO ANUAL	124
TABLA 26 FICHA PROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	126
TABLA 27 FICHA PROCESO SALUD OCUPACIONAL	128
TABLA 28 FICHA PROCESO MEDICIÓN INDICADORES DE GESTIÓN .	130
TABLA 29 INDICADORES APLICABLES A PROCESOS	133

ABREVIATURAS

FACFI.- Nombre ficticio para la institución

UATH.- Unidad Administrativa de Talento Humano

LOSEP.- Ley Orgánica de Servicio público

LOES.- Ley Orgánica de Educación Superior

MRL.- Ministerio de Relaciones Laborales

NTSRP.- Norma Técnica de selección y reclutamiento de personal

NTED.- Norma Técnica de Evaluación de desempeño

TMO.- Tribunal de Méritos y Oposición

LOTAIP.- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública

POA.- Plan Operativo Anual

CPP.- Control de Permanencia en el Puesto

SART.- Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo

SENESCYT.- Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia,
Tecnología e Innovación

RESUMEN

El presente proyecto consistió en Diseñar un Sistema de Gestión por procesos al departamento de Talento Humano de una Facultad en una Institución de Educación Superior Pública; cuyo objetivo fue: Definir un direccionamiento estratégico para el departamento, identificar los procesos actuales y estandarizar los procesos con sus mejoras, establecer jerarquías y responsabilidades, y documentar las políticas y procedimientos que le competen a la gestión del Talento Humano, estableciendo de esta manera una cultura organizacional que permita la adecuada gestión de la Unidad y la optimización de sus recursos.

Todo sistema de gestión se inicia con el direccionamiento estratégico, razón por la cual en conjunto con el Coordinador del departamento se procedió a elaborar la misión, visión y objetivos departamentales. Posteriormente el análisis FODA, permitió conciliar las estrategias con los objetivos departamentales, estableciendo actividades para el cumplimiento de los mismos.

A continuación se realizó el análisis de Riesgo, herramienta que en base a las debilidades detectadas en el FODA, permitió dar una ponderación e identificar los problemas más críticos del departamento, estableciendo controles específicos en las recomendaciones de las cédulas de hallazgos.

La propuesta del Sistema de Gestión se inició realizando un levantamiento de la situación actual del departamento, mediante entrevistas y recopilación de bases legales y normativas que rigen a la unidad, lo que permitió identificar los procesos que debería manejar la Unidad de Talento Humano. A partir de eso se realizó el Análisis AVA, proponiendo mejoras a los procesos ya planteados, que permitan llevar un mejor control en sus procedimientos y optimización de recursos. Adicionalmente tomando como base legal la LOSEP (Ley Orgánica del Sector Público), se procedió a definir los procesos que le competente al talento humano en el sector público, enfocando sus actividades para cumplir el objetivo principal del departamento que es aliviar la carga en Talento Humano de administración Central de la Universidad.

Además se elaboraron los manuales Políticas, Procedimientos y funciones de la Unidad y la Matriz de Indicadores de Gestión para la posterior medición y control de los procesos.

El presente proyecto fue desarrollado en cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera:

El primer capítulo es una descripción de la Institución y su Unidad de Talento Humano, detallando su historia, direccionamiento estratégico, y estructura organizacional. Además contiene la Formulación y planteamiento del problema con las respectivas hipótesis y objetivos del proyecto.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, que comprende toda la teoría considerada en la realización del proyecto, como la descripción de las herramientas utilizadas y la definición de los conceptos básicos.

El tercer capítulo corresponde a la elaboración del Diseño del Sistema de Gestión por procesos. Partiendo con la elaboración del Direccionamiento Estratégico, se logró definir los objetivos del departamento. Para el Diseño de los Procesos, se realizó el levantamiento de información de la situación inicial, realizando mejoras con la herramienta del AVA, y estableciendo los demás procesos que le competen al departamento de Talento Humano. Al final se establecieron los manuales de políticas y procedimientos, como aporte final para la estandarización de los procesos.

El cuarto capítulo contiene las conclusiones luego de haber realizado el proyecto y las recomendaciones para su correcta implementación y ejecución y de esta manera alcanzar los objetivos estratégicos de la Unidad.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 GENERALIDADES DE LA INSTITUCION

1.1.1 RESEÑA HISTORICA

FACFI nace en el año 1944, con la finalidad de formar maestros de educación media, iniciando sus actividades con la Escuela de Lenguas, la escuela de periodismo y la escuela de psicología.

Posteriormente dichas escuelas se independizaron, formando así, la Facultad de Comunicación y la Facultad de Psicología respectivamente.

Durante sus inicios la facultad recibía entre 400 0 500 alumnos, llegando en la actualidad a sobrepasar los 18000 estudiantes repartidos en las diferentes escuelas y especializaciones.

En la actualidad la facultad se maneja bajo dos modalidades, estudios presenciales y semi-presenciales, dentro de las carreras bajo la modalidad presencial, se encuentran: Sistemas Multimedia, Informática, Comercio Exterior , Mercadotecnia y publicidad, Educadores Párvulos, Educación Básica, Físico Matemático, Químico Biológicas, Historia y Geografía, Comercio y Administración, Lenguas y Lingüística, Desarrollo Comunitario Ambiental, Literatura y Español, Filosofía y

Ciencias Psicosociales, Bibliotecología y Archivo, y Arte. Además dentro de la modalidad Semi-Presencial se encuentran carreras como: Administración y Supervisión Educativa, Educación Primaria, Educadores de Párvulos, Informática, Comercio Exterior, Mercadotecnia y Publicidad, Lenguas y Lingüística, Comercio y Administración, Historia y Geografía, Físico Matemático y Químico Biológicas.

Además de las carreras dentro del campus, la facultad posee como anexo dos instituciones, un colegio llamado "UEFH" y una Escuela Jardín llamado "PDM"

La UEFH es una institución educativa de nivel medio anexa a la Facultad, fue creada en el mes de mayo de 1971, cuenta en la actualidad con más de 1900 estudiantes.

La Escuela Jardín "PDM" fue creado con el Acuerdo Ministerial N0.239 del 2 de Abril del 2001, otorgado por la Dirección Provincial de Educación del Guayas. Cuenta con cinco salones de clase que se los identifica con un color diferente para cada uno: Amarillo, anaranjado, rojo, verde y azul. Además cuenta con salón de juegos, sala de lectura y enfermería.

Gracias a la visión de sus directores y colaboradores la facultad ha crecido durante el paso de los años satisfaciendo las necesidades de

los alumnos y los avances en conocimiento. Para esto actualmente cuenta con una infraestructura distribuida de la siguiente manera:

- Cyber con atención gratuita a los estudiantes
- Edificios funcionales
- Aulas para el Instituto de Post Grado equipado con tecnología moderna, sofisticada y de punta.
- Laboratorios de computación.
- Laboratorios de Idiomas.
- Laboratorio de la Pequeña Industria.
- Sala de Audiovisuales.
- Centro de Cultura con capacidad para 800 personas
- Salón de actos para conferencias
- Sala moderna para profesores
- Centro de Información e Investigación
- Sala de música para la especialización de Educadores de Párvulos
- Unidad Modelo de Pre-Primaria "PDM"
- Colegio Experimental de Práctica Profesional Pedagógica "UEFH"

Además de sus carreras e instituciones anexas la Facultad cuenta con un Instituto de Investigación, el cuál es una unidad académica dedicada a la Investigación Interdisciplinaria y Trans-disciplinaria en el campo de las Ciencias de la Educación, posee como metas:

- El mejoramiento del sistema educativo ecuatoriano
- La cooperación e investigación enfocada al ámbito nacional e internacional.

Objetivo del Instituto de Investigación es Organizar, concentrar, validar y proporcionar la información de las evaluaciones académicas que se genere de la operación de los programas que lleva acabo la facultad; así como realizar el análisis estadístico de las mismas.

Entre sus centros de investigación tenemos:

- Centro de Investigaciones de Biomasa (CIBIO)
- Centro de Investigaciones de Desarrollo de Software Educativo (CIDESE)
- Centro de Investigaciones de Ecología Humana (CIEH)
- Centro de Investigaciones del Desarrollo Comunitario Ambiental (CIDCAM)
- Centro de Investigaciones de Evaluación de Software (CIES)
- Centro de Investigaciones de Calidad de Agua (CICA)
- Centro de Investigaciones de Salud Ecológica (CISE)
- Centro de Investigaciones en Estimulación Infantil (CIEIN)
- Centro de Investigaciones en Terapia de Lenguaje (CITEL)

1.1.2 MISIÓN Y VISIÓN DE FACFI

Misión

Formar y mejorar el talento humano del sistema de educación superior en las diversas carreras y en las modalidades presencial, semipresencial, procesos de educación continua y oferta de postgrado en contextos académicos de convivencia armónica y del buen vivir, que generen competencias profesionales y valores éticos con pertinencia, calidad, equidad y responsabilidad social para contribuir en la solución de los problemas de la matriz productiva del país, la región y el planeta.

Visión

Ser la unidad académica que lidere los procesos formativos del talento humano del sistema educativo Nacional, en contextos analíticos, críticos e investigativos de las ciencias, la tecnología y el mundo para contribuir con el desarrollo sustentable y la matriz productiva del país.

1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

FACFI no cuenta con un Organigrama documentado, razón por la cual hemos establecido el que se presenta a continuación en base al levantamiento de información realizado entre la entrevista con el Coordinador de Talento humano y un detalle de los directores y Jefes de áreas encontrado de manera pública en la página web de la facultad.

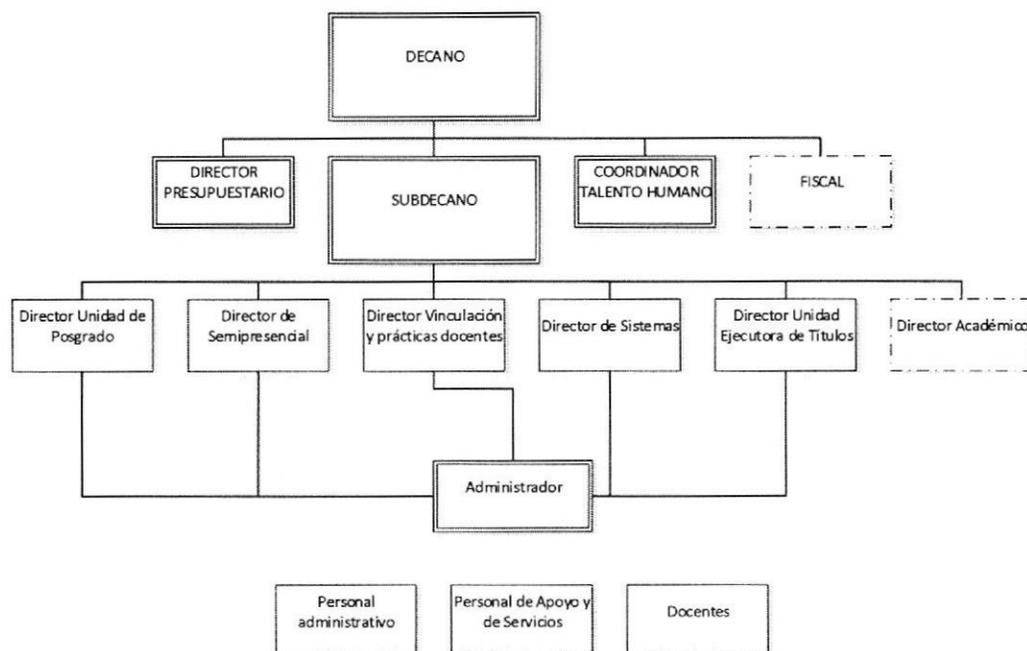


Fig. 1 Organigrama General de la facultad

Fuente: Página web de la facultad

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

Como se observa en el Organigrama y basado en la entrevista con el Coordinador de la UATH, podemos observar que la gestión de Talento Humano es supervisada directamente por el Decanato.

Segregando las funciones del departamento de Talento Humano, pudimos constatar que al no existir una estructura orgánica bien definida a nivel departamental, se generan problemas diarios como falta de asignación de funciones, desconocimiento de la cadena de mando, y líneas de dirección. En base a esta problemática se procedió a realizar

un levantamiento de información, encontrando que no tienen conocimiento de quien es su inmediato superior y a quien tienen a su cargo, creando confusión al momento de saber a quién reportar su trabajo, ocasionando una centralización hacia el Coordinador de talento humano, con pérdidas de tiempo y recursos. A partir del levantamiento de información el organigrama actual queda definido de la siguiente manera:

1.1.3.2 UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO

La Unidad Administrativa de Talento Humano tiene como función principal llevar a cabo todos los procesos que le competen a la unidad de talento humano según lo establece la LOSEP en su Artículo 52.- "De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano", con la finalidad de aliviar la carga en la Unidad de Talento Humano en Administración Central y agilizar los trámites del personal.

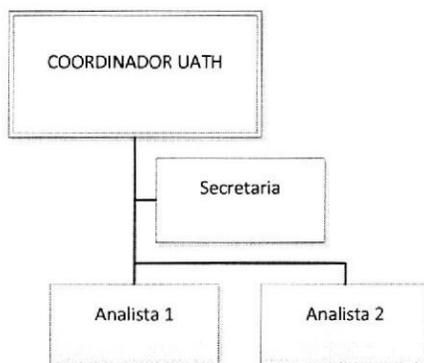


Fig. 2 Organigrama UATH

Fuente: Entrevista Coordinado UATH

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

Como se observa, el organigrama presenta una estructura vertical sencilla ya que como se mencionó anteriormente entre las problemáticas principales está el no contar con las funciones específicas, razón por la cual las tareas realizadas hasta el momento son netamente operativas. Por esta razón muchas veces se generan conflictos internos ya que personal con diferente denominación en su cargo realizan actividades similares.

1.1.4 MARCO LEGAL

La Institución educativa se rige bajo las siguientes instituciones:

- Ministerio de educación.
- Secretaria nacional de educación superior, ciencia, tecnología e innovación.

Leyes a las que se rige:

- Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)
- Ley Orgánica de servicio público (LOSEP)
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
- Leyes, reglamentos, acuerdos y normativas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

1.2 FORMULACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día el Gobierno Central está exigiendo educación de excelencia, para lo cual se necesita de una institución bien definida y estructurada bajo algún tipo de Sistema de Gestión, Calidad o Seguridad, que garantice la optimización de sus procesos y la satisfacción de sus clientes.

Actualmente la gestión de talento humano dentro de la Universidad, se la realiza en la dirección central, pero debido a las exigencias en cuanto a cantidad del alumnado en la FACFI, siendo esta una de las más grandes de la Universidad con un total de 22.410 matriculados en el Sistema de Pregrado para el período 2012 – 2013. Los directivos de

La Facultad se han visto en la necesidad de crear este departamento dentro dicha facultad, con la finalidad de aliviar la carga a la dirección central de Talento Humano y brindar un servicio más ágil y eficiente a la facultad.

La recién creada Unidad de administración de Talento Humano adolece de un sistema de gestión, que le permita llevar los respectivos controles tanto al personal como a los procesos, de la misma manera sufre la ausencia de una estructura organizacional bien definida, causando mala asignación de funciones y falta de supervisión en las tareas.

El problema surge desde su creación el 15 de Febrero del 2013 ya que se han venido dando las actividades del departamento sin una dirección clara y documentada, ocasionado desperdicios en recursos monetarios, de infraestructura y humano, a pesar de los esfuerzos de la alta dirección por realizar las gestiones del departamento.

Para el levantamiento de la información de la situación actual del departamento, nos basamos únicamente en entrevistas y cuestionarios ya que no cuenta con documentación de sus procesos, procedimientos y funciones. Dichas entrevistas fueron realizadas al directivo del nuevo departamento y al personal asignado.

1.2.2. DELIMITANTES DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrollará al departamento de Talento Humano de una facultad en una Institución de Educación Superior Pública. El propósito del proyecto es aplicar la herramienta administrativa del Sistema de Gestión por Procesos, permitiendo al departamento llevar un control de sus procesos y poder realizar mediciones en cuanto a eficacia y eficiencia.

Como parte inicial del proyecto, está la elaboración de la Planificación Estratégica, que partirá de la declaración de la misión y visión para el departamento. Esto permitirá fijar objetivos estratégicos, alineados a los objetivos de la facultad y por ende de la universidad. Dichos objetivos estarán basados en el análisis FODA.

La delimitación de los procesos permitirá lograr una mejor administración de los recursos y conocer el orden de las actividades para realizar cada uno de los procesos del departamento.

Dentro del departamento se han identificado los siguientes procesos; Reclutamiento y Selección, Nómina y Formación y Capacitación, a los cuales le realizaremos el Análisis AVA, proponiendo mejoras para dichos procesos. Adicionalmente realizaremos el diseño de los procesos identificados por la LOSEP y que son competencia del departamento de talento humano.

1.3 PROPUESTA DE OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Diseñar el Sistema de Gestión por Procesos al Departamento de Talento Humano para optimizar los recursos en la gestión del Talento Humano y definir claramente los objetivos y alcance en la labor de cada persona que compone el departamento, estandarizar las actividades y establecer indicadores para llevar un adecuado control.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fomentar una nueva modalidad de gestión del departamento basado en objetivos estratégicos y procesos específicos definidos, mediante la elaboración de la Planificación estratégica.
- Definir y documentar los procesos que por ley le competen a la Unidad Administrativa de Talento Humano mediante la elaboración del Mapa de Procesos.
- Elaborar un organigrama que comprenda los cargos necesarios para llevar a cabo los procesos definidos.
- Definir indicadores de Gestión con sus respectivos responsables, metas y rangos de tolerancia.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

2.1.1 IMPORTANCIA

En la actualidad el manejo de todas las instituciones sean estas públicas o privadas, se ha visto en la necesidad de realizar cambios en su direccionamiento estratégico. No basta con desarrollar la toma de decisiones en base a la experiencia y conocimientos del gerente general o cabeza de la organización.

Todos estos cambios en las metodologías de negocios enfocados en la satisfacción del cliente han desarrollado nuevas metodologías para la toma de decisiones, las cuales basándose en un análisis tanto externo como interno a la organización, logran replantearse las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, planteando acciones aprovechando los recursos situaciones que se presenten.

Para un efectivo análisis interno se requiere una estructura bien definida, razón por la cual nace la llamada "Gestión por procesos" que

se define como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos¹.

La Gestión por procesos tiene una gran importancia en la vida de la organización no solo por ordenar las actividades, tareas y funciones, sino porque está alineado con la mejora continua, otorgando muchos beneficios para la empresa.

Un correcto direccionamiento estratégico necesita definir claramente sus bases que son la misión, la visión, y los objetivos estratégicos ya que le permitirá a la alta dirección medir y evaluar si los objetivos se están cumpliendo y si estos están aportando a la mira de la visión organizacional.

En el sector público el direccionamiento estratégico y específicamente el concepto de competencia suele relacionarse con la competencia por los recursos, fundamentalmente en el campo político. La necesidad de demostrar el valor de lo ofertado se ha ido haciendo cada vez más importantes. Muchos desarrollos de las prácticas de gestión en el sector público, como el cambio hacia mercados internos, los indicadores de resultados, el incremento de la competencia, etc., son intentos de

¹Excelencia empresarial, "Gestión por procesos", disponible en:

http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm

introducir elementos competitivos con el fin de mejorar el valor de los servicios ofertados.²

2.1.2 MISIÓN ORGANIZACIONAL

La misión organizacional se define como la razón de ser de la empresa, es decir el fin para el cual realiza sus actividades.

Para definir de manera más sencilla la misión de la organización necesitamos identificar lo siguiente:

- Tipo de organización: Se debe definir si es una empresa comercial, industrial o de servicios.
- Giro del negocio: Dentro del tipo de la organización también es indispensable definir el giro del negocio.
- Productos y servicios que se ofrecen: La misión debe hacer referencia a los productos que vende la empresa sean estos bienes o servicios.
- Clientes: De la misma manera debe identificarse a qué tipo de clientes va dirigida la empresa, con la finalidad que ellos logren identificarse y accedan a consumir sus productos.
- Factor diferenciador: La misión deberá mencionar aquel factor que permita diferenciar a la empresa del resto de los competidores.
- Mercado: Cuales serían los mercados que influye directa e indirectamente los productos de la empresa.

²PEARSON PRENTICE HALL, Johnson Gerry; ScholesKevan, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 5ta Edición

- Recursos: Para la elaboración de los productos o realización del servicio, que tipo de recursos se utiliza y de qué manera se realiza la gestión del mismo, resaltando el beneficio para los clientes.

2.1.3 VISIÓN ORGANIZACIONAL

Entendemos por visión organizacional las aspiraciones de la empresa, y lo que se quiere llegar a ser, generalmente se plantea con la finalidad de alcanzarse en un plazo no menor a 5 años. Para definir la visión debemos contestar a las siguientes preguntas.

- ¿Qué queremos ser?
- ¿Cuál será mi horizonte de tiempo?
- ¿Cuál será mi ámbito de acción?
- ¿Bajo qué valores se funda mi visión?

2.1.4 VALORES ORGANIZACIONALES

“Cuando en una organización, la efectividad crece, es porque la organización se está desarrollando en un ambiente agradable para los empleados, y ese ambiente precisamente está inmerso en valores; valores que constituyen al individuo y a todo el conjunto organizacional”³

³ Whittington, Pearson; *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*; Séptima Edición

En toda organización para que la gestión se vuelva más efectiva es necesario un ambiente organizacional agradable, por ende muchas empresas optan el definir ciertos valores que los representen con la finalidad de generar conciencia en sus trabajadores y motivar los mismos a generar dicho espacio de trabajo agradable.

2.1.5 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta muy utilizada para conocer la situación actual de una empresa, organización, o asociación; y así poder tomar decisiones enmarcadas en la situación actual y las políticas institucionales.⁴

El término FODA, se compone de la primera letra de las siguientes palabras: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS.

Las fortalezas y debilidades se obtienen luego de realizar un análisis a la situación interna de la empresa. Mientras que las oportunidades y amenazas se definen luego de conocer la situación externa de la empresa y que puedan afectar o beneficiar a la misma.

- Fortalezas: son todas aquellas características propias de la empresa que le permiten de alguna manera generar ventaja competitiva sobre las demás empresas.

⁴DraAvelinaKoenes, El Plan de Negocios; Ediciones Díaz De Santos, Madrid-España 1996, pp 157-158

- Oportunidades: son todos aquellos eventos presentes o futuros, fuera del control de la empresa y que pueden beneficiarla o esta puede hacerse valer de dichas oportunidades para convertirlas en fortalezas.
- Debilidades: son aquellas falencias a nivel interno de la empresa que pueden ocasionar una desventaja con respecto a los competidores.
- Amenazas: son todas aquellas situaciones externas a la empresa que pueden afectar a futuro o que están afectando en el presente el correcto desarrollo y progreso de la empresa.

La matriz FODA tiene como objetivo ser una especie de radiografía de la situación actual de la empresa, y a partir de esto plantear posibles estrategias que le permitan mejorar su gestión y volverse competitiva en el mercado que se desarrolla, o en la mira de nuevos mercados. Para esto la matriz FODA presenta otras casillas conocidas como FO, FA, DO, DA.

Las estrategias quedarán definidas de la siguiente manera:

- FO: En base sus fortalezas aprovechar las oportunidades
- FA: En base a sus fortalezas disminuir las amenazas
- DO: Superar las debilidades con las oportunidades que se presentan
- DA: Superar las debilidades teniendo presentes las amenazas

Tabla 1 Análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO	FA
DEBILIDADES	DO	DA

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

2.1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos se pueden definir como la manera en la cual se plasma la misión de la organización, con miras a aportar al cumplimiento de la visión organizacional.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser cuantitativo, mensurables, realistas, comprensibles, alcanzables, además cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo.⁵

⁵ FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México 1997

2.1.7. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Las políticas organizacionales comprenden todos los lineamientos y directrices para el correcto desenvolvimiento de los procesos de la organización, ya sean lineamientos generales o específicos.

Existen dos tipos de políticas organizacionales;

Generales.- Son aquellas que se aplican a todos los niveles jerárquico de la organización, estas pueden ser de Seguridad, de Calidad, etc.

Específicas.- Son aquellas que se aplican a un área determinada de la organización. Estas pueden ser: Política de compras, de presupuesto, de evaluación de desempeño

2.2 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

2.2.1 ANÁLISIS DE RIESGO

El análisis de riesgo también conocido como evaluación de riesgos es una herramienta utilizada en varias ramas como son la seguridad industrial, la gestión administrativa, la gestión ambiental, entre otras.

Esta técnica se desarrolla partiendo de la identificación de los riesgos o problemas que afecten ya sea a la organización, área o proceso específico, y estimando los posibles daños o consecuencias que estos puedan ocurrir.

En la actualidad existen algunas normativas que aportan a la gestión del análisis de riesgo, entre las cuales tenemos a la ISO 31000: 2009, la cual es un documento elaborado por la International Organization for Standardization, que contiene buenas prácticas para la gestión de riesgos de las diferentes empresas y sectores económicos.

Adicionalmente existe otro tipo de normativas ajenas a la organización, como por ejemplo la Normativa del comité de Basilea sobre supervisión bancaria, del Bank for International Settlements relacionada con medición y normas sobre capitales mínimos de entidades financieras para determinados riesgos.

Localmente el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en su Sistema de Auditoria de Riesgo de trabajo establece normativas y reglamentos para la gestión de los riesgos en el trabajo.⁶

2.2.2 IMPORTANCIA

El análisis de Riesgos en la actualidad es utilizado inclusive en la toma de decisiones gerenciales, más aún debe tomarse en cuenta en aquellas empresas que se encuentran en proceso de crecimiento o en reestructuración en sus modalidades de trabajo.

Una correcta gestión del análisis de los riesgos en toda organización brindará una serie de beneficios, tales como:

⁶ INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL IEISS. Resolución No. C.D. 333

- Identificación de problemas actuales y su nivel de impacto en los diferentes ambientes sean estos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc.
- Puesta en marcha de medidas correctivas y preventivas contra las posibles amenazas que afecten a la organización.
- Ayuda a la gerencia en la toma de decisiones sobre la planificación estratégica y el Plan Operativo Anual.
- Replanteamiento de la dirección estratégica atacando las realidades con mayor severidad e impacto en la organización.

2.2.3 TIPOS DE ANÁLISIS DE RIESGO

Entre la gestión del riesgo existen tres tipos de análisis:

- **Cualitativo:** Utiliza palabras para describir el impacto, la gravedad y la concurrencia de las consecuencias o problemas en análisis.
- **Semi Cualitativo:** Las escalas para la descripción de los puntos se plantea en valores, sin representar estos valores realistas para los riesgos.
- **Cuantitativo:** Utiliza valores numéricos para las variables de análisis, impacto, gravedad y concurrencia empleando datos provenientes de fuentes externas.

2.2.4 METODOLOGÍA

2.2.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

El análisis de riesgos permite a la gerencia tomar decisiones priorizando los problemas más latentes y con un nivel de impacto mayor para la organización por lo tanto la factibilidad del análisis de riesgos va a depender en gran medida de la selección de los problemas detectados.

Como herramienta complementaria para el Análisis de riesgos tenemos la "Lluvia de ideas" y el "Análisis FODA" las cuales como resultado de su análisis nos proporcionan un listado de los problemas más importantes.

2.2.4.2 MATRIZ DE IMPACTOS

La matriz de impactos se forma por un listado completo de los problemas más importantes que aquejan a la organización, y las variables o impactos que serán calificados para cada problema de manera independiente, fijando el valor de 1 cuando la situación o problema se relaciona con dicho impacto.

El valor del impacto final para cada situación, será obtenido por la suma de variables que afecten a dicho impacto.

Esta matriz tiene como finalidad presentar de manera cuantitativa el nivel de impacto que tiene cada una de las situaciones identificadas anteriormente y dicha información servirá para la elaboración de la matriz de análisis de riesgos.

Tabla 2 Análisis de impactos

ANÁLISIS DEL IMPACTO							
#	SITUACIÓN	X1	X2	X3		Xn	IMPACTO
D1							
D2							
D3							
D4							
Dn							

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Pilozo

2.2.4.2.1 Niveles de análisis

En las técnicas de análisis de riesgo semi cualitativas se mezclan valoraciones numéricas y textuales para las variables de análisis. A continuación se presenta un esquema de las asignaciones para las variables de impacto y frecuencia.

Tabla 3 Niveles de impacto

IMPACTO	
1	1 Impacto
2	2 Impactos
3	3 Impactos
4	4 Impactos
5	5 Impactos

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

Tabla 4 Niveles de Frecuencia

FRECUENCIA	
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

2.2.4.3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS

La matriz de análisis de riesgos proporciona como resultado el nivel de severidad del problema o riesgos, mismo que es calculado por la multiplicación del nivel de impacto y la frecuencia con que se presentan dichos problemas.

Tabla 5 Matriz de Análisis de Riesgos

MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS				
#	Situación	Nivel de Impacto	Frecuencia	Severidad
D1				
D2				
D3				
Dn				

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

Para los niveles de severidad se ha establecido la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 6 Nivel de riesgo

		IMPACTO				
		1	2	3	4	5
FRECUENCIA	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

En resumen la clasificación de los diferentes niveles de severidad puede ser dividida en tres grupos, aquellos con severidad alta, media y baja. Siendo el presente un análisis semi cualitativo se establecieron rangos numéricos para cada uno de los niveles de severidad, dicho detalle se presenta a continuación.

Tabla 7 Ponderaciones Nivel de Riesgo

SEVERIDAD	PONDERACIÓN
Alta	[15 - 20]
Media	[4 - 12]
Baja	[1 - 3]

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

En conclusión la matriz de riesgos ha permitido clasificar los problemas en dichos grupos, poniéndose a disposición del análisis y recomendaciones aquellas situaciones que presenten una severidad alta.

2.3. GESTIÓN POR PROCESOS

2.3.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por procesos también conocida como Business Process Management (BPM), es una metodología de negocios utilizada ampliamente por muchas organizaciones a nivel mundial, más aún cuando enfocan sus modelos de negocios siguiendo estándares de Calidad Total.

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

La Gestión por Procesos conlleva:

Una estructura coherente de procesos que represente el funcionamiento de la organización.

Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).

Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso

asignado (costos, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, moral).

2.3.2 PRINCIPALES DEFINICIONES

2.3.2.1 PROCESO

Los procesos son un conjunto de actividades ordenadas interrelacionadas entre sí, que requieren de ingreso de recursos y materiales como elementos de entrada para poder entregar un producto o servicio como elemento de salida al final del mismo.⁷

Los elementos de entrada contienen información que se compone de datos necesarios para comenzar el proceso, los materiales y recursos permiten realizar la transformación de dicho elementos de entrada en elemento de salida gracias a instrucciones que son los métodos para realizar las tareas.

Cuando un proceso es de gran tamaño, se ve en la necesidad de realizar divisiones del mismo, cada división mantendrá las mismas características de un procesos, es decir requerimiento elementos de entrada y entregando elementos de salida mediante la utilización de recursos. Dichas divisiones adquieren el nombre de subprocesos.

⁷PEARSON PRENTICE HALL, Gerry Johnson, Kevan Scholes, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, Quinta edición.

La salida es el resultado de la ejecución de un proceso, este puede ser productos o servicios, siendo el primero la transformación de la materia prima en un bien terminado, y el segundo el conjunto de actividades que responden a necesidades no materiales de los clientes.

Los controles son medidas que buscan evitar problemas de alguna índole. Dichos controles se vuelen efectivos cuando se tiene como base procedimientos que son un conjunto ordenado de pasos para lograr una tarea, normas que son reglas ordenadas de comportamiento para regir la conducta del personal, y las políticas que son directrices establecidas por la dirección para actividades operativas.

Los recursos son elementos con los que cuenta la entidad para llevar a cabo un proceso productivo, contando con personal, maquinas, herramientas y lista de funciones, cargos o responsabilidades.

Los procesos se clasifican en estratégicos, operativos y de apoyo. Los procesos estratégicos son aquellos que orientan a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos, encaminados a responder a la misión y visión. Los procesos operativos también llamados principales son los que ayudan a lograr la satisfacción de los clientes, mediante la elaboración del producto desde la materia

prima o recurso principal hasta el producto o servicio que se entrega al cliente. Los procesos de apoyo como su nombre lo indica aportan recursos, métodos o directrices a los procesos operativos para lograr en ellos un normal funcionamiento y los resultados esperados.

2.3.2.2 ACTIVIDADES

Las actividades son acciones o tareas que se realizan dentro de los límites de un proceso y que son necesarios para generar un determinado resultado.

Ejemplo: Proceso Mantenimiento a equipos

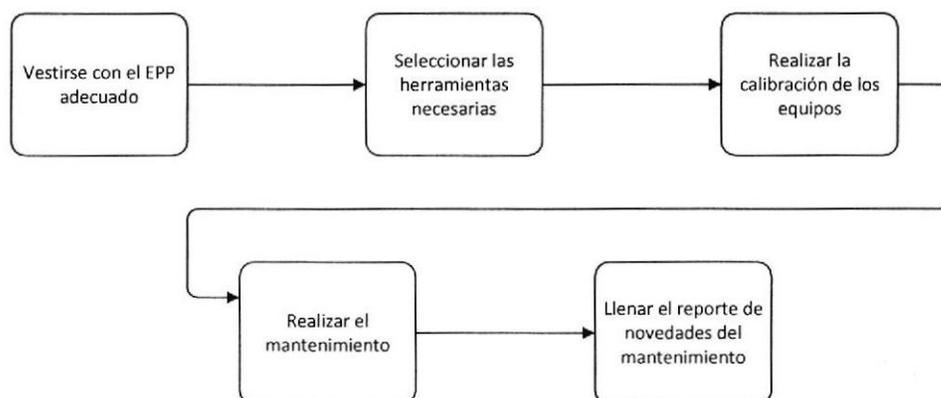


Fig. 3 Ejemplo de actividades de un proceso

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

2.3.2.3 TAREA

Es cada una de aquellos trabajos que se realizan como parte de una actividad durante un tiempo determinado

Ejemplo, como parte de la actividad 2 tenemos las tareas:

- Revisar la planificación del mantenimiento
- Llenar en bodega registro de egresos de herramientas y materiales
- Retirar las herramientas y materiales
- Constatar el buen estado de las herramientas para el trabajo

2.3.2.4 PROCEDIMIENTOS

Un **procedimiento** es una secuencia ordenada de pasos a seguir para realizar un determinado trabajo, con la participación de varias personas involucradas estratégicamente. Los procedimientos permiten llevar un mejor control de todas aquellas actividades rutinarias u operativas, ya que estandariza la manera en que se realizan.⁸

2.3.3 NIVELES DE PROCESOS

La gestión por procesos determina algunos niveles para la presentación de los procesos que componen a la organización, mientras mayor aumente el nivel será más específico y detallado, de la siguiente manera:

⁸ Apuntes materia de materia "Auditoria Operacional" - Ec. Julio Aguirre año 2012

- Procesos Nivel 0: representan de manera global la actividad principal que realiza la empresa, en otras palabras la misión organizacional.
- Procesos Nivel 1: También conocido como Macro Procesos
- Procesos Nivel 2: Permite la representación gráfica de los procesos y subprocesos de la organización

2.3.3.1 PROCESOS NIVEL 2 O MAPA DE PROCESOS

Es una herramienta que muestra gráficamente los procesos de la organización clasificándolos en:

- **Procesos estratégicos:**
Son procesos que muestran los lineamientos y los deseos que la gerencia tiene sobre la organización.
- **Procesos claves:**
Son procesos operativos que tienen que ver con el giro del negocio y la razón de ser de la organización.
- **Procesos de apoyo:**
Son los procesos que ayudan a los procesos claves, es decir dan soporte a la realización de las actividades del giro del negocio. Estos procesos no intervienen en la elaboración del producto o servicio que la organización brinda.

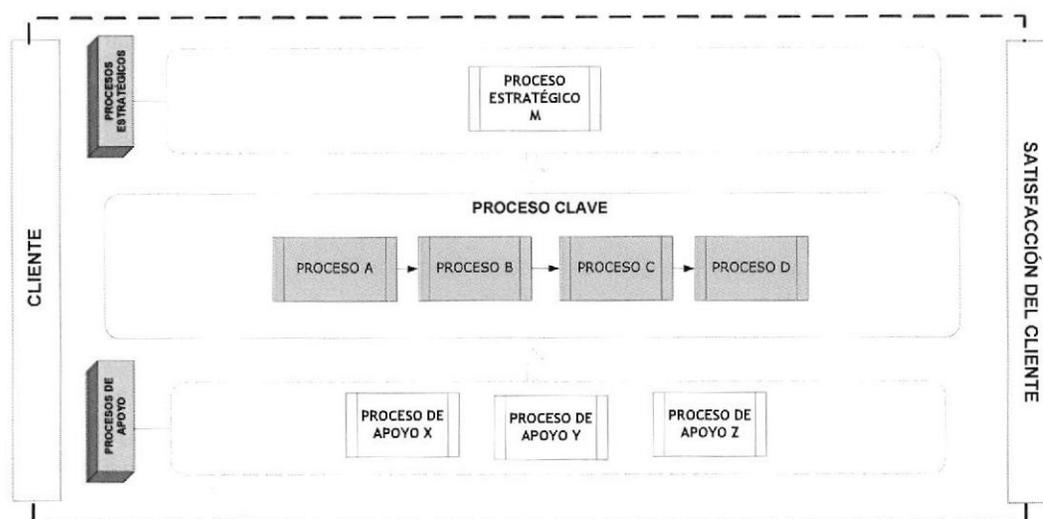


Fig. 4 Modelo Mapa de Procesos

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

2.3.4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS

2.3.4.1 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

El Análisis de Valor Agregado (AVA) es una herramienta de análisis que permite medir el tiempo de las actividades que componen un proceso específico. Esta herramienta es utilizada en la gestión de procesos para detectar y clasificar aquellas actividades que agregan valor a la empresa y aquellas que no agregan valor.

La importancia del Análisis AVA radica en una vez identificadas las actividades que no agregan valor a la empresa, deben tomarse medidas correctivas como por ejemplo la eliminación de dichas actividades o la reestructuración de las mismas.

Las actividades del análisis de valor agregado se clasifican de la siguiente manera:

- **Actividades que agregan valor al cliente (VAC):**

Son actividades presenciales que convierten los recursos en productos o servicios según los requerimientos del cliente. Estas actividades son tomadas en cuenta por el cliente al momento de elegir el producto

- **Actividades que agregan valor empresarial (VAE):**

Son aquellas que contribuyen a la captación progresiva de clientes y a la expansión del mercado, es decir son el resultado de la satisfacción al cliente.

- **Actividades que no agregan valor (SVA):**

Son las que pueden ser eliminadas o minimizadas sin alterar la funcionalidad del proceso o la decisión del cliente a la hora de elegir.

Las actividades que no agregan valor, a su vez se clasifican en:

Actividades de preparación (P):

Son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.

Actividades de espera (E):

Tiempo en el que no se desempeña una actividad.

Actividades de movimiento (M):

Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o de cualquier otra cosa de un punto a otro.

Actividades de inspección (I):

Son actividades que implican revisión o verificación de documentos o de información que intervienen en un proceso.

Actividades de archivo (A):

Permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información de los materiales o documentos que se utilizan en un proceso.

2.3.4.2 DIAGRAMA DE FLUJO

Es un instrumento administrativo que representa gráficamente un proceso, hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo usando elementos específicos o símbolos para detallar las actividades a realizar, el orden y la continuidad del mismo. Teniendo como característica principal tener un único punto de inicio y un único punto final.⁹

Los diagramas de flujo no son herramientas utilizadas únicamente en la gestión por procesos, también es utilizado en otras ramas como la ingeniería y las ciencias, por ende no existe un formato único, pero si existen modelos con simbología estandarizadas como son el modelo ANSI, ASME, Norma ISO 9000, Norma alemana DIN, entre otros.

2.3.4.2.1 VENTAJAS

Ayudan a la comprensión de un proceso, entendiéndolo de mejor manera, pudiendo observar sus movimientos, quienes lo realizan, el

⁹Pearson Prentice Hall, Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Administración de operaciones, estrategia y análisis, Quinta edición.

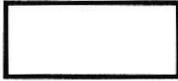
orden cronológico, sus entradas y salidas y su vinculación con otros procesos.

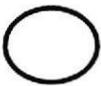
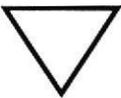
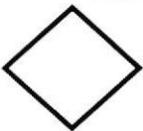
Permite identificar de mejor manera las posibles mejoras en el proceso, identificando cuellos de botella o desperdicios a lo largo del proceso.

Ayuda a una mejor comunicación organizacional con quienes forman parte del proceso, haciéndolos conocer mejor quienes intervienen en este, sus actividades, sus responsabilidades y conocer el proceso en si globalmente.

2.3.4.2.2 SIMBOLOGÍA

Tabla 8 Simbología Diagramas de Flujo

#	Nombre	Símbolo	Representa
1	INICIO		Indica el principio o fin del flujo, puede ser acción o lugar además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
2	ACTIVIDAD		Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.

3	DOCUMENTO		Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
4	CONECTOR		Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
5	ARCHIVO		Indica que se queda un documento de forma temporal o permanente.
6	DECISION		Indica un punto del diagrama de flujo en que debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
7	CONECTOR FUERA DE PAGINA		Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: Modelo ANSI

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

2.3.4.3 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

Técnica de análisis también conocida como Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa por su creador el Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943. Es una técnica de análisis causa y efecto para la solución de

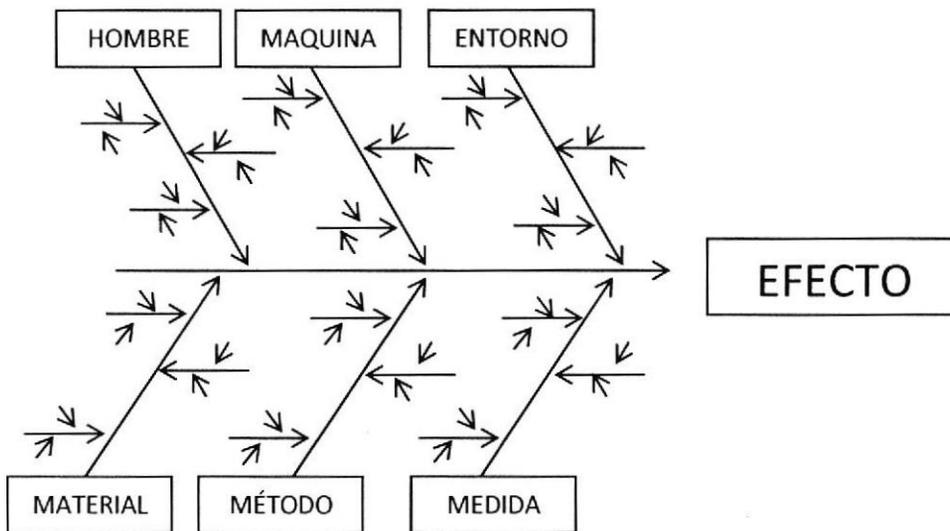
problemas, tiene como propósito relacionar un efecto con las posibles causas que lo provocan.

Es de gran utilidad cuando se necesita encontrar las causas raíces de un problema. Simplifica el análisis y mejora a la solución de cada problema, ya que agrupa el problema o situación a analizar con las causas y sub causas que contribuyen a este problema o situación

Para la realización del Diagrama Causa y Efecto se debe llevar a cabo los siguientes procedimientos:

1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema.
2. Trazar una flecha y escribir el "efecto" del lado derecho.
3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias
5. Asignar la importancia de cada factor
6. Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, maquinas, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente (5 Ms)

7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema
8. Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad¹⁰.



11

Fig. 5 Diagrama Ishikawa o Causa y Efecto

Fuente: Modelo ANSI

Fuente: Paper Auditoría Operacional Ej. Julio Aguirre

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

¹⁰Paper Auditoría Operacional Ec. Julio Aguirre Año 2012

¹¹ Guía Para El Control De La Calidad - Kaoru Ishikawa, Paper Auditoría Operacional Ec. Julio Aguirre Año 2012

2.3.5 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

2.3.5.1 MANUAL DE POLÍTICAS

Es un documento que codifica las políticas de una empresa, marcando los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades en sus distintas secciones.

Existen políticas globales de la empresa, departamentales, políticas de personal, incluso de producción para obtener un producto de buena calidad y a bajo costo.

Algunos autores plantean los objetivos de una política como:

- Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- La manera más consistente de tratar a la gente.
- Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.

Para cumplir con dichos objetivos las políticas deben cumplir con las siguientes características:

- Establecer lo que la Dirección quiere o prefiere que se haga.
- Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.

- Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la Dirección.
- Tiende a darle consistencia a la operación.
- Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
- Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
- Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección.

2.3.5.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es un documento que proporciona una descripción clara de los pasos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. ¹²

Describe en una secuencia lógica las distintas operaciones o pasos que componen un proceso, definiendo claramente al responsable del procedimiento, como la hace, cuando lo hace y para qué lo hace.

Para la descripción gráfica se utilizan los flujogramas o cursogramas que utilizan símbolos convencionales tomados de entidades normalizadoras como la ANSI o ASME.

El manual de procedimientos conlleva una serie de beneficios, entre los cuales se pueden mencionar:

¹² Apuntes de materia "Desarrollo organizacional" Ing. Arturo Salcedo 2011

- Fijar responsables de cada uno de los procedimientos.
- Normalizar todas aquellas tareas repetitivas optimizando tiempo y recursos en la realización de las mismas.
- Establecer cuando empieza y cuando termina una actividad, concediendo un orden a la realización de las tareas.
- Documentar el trabajo que lleva a cabo el personal, con la finalidad de realizar un mayor control al desarrollo de las mismas.

2.3.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son medidas cuantificables del desempeño de alguna actividad específica dentro de mis procesos, permitiendo la medición y el monitoreo del desempeño de los procesos documentados.¹³

Su importancia radica en la necesidad de darle un valor cuantificable a la eficiencia de los procesos y su contribución con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así podremos tomar decisiones encaminadas a la realidad, proporcionando una ventaja que acarreará mejoras que se verá con el pasar del tiempo y en función de las decisiones adoptadas.

Los indicadores deben cumplir con las siguientes características:

- Específico en la información que proporcionara y su utilidad en aportar sustento a una decisión.
- Medible, asignándole un valor cuantificable a las variables a estudiar, teniendo en cuenta que Si no puedes medirlo, no puedes controlarlo
- Alcanzable, debe ser proporcional y estar sujeto a limitaciones y fortalezas de la entidad para el cumplimiento de los procesos.
- Realizable, que exista la disponibilidad de información de manera confiable y sus costos no sean mayores a las mejoras que esperamos obtener.

¹³ Bureau Veritas; NORMAS DE CALIDAD, desde el sitio web <http://www.valorempresa.com/archives/indicadores.htm>

- Debe estar limitada en el tiempo.

Para el análisis de los indicadores de gestión utilizaremos la siguiente matriz

Tabla 9 Resumen de los Indicadores

Proceso o Perspectiva	Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	Recurso	Responsable	Periodo

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico permitirá al departamento orientar la toma de decisiones y el desarrollo de sus actividades, en función al cumplimiento de objetivos previamente establecidos con sus metas e indicadores de gestión respectivos.

Es indispensable definir claramente la misión y visión del departamento, es de ser y hacia donde se quiere llegar, para poder definir los objetivos. Decir la razón Además se debe considerar la misión y visión de la facultad ya que los objetivos del departamento deben aportar al cumplimiento de los objetivos de la facultad.

3.1.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

La función principal del departamento de talento humano como se mencionó anteriormente es la de aliviar la carga de Talento Humano para toda la Universidad (Administración Central y de esta manera realizar de una gestión más ágil en la actividades que afecten al talento humano de la facultad.

Para definir claramente la misión del departamento fueron elaboradas una base de preguntas que con ayuda del coordinador de la UATH de la facultad, se pudieron responder dando lugar a la siguiente misión:

“La Unidad Administrativa de Talento Humano coordina la gestión del talento humano con la Administración Central, para el personal administrativo docente y de servicios, contando con personal capacitado para el cumplimiento de los derechos y obligaciones establecidas en la LOSEP”

El desarrollo de las preguntas se encuentra en el “Anexo 1: Formulación de la misión”

3.1.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

La visión consiste en definir claramente las ambiciones de la dirección de la empresa, organización o unidad, es decir definir de manera objetiva a donde se quiere llegar con la gestión en un período de tiempo establecido.

Para el desarrollo de la visión se contó con la colaboración del Coordinador de la Unidad de Talento Humano, al responder preguntas como: ¿Cómo desean ser vistos?, ¿Para quienes lo hacen?, ¿Qué servicios ofrecen? ¿Cómo lo hacen?, ¿Con quién lo hacen? y ¿Para qué lo hacen? De esta manera se pudo definir claramente la visión del departamento que se detalla a continuación:

“Ser una Unidad que ejerza justicia brindando información de manera responsable, puntual y oportuna para los servidores públicos administrativo,

docente y de servicios con el equipo de trabajo de la Unidad, para el cumplimiento de los derechos y obligaciones establecidas en la LOSEP”

3.1.3 VALORES ORGANIZACIONALES

- **Respeto y Compañerismo:** El departamento desarrollará sus actividades en un ambiente agradable de trabajo que motive al personal trabajar con mayor empeño.
- **Honestidad y ética:** El departamento hará hacer valer los derechos y obligaciones del talento humano que conforma la facultad.
- **Responsabilidad:** El departamento pondrá el ejemplo de laborar de manera responsable, cumpliendo con todas sus obligaciones y logrando la satisfacción de sus clientes internos.
- **Conocimiento:** Como objetivo tendrá el departamento generar nuevo conocimiento para el talento humano de la facultad, así como estimular al personal con alto rendimiento

3.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Todo direccionamiento estratégico necesita tener definidos claramente sus objetivos, enfocados al cumplimiento de la visión de la entidad, ya que los mismos permitirán llevar un control del cumplimiento de las metas

establecidas por la dirección y tomar medidas preventivas a fin de evitar malos resultados a futuro.

Para la fijación de los objetivos estratégicos se han establecido cuatro perspectivas: financiera, personal, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

FINANCIERA

- Reducir en un 10% los gastos administrativos de la Facultad

PROCESOS INTERNOS

- Cumplir en un 90% requisitos de calificación de la Senescyt en cuanto a talento humano.
- Generar un ambiente de control en el departamento
- Reducir en un 50% tiempos para realización de trámites

PERSONAL

- Ubicar al personal de acuerdo a las fichas de funciones en un 80% de cumplimiento
- Lograr un 90% de cumplimiento de capacitaciones programadas
- Lograr un 80% en satisfacción de ambiente de trabajo agradable

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Lograr un 80% de Satisfacción de los estudiantes en servicios recibidos por el personal de la facultad
- Generar una cultura organizacional con el personal de la facultad

3.1.5 ANÁLISIS FODA

El presente análisis se desarrolló basado en entrevistas, inspecciones y comparaciones de la situación actual de la Facultad con las obligaciones gubernamentales y el no cumplimiento de los objetivos institucionales. Cabe recalcar que las fortalezas y debilidades competen únicamente al departamento de talento humano, mientras que en las oportunidades y amenazas han sido establecidas todas aquellas externalidades que afecten a la facultad, ya que el funcionamiento del departamento de talento humano continuará, mientras sigan desarrollándose actividades académicas en la facultad.

FORTALEZAS

- Contar con el apoyo del decanato de la facultad.
- Pre disponibilidad del personal para realizar las tareas, a pesar de limitaciones en formación y capacitación.
- Agilidad para realizar las tareas.
- Ambiente laboral agradable.
- Infraestructura tecnológica adecuada

OPORTUNIDADES

- Alianzas estratégicas con universidades clase A para mejorar el nivel académico de la universidad.
- Estandarización estatal de la educación superior.
- Ayuda estatal para obtención de títulos de Phd a profesores de la universidad.
- Reestructuración de la facultad

DEBILIDADES

- Personal con poco sentido de servicio al cliente.
- Duplicidad de funciones, y mala asignación de carga de trabajo.
- Saltos en el nivel jerárquico de los procedimientos para realizar tareas.
- Procesos burocráticos largos.
- Deficiente control de la nómina, justificativos insuficientes para ausencias, faltas u otra clase de permisos.
- Inadecuada cultura organizacional.
- Ausencia de objetivos organizacionales claramente definidos.

AMENAZAS

- Reducción del presupuesto destinado a gastos administrativos.
- Carreras no acordes a lineamientos de necesidades del país dictados por Senescyt

- Recorte de personal sin base técnica, por disposición de la dirección de la universidad.
- Creación de nuevas Universidades con la misma oferta académica.

Tabla 10 Análisis FODA

MATRIZ FODA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1.- Alianzas estratégicas con universidades clase A para mejorar el nivel académico de la universidad.</p> <p>O2.- Estandarización estatal de la educación superior.</p> <p>O3.- Ayuda estatal para obtención de títulos de Phd a profesores de la universidad.</p> <p>O4.- Reestructuración de la facultad</p>	<p>A1.- Reducción del presupuesto destinado a gastos administrativos.</p> <p>A2.- Carreras no acordes a lineamientos de necesidades del país dictados por Senescyt</p> <p>A3.- Recorte de personal sin base técnica, por disposición de la dirección de la universidad.</p> <p>A4.- Creación de nuevas Universidades con la misma oferta académica.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1.- Contar con el apoyo del decanato de la facultad.</p> <p>F2.- Pre disponibilidad del personal para realizar las tareas, a pesar de limitaciones en formación y capacitación.</p> <p>F3.- Agilidad para realizar las tareas.</p> <p>F4.- Ambiente laboral agradable.</p> <p>F5.- Infraestructura tecnológica</p>	<p>F1-O1.- Gestionar alianzas estratégicas e intercambio de conocimientos con Universidades Clase A.</p> <p>F2-F3-O4.- Documentar los procesos para el departamento.</p> <p>F5-O2.- Definir procedimientos para la realización de las tareas.</p> <p>F1-O4.- Revisar las actividades que agregan valor y que no agregan valor.</p>	<p>F1-A2-A4.- Reestructuración de las unidades académicas y administrativas de la facultad.</p> <p>F2-F3-A1-A3.- Elaborar Evaluación del desempeño para retener al talento humano con las capacidades de los puestos con asignación presupuestaria.</p> <p>F5-A4.- Definir y controlar los procesos para optimizar tiempos y rendimiento.</p>

adecuada	F3-O2-O4.- Utilizar como guía manuales de puestos establecidos por entidades de control	F4-A3.- Dar a conocer la ley (derechos y obligaciones) F1-A2.- Elaborar un Plan Anual de Capacitación
----------	--	--

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1.- Personal con poco sentido de servicio al cliente.</p> <p>D2.- Duplicidad de funciones, y mala asignación de carga de trabajo.</p> <p>D3.- Saltos en el nivel jerárquico de los procedimientos para realizar tareas.</p> <p>D4.- Procesos burocráticos largos.</p> <p>D5.- Deficiente control de la nómina, justificativos insuficientes para ausencias, faltas u otra clase de permisos.</p> <p>D6.- Inadecuada cultura organizacional.</p> <p>D7.- Ausencia de objetivos organizacionales claramente definidos.</p>	<p>D6-O2.- Implementar los estándares del sector público para realización de controles.</p> <p>D1-D7-O4.- Replantear los objetivos organizacionales y establecer indicadores de gestión</p> <p>D2-D3-O1.- Analizar Benchmarking con otras instituciones de educación para rediseñar los procesos.</p> <p>D2-D4-O4.- Dar a conocer al personal pasos para realización de trámites</p>	<p>D1-A3-A4.- Capacitar al personal tanto humana como técnicamente</p> <p>D4-D3-A3.- Reestructuración del organigrama de la facultad</p> <p>D2-A1.- Control de los tiempos para realización de tareas en base a indicadores</p> <p>D7-A2-A4.- Estudio de la factibilidad de las carreras en la actualidad</p> <p>D5-A4.- Estandarizar los documentos de justificativos y permisos.</p> <p>D3-A4.- Capacitar al personal en cultura organizacional y términos de Gestión por Procesos.</p> <p>D1-D6-A4.- Capacitar al personal sobre comportamiento organizacional.</p>

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

3.1.6 ANÁLISIS DE RIESGO

3.1.6.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES (PROBLEMAS)

Los problemas que se detallan a continuación fueron obtenidos en base al análisis FODA, y dentro de nuestro análisis de riesgo constituyen situaciones de importancia que serán analizadas en función a su nivel de impacto y frecuencia.

- Personal administrativo y servicios con poco sentido de servicio al cliente.
- Duplicidad de funciones, tiempo muerto excesivo, puestos no necesarios y mala asignación de carga de trabajo.
- Desconocimiento del nivel jerárquico y saltos en los procedimientos para continuar con solicitudes y el correcto desarrollo del proceso.
- Procesos burocráticos largos, excesivo uso de papel y autorización de muchas personas para continuar con el proceso.
- Deficiente control de la nómina, justificativos insuficientes para ausencias, faltas u otra clase de permisos.
- Inadecuada cultura organizacional.
- Ausencia de objetivos organizacionales claramente definidos para el departamento.

3.1.6.2 MATRICES UTILIZADAS

3.1.6.2.1 MATRIZ DE IMPACTOS

Para el desarrollo del análisis de los riesgos es indispensable analizar en primera instancia la variable de "impacto", la misma que será analizada en función a cinco variables establecidas por el equipo auditor.

En la tabla posterior se expresan las variables con iniciales, siendo estas sus significados:

- Económico (E)
- Legal (L)
- Imagen (I)
- Ambiente Interno (AI)
- Rendimiento (R)

A continuación presentamos el detalle con el análisis de impacto para el proyecto

Tabla 11 Análisis de impactos

ANÁLISIS DEL IMPACTO							
#	SITUACIÓN	E	L	I	AI	R	IMPACTO
D1	Personal con poco sentido de servicio al	1	1	1	1		4

	cliente.						
D2	Duplicidad de funciones, puestos innecesarios y mala asignación de carga de trabajo.		1		1	1	3
D3	Saltos en el nivel jerárquico de los procedimientos para realizar tareas.	1	1	1	1	1	5
D4	Procesos burocráticos muy largos.			1	1	1	3
D5	Deficiente control de nómina.	1	1		1	1	4
D6	Inadecuada cultura organizacional.		1	1	1	1	4
D7	Ausencia de objetivos organizacionales claramente definidos.			1		1	2

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

3.1.6.2.2 Niveles utilizados

Para la asignación de los puntajes se consideró las siguientes tablas:

Tabla 12 Nivel de Impacto

NIVEL DE IMPACTO	
1	1 Impacto
2	2 Impactos
3	3 Impactos
4	4 Impactos
5	5 Impactos

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

Tabla 13 Frecuencia

FRECUENCIA	
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

3.1.6.3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla 14 Matriz de Análisis de Riesgos

MATRÍZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS				
#	SITUACIÓN	Nivel de Impacto	Frecuencia	Severidad
D1	Personal con poco sentido de servicio al cliente.	4	4	16
D2	Duplicidad de funciones, puestos innecesarios y mala asignación de carga de trabajo.	3	3	9
D3	Salto en el nivel jerárquico de los procedimientos para realizar tareas.	5	4	20
D4	Procesos burocráticos muy largos.	3	3	9
D5	Deficiente control de nómina.	4	3	12
D6	Inadecuada cultura organizacional.	4	4	16
D7	Ausencia de objetivos organizacionales claramente definidos.	2	5	10

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

El análisis de riesgos como se explicó en el marco teórico nos permite determinar cuáles son las situaciones que de llevarse a cabo ocasionarán un mayor daño a la gestión de la institución.

La frecuencia en la tabla 13 fue estimada por el equipo auditor en función a las entrevistas y levantamiento de información de la situación inicial.

Luego del análisis de la evaluación de los riesgos se pudo constatar que las situaciones con una severidad alta son las siguientes:

Tabla 15 Resumen Severidad alta

#	SITUACIÓN	SEVERIDAD
D1	Inadecuado servicio al cliente por el personal administrativo	16
D3	Saltos en el nivel jerárquico de los procedimientos para realizar tareas	20
D6	Inadecuada cultura organizacional	16

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

3.1.6.4 ANÁLISIS ISHIKAWA SITUACIONES SEVERIDAD ALTA

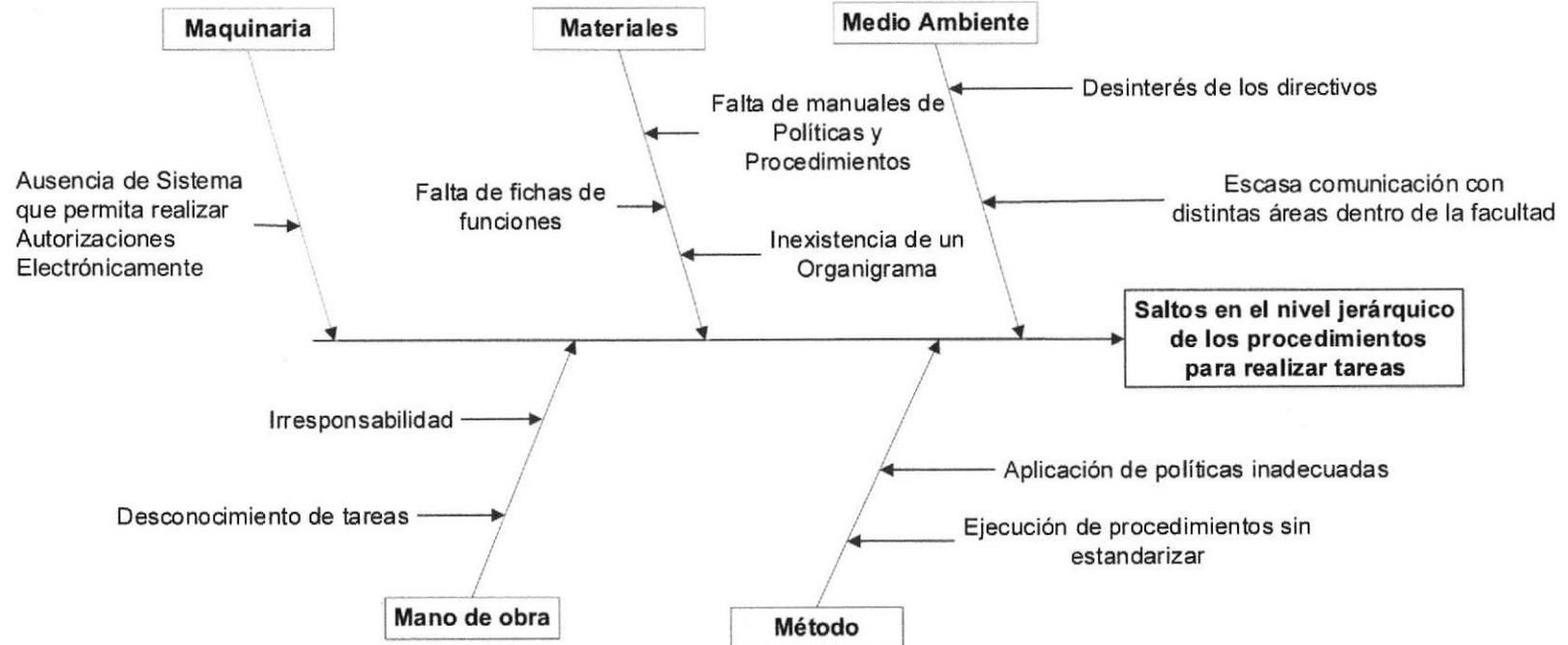


Fig. 6 Ishikawa Saltos en Nivel Jerárquico de los procedimientos para realizar tareas

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

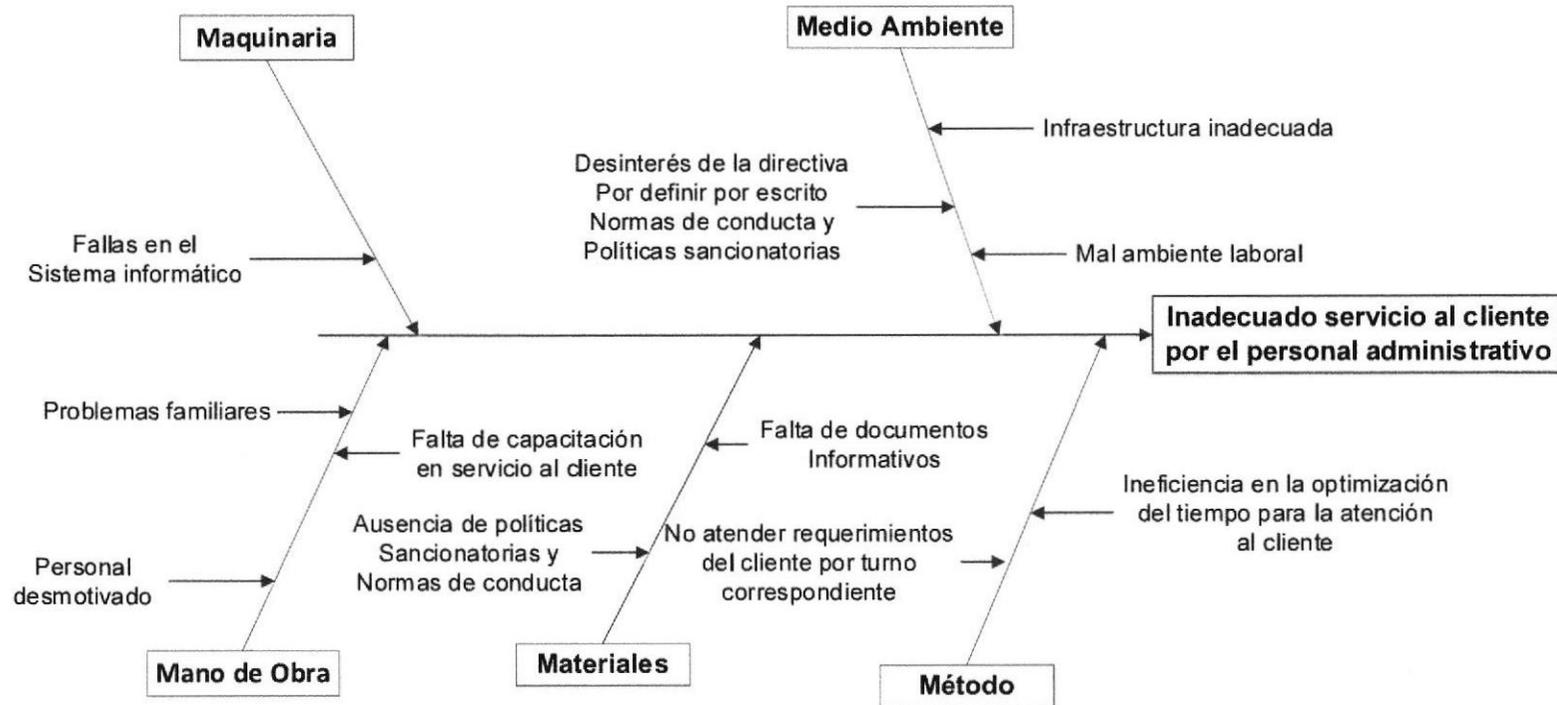


Fig. 7 Ishikawa Inadecuado Servicio al cliente por el personal administrativo

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

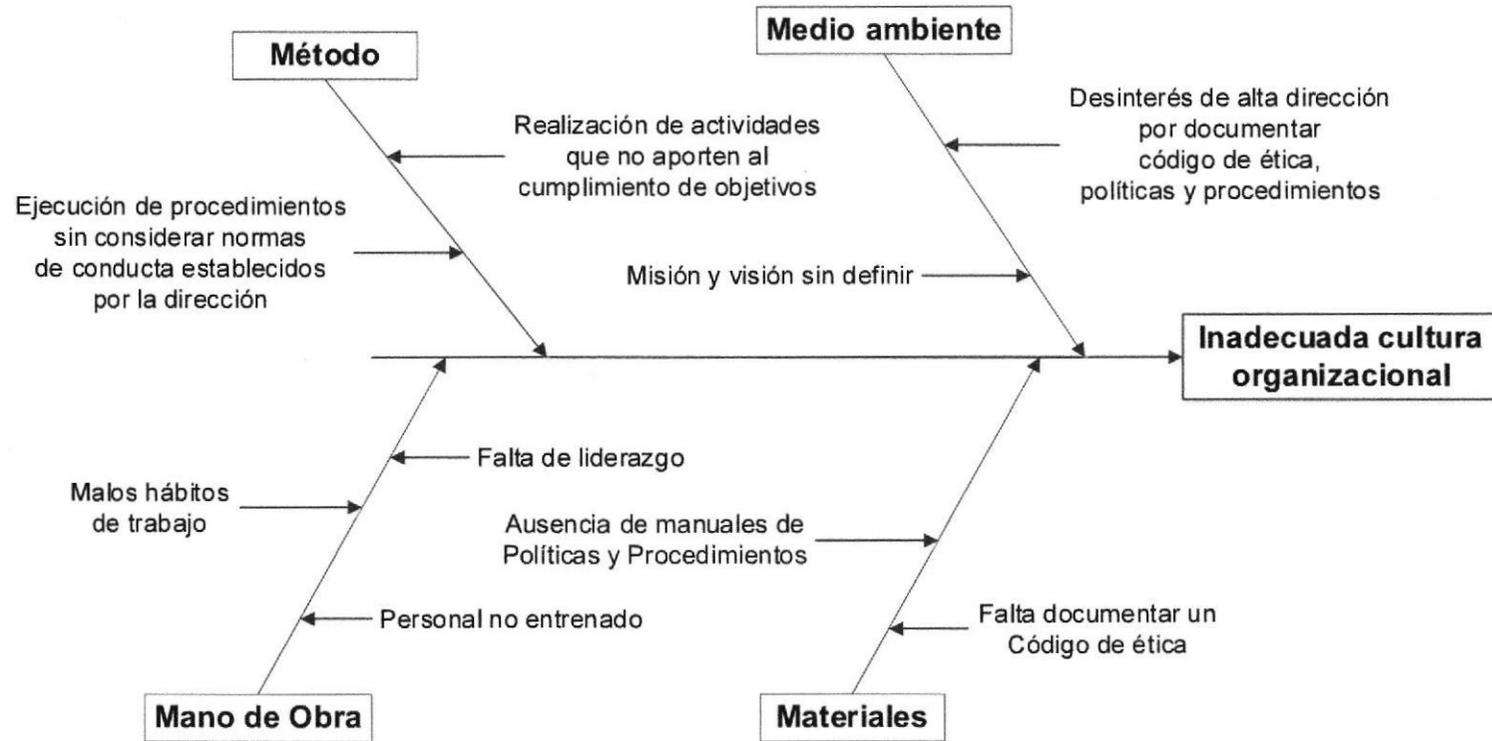


Fig. 8 Ishikawa Inadecuada Cultura organizacional

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Pílozo

3.1.7 ANÁLISIS DE HALLAZGOS

3.1.7.1 HALLAZGO 1: SALTOS EN EL NIVEL JERÁRQUICO DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR TAREAS

Condición: Muchas de las tareas se realizan sin un orden secuencial fijo o estandarizado, únicamente bajo la dirección del coordinador del departamento.

Criterio: Cada proceso se forma por un conjunto de procedimientos que tienen asignado un responsable de su ejecución, mismos que pertenecen a diferentes niveles jerárquicos, y cada proceso debe desarrollarse cumpliendo el orden establecido por los procedimientos.

Efecto: El personal desconoce a quién debe reportarse y a quién tiene bajo su responsabilidad. Además por la falta de la estandarización de los procesos habrá una mala distribución del tiempo, dejando actividades sin realizar por desconocimiento de responsabilidades y deficiente optimización del tiempo, ya que varias personas realizan la misma actividad de manera diferente.

Causa: No existe un documento que defina claramente el nivel jerárquico del personal dentro del departamento, ni los procedimientos que componen cada proceso. Por lo tanto el personal desconoce cuáles son sus responsabilidades y funciones en sus puestos de trabajo.

Conclusión: La falta de documentación de los procedimientos, está ocasionando a corto plazo pérdidas de tiempo por realizar actividades ordinarias sin un estándar, y a largo plazo será causante de planificaciones pendientes de culminar

Recomendación: Se recomienda documentar los procesos y sus respectivos procedimientos con la finalidad de establecer metodologías y pasos para realizar las actividades del departamento, y facilitar procesos de control a futuro por los directivos de la unidad.

3.1.7.2 HALLAZGO 2: INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Condición: Durante el levantamiento de información se reportó de manera verbal muchas quejas de estudiantes por falta de información para sus gestiones en la facultad y en tratos recibidos por el personal administrativo al solicitarse respuestas a sus dudas.

Criterio: El personal administrativo debe procurar brindar un excelente trato tanto a estudiantes como personas ajenas a la universidad, logrando incluso un armonioso ambiente de trabajo.

Efecto: Habrá un malestar por los clientes de la facultad (estudiantes, trabajadores, etc.), lo que podría ocasionar sanciones por entidades de control, incluso protestas llegando a casos extremos.

Causa: No existe un documento que establezca normas de conducta para el personal administrativo, con sanciones que exijan buen comportamiento del personal. Además de una despreocupación de la administración por capacitar a su personal en cuanto a servicio al cliente.

Conclusión: El inadecuado servicio al cliente por el personal administrativo se ocasiona tanto por la cultura del personal como por despreocupación de la administración en capacitar a su personal, lo que podría traer consecuencias a futuro.

Recomendación: Se recomienda asignar capacitaciones en servicio al cliente y establecer normas de conducta, seguido por una campaña de concientización, dando a conocer las nuevas disposiciones y sanciones.

3.1.7.3 HALLAZGO 3: INADECUADA CULTURA ORGANIZACIONAL

Condición: El personal desconoce el término cultura organizacional, y al no existir documentados con manuales y organigrama no se genera un ambiente organizacional eficiente.

Criterio: Una cultura organizacional bien definida, permite mantener un ambiente de trabajo adecuado, siguiendo los lineamientos de los procedimientos y niveles jerárquicos.

Efecto: No se puede realizar un control adecuado y ordenado a las actividades del departamento, y existe pérdida de tiempo al realizar actividades repetitivas de manera diferente.

Causa: La falta de documentación de los procedimientos es causante de una falta de cultura organizacional, además de inexistencia de medios de comunicación que facilite la relación con diferentes áreas. Además de una despreocupación de la administración en tomar medidas correctivas.

Conclusión: La cultura organizacional se vuelve indispensable en el departamento para generar un orden en las actividades del día a día.

Recomendación: Se recomienda documentar los manuales y su organigrama, y dar a conocer por diferentes medios las políticas y normativas aplicadas al departamento.

3.1.8 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

Tabla 16 Cruce de Objetivos, Estrategias y Actividades

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Reducir en un 10% Gastos Administrativos de la Facultad	<p>F2-F3-A1-A3.- Elaborar Evaluación del desempeño para retener al talento humano con las capacidades de los puestos con asignación presupuestaria.</p> <p>D4-D3-A3.- Reestructuración del organigrama de la facultad</p>	<p>Fijar los perfiles requeridos para cada puesto</p> <p>Establecer parámetros para evaluación de desempeño</p> <p>Evaluar al personal</p> <p>Reubicar al personal con mayor puntuación.</p>
Reducir en un 25% tiempos para realización de trámites	<p>F2-F3-O4.- Documentar los procesos para el departamento.</p> <p>F1-O4.- Revisar las actividades que agregan valor y que no agregan valor.</p> <p>D2-D4-O4.- Dar a conocer al personal pasos para realización de trámites</p> <p>D5-A4.- Estandarizar los documentos de justificativos y permisos.</p>	<p>Elaborar procedimientos para trámites de permisos.</p> <p>Emitir circulares informativas al personal de la facultad.</p> <p>Establecer tiempos máximos para presentar documentación justificativa.</p>
Cumplir en un 90% requisitos de calificación de la Senescyt en cuanto a talento humano.	<p>D2-D3-O1.- Analizar Benchmarking con otras instituciones de educación para rediseñar los procesos.</p> <p>F1-O1.- Gestionar alianzas estratégicas e intercambio del personal con Universidades Clase A.</p> <p>F2-F3-O4.- Realizar las medidas correctivas y preventivas recomendadas por la intervención del Estado.</p>	<p>Estudiar base técnica para la calificación del Senescyt</p> <p>Reunión con Decano de la facultad para tomar acciones.</p> <p>Evaluar mensualmente cumplimiento de acciones.</p>
Ubicar al personal de acuerdo a las fichas de funciones en un 80% de cumplimiento	<p>F3-O2-O4.- Utilizar como guía manuales de puestos establecidos por entidades de control</p> <p>F2-F3-A1-A3.- Elaborar Evaluación del desempeño para retener al talento humano con las capacidades de los puestos con asignación presupuestaria.</p>	<p>Levantamiento de puestos por carreras</p> <p>Identificar perfiles de cargos para cada uno de los puestos</p> <p>Reubicar al personal de acuerdo a competencias.</p>
Generar una cultura organizacional con el personal de la facultad	<p>F2-F3-O4.- Documentar los procesos para el departamento.</p>	<p>Emitir circulares informativas sobre uso del buzón de sugerencias</p>

	<p>F4-A3.- Dar a conocer la ley (derechos y obligaciones)</p> <p>D6-O2.- Implementar los estándares del sector público para realización de controles.</p> <p>D1-D7-O4.- Replantear los objetivos organizacionales y establecer indicadores de gestión</p>	<p>Recolectar trimestralmente las sugerencias de todos los buzones</p> <p>Emitir circulares informativas en base a nuevas resoluciones del código de trabajo.</p> <p>Diversificar los medios de comunicación con el personal: carteleras, mails, circulares, etc.</p>
Generar un ambiente de control en el departamento	<p>D4-D3-A3.- Reestructurar el organigrama del departamento.</p> <p>F5-A4.- Definir y controlar los procesos para optimizar tiempos y rendimientos.</p> <p>F4-F5-O2.- Definir procedimientos para la realización de las tareas</p> <p>D2-A1.- Control de los tiempos para realización de tareas en base a indicadores</p>	<p>Documentar los procesos y procedimientos del departamento.</p> <p>Dar a conocer procedimientos al personal</p>
Lograr un 90% de cumplimiento de capacitaciones programadas	<p>F1-A2.- Elaborar un plan anual de capacitación</p>	<p>Elaborar listado de capacitaciones con asignación presupuestaria.</p> <p>Recolectar solicitudes de capacitación a Jefes de áreas</p> <p>Asignar la capacitación en base a necesidad y disponibilidad presupuestaria.</p>
Lograr un 80% en satisfacción de ambiente de trabajo agradable	<p>D1-D6-A4.- Capacitar al personal sobre comportamiento organizacional</p>	<p>Plantear en planificación del departamento sugerencias del personal.</p>
Lograr un 80% de Satisfacción de los estudiantes en servicios recibidos por el personal de la facultad	<p>D1-A3-A4.- Capacitar al personal tanto humana como técnicamente.</p> <p>Elaborar premios internos para incentivar el compañerismo y trabajo en equipo.</p>	<p>Elaborar encuestas de satisfacción a los estudiantes mediante muestreo para conocer sobre el trato del Talento Humano de la Facultad</p>

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Pilozo

3.1.9 INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 17 Indicadores de Gestión Aplicables a la Planeación Estratégica

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	RECURSOS	Responsable	Periodicidad
		Nombre				Ejecución	
FINANCIERA	Reducir en un 10% Gastos Administrativos de la Facultad	F1: Gastos Administrativos	Muestra el porcentaje en que ha variado los gastos administrativos con respecto al periodo anterior de revisión	$= (\text{Gastos Admin Año actual} - \text{Gastos Admin Año anterior} / \text{Gastos Admin Año anterior}) * 100$	Presupuesto anual	Analista 2	Anual
PROCESOS INTERNOS	Reducir en un 25% tiempos para realización de trámites	PI1: Porcentajes tiempos de trámites	Permite medir en que % se ha reducido o incrementado el tiempo que demora los trámites UATH facultad contra UATH Central	$= (\text{Tiempo UATH facultad} - \text{Tiempo UATH Central}) / (\text{Tiempo UATH Central}) * 100$	Históricos de tiempos e inspecciones físicas	Analista 2	Trimestral
	Cumplir en un 90% requisitos de calificación de la Senescyt en RRHH	PI2: Requisitos Senescyt	Mide el % de cumplimiento de requisitos legales en cuanto a talento humano	$= (\text{Artículos que se cumple con requisitos} / \text{Total de Artículos con requisitos}) * 100$	Requisitos de entidades evaluadores	Analista 2	Semestral
	Generar ambiente de control en el departamento	PI3: Ambiente de Control	Medir el cumplimiento de las políticas establecidas en los manuales	$= (\text{Políticas del departamento que se cumplen} / \text{Total de políticas del departamento}) * 100$	Check list del cumplimiento de políticas	Analista 2	Trimestral
PERSONAL	Ubicar al personal de acuerdo a las fichas de funciones en un 80% de cumplimiento	PE1: Fichas de funciones	Mide el % de cumplimiento en que el personal está acorde a los requisitos para ocupar cada puesto.	$= (\text{Personal cumple con requisitos del puesto} / \text{Total de plazas de trabajo}) * 100$	Fichas de funciones y Hojas de vida	Analista 2	Semestral
	Lograr un 90% de cumplimiento de capacitaciones programadas	PE2: Capacitación efectiva	Mide el cumplimiento de las capacitaciones programadas	$= (\text{Número de capacitaciones realizadas} / \text{Número de capacitaciones planificadas}) * 100$	Planificación de capacitación	Analista 2	Semestral
	Lograr un 80% en satisfacción de ambiente de trabajo agradable	PE3: Ambiente agradable	Mide el nivel conformidad que se tiene en el ambiente de trabajo	$= (\text{Personal satisfecho con el ambiente de trabajo} / \text{Total de personal del área}) * 100$	Encuestas personal "Anexo 2"	Analista 2	Semestral
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Lograr un 80% de Satisfacción de los estudiantes en servicios recibidos por el personal de la facultad	AC2: Satisfacción de estudiantes	Mide el nivel de satisfacción que tienen los estudiantes en cuanto a calidad en el servicio recibido del personal de la facultad	$= (\text{Encuestas favorables} / \text{Total de encuestas realizadas}) * 100$	Encuestas estudiantes "Anexo 3"	Analista 2	Semestral

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Pilozo

3.2 PROPUESTA DEL SISTEMA PARA EL DEPARTAMENTO

3.2.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN ACTUAL

3.2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

La unidad administrativa de Talento Humano de la FACFI, que inició sus operaciones en febrero del 2013, cuenta actualmente con 5 empleados cumpliendo labores netamente operativas, distribuidos de la siguiente manera:

- 1 Coordinador de la Unidad
- 1 Secretaria
- 2 Analistas

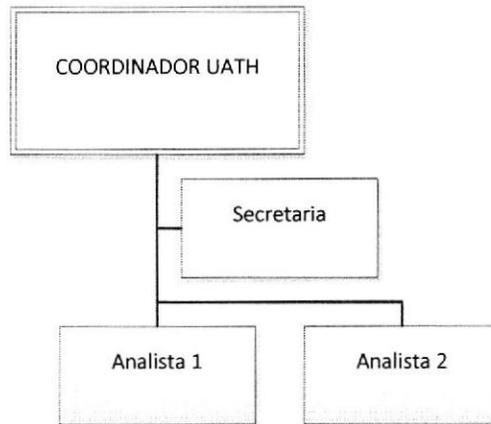


Fig. 9 Organigrama UATH

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Pilozo

3.2.1.2 PUESTOS ACTUALES

En ausencia de un sistema por procesos la gestión del departamento se ha venido realizando en función de las direcciones del coordinador. A continuación se detalla las actividades que realiza cada personal en su cargo.

Coordinador de la Unidad

- Realización de control de personal en el puesto
- Reunión con la dirección y el personal de la facultad.
- Elaboración de informes, circulares, etc.
- Asignación de los perfiles de personal en las diferentes vacantes
- Selección del personal

Secretaria

- Realizar informes, oficios. Circulares, memos, etc.
- Recepción de solicitudes, permisos, solicitudes de atrasos, faltas, fugas, vacaciones, calamidad doméstica, y verificar que las solicitudes vengan con la documentación respaldo.
- Justificación de faltas, atrasos y vacaciones.
- Realización del Control del personal en el puesto (CPP).
- Proveer información de cualquier tipo de cambio generado desde talento humano.

Analista

- Realizar actividades generales de secretariado
- Realizar informes, oficios, circulares, memos.
- Realizar justificación de inasistencia de personal, permisos, vacaciones, calamidad doméstica.
- Control de reloj biométrico.
- Administración de sistema informático de recursos humanos.
- Proveer información de cualquier tipo de cambio generado desde talento humano.
- Elaboración de reportes, informes y solicitudes de vacaciones de personal.
- Realizar cambios de horarios, de códigos.
- Elaboración de roles, contratos.

3.2.1.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS

En la actualidad no se encuentran documentados los procesos, y como se indicó anteriormente las tareas que desarrolla el departamento son netamente operativas, dejando de lado muchas de las funciones que les competen.

A continuación presentamos una descripción de cómo se llevan a cabo las tareas en la Unidad de Talento Humano. Cabe recalcar que los procesos mencionados son los establecidos en la LOSEP.

Plan Operativo Anual

Actualmente no se lleva a cabo una planificación documentada en el departamento, lo que generalmente se realiza y sin una estructura fija son reuniones con los directores de las áreas de la facultad, decano y/o subdecano para tratar problemas de la gestión.

Reclutamiento y selección de personal

Este proceso es realizado por la UATH central de la Universidad, la responsabilidad de la UATH de la facultad es informar sobre requerimientos de personal, esto en base a sucesos anteriores, tales como un despido, un ascenso, o una creación de un nuevo cargo. El coordinador de la UATH de la facultad es informado sobre el requerimiento de

personal en cualquier área, el decano hace una solicitud de vacante a la UATH central para que se procese junto con una justificación en informe técnico elaborado por el coordinador de la UATH de la facultad, argumentando y justificando la necesidad de otro colaborador dentro de la institución, de ahí en adelante la UATH central se encarga del proceso.

Nomina

- Pago de sueldos

Para hacer la acreditación de los sueldos a los que tiene derecho el servidor público primero se verifica si este ha cumplido con sus horas de trabajo establecidas y si ha cumplido con otros requisitos para poder realizar la respectiva acreditación.

El informe emitido por el reloj biométrico es una de las herramientas de verificación, el analista de talento humano de la facultad, procesa la información y actualiza el sistema de recursos humanos, incluyendo también información sobre permisos o salidas de personal sin justificación.

Otra herramienta es la verificación de que el personal está en su puesto de trabajo en jornada laboral, para esto la secretaria recorre la facultad para que llenen un formulario llamado CPP (Control en el puesto de trabajo), con esta

información procedemos a realizar las respectivas multas o sanciones para el personal. Finalmente con la actualización del sistema se acredita el salario del personal.

- Anticipos

El servidor público llega con su solicitud de anticipo hasta la unidad de talento humano, en primera instancia se verifica la disponibilidad de recursos, si existe esta disponibilidad y se acepta el pedido se da paso a la aprobación del decano y respectiva acreditación.

- Viáticos

La labor de la UATH en esta área es la de informar directamente a la UATH central, para la gestión de los viáticos del personal de la universidad.

- Horas suplementarias

El reloj biométrico es la fuente para justificar las horas suplementarias, al igual que La justificación del trabajo realizado en ese tiempo extra que estuvo en la entidad, si se logra justificar se procede al reconocimiento de las horas suplementarias o extraordinarias en el sistema de recursos humanos para la futura acreditación.

- Compensación e indemnización

El funcionario presenta de manera formal y legal la renuncia o pedido de despido ante la UATH de la facultad, quien después remite a la UATH central luego de haber revisado

documentación. Para esto se establecen tres posibles compensaciones establecidas en la LOSEP

- Por renuncia voluntaria
- Por supresión de puestos
- Por jubilación y retiro no obligatorio
- Por jubilación y retiro obligatorio

Formación y Capacitación

- Programación de la capacitación

El Coordinador de la UATH elabora un formato que mediante la secretaria es remitido a todos los directores de área, los cuales llenando el formato establecen que capacitaciones necesitan para su personal, y que capacitación su personal manifiesta como necesidad. Posteriormente el Coordinador de la UATH consolida la información estableciendo las capacitaciones. Por último, estos informes son remitidos a la UATH central y ellos a su vez remiten asignando las capacitaciones disponibles.

- Asignar la capacitación:

Con el informe de la administración central, el Coordinador envía un oficio a cada director del área de la facultad donde hayan sido asignadas capacitaciones, para que a sus ves, él seleccione el personal a ser capacitado.

Control de Personal

Actualmente este proceso cuenta con un único subproceso central que se denomina "Control de Personal en el puesto". Dicho subproceso consiste en inspecciones periódicas y espontaneas por parte del coordinador de la UATH junto con la secretaria, en las diferentes áreas sean estas las carreras en el campus, o los anexos de la facultad como son el colegio y la escuela de párvulos. Además de esto, el coordinador aplica sanciones en base a informes de los directores sobre mal comportamiento de sus colaboradores.

3.2.1.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS SEGÚN LEY

La LOSEP en el Artículo 52 nos menciona cuales son las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano, siendo la UATH de la facultad una dependencia de la UATH Central, a continuación presentamos los literales que son responsabilidad de la UATH de la facultad.

- 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 y competencias laborales;
- f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- 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 los servidores públicos de la Institución;
- ñ) Aplicar el Subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;
- o) 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.

Presentamos a continuación una breve explicación de los procesos atribuidos a la Unidad Administrativa de Talento Humano en las Instituciones de Educación Superior, información resumida a partir de la Ley Orgánica del Sector Público (LOSEP)

Planificación de Talento Humano (Plan Operativo Anual)

Este proceso incluye las actividades de planificación, ejecución y seguimiento de la planificación estratégica, con reuniones anuales para ir midiendo el avance de la misma. Se deberá contar con la participación de los directivos de la facultad, y el personal clave del departamento

Reclutamiento y selección de personal

Este proceso involucra los siguientes subprocesos explicados brevemente:

- **Reclutamiento**

Este subproceso se inicia desde el momento en que la universidad tiene un puesto vacante y requiere de nuevo personal que cumpla con los requisitos establecidos para el puesto, estos requisitos son dados por la unidad y

coordinador de la UATH junto con las políticas y normativas de la convocatoria que establezcan el Ministerio de Relaciones Laborales.

- **Selección**

Luego de realizar el reclutamiento se procede a seleccionar al aspirante que mejor se ajuste al perfil del cargo y las respectivas pruebas de selección. Es aplicar todo lo planificado, conocer resultados, idoneidad y capacidades de los aspirantes.

- **Contratación**

Luego de haber obtenido los resultados y establecido la idoneidad para el puesto vacante, se realiza la contratación, que es dejar en firme, mediante un documento legal (contrato) que el aspirante será parte de la nómina de la facultad y gozará de beneficios y obligaciones.

- **Inducción**

Luego de realizar el respectivo contrato del aspirante, se realiza una inducción, es decir una capacitación para que conozca sobre el puesto, sus actividades, responsabilidades y obligaciones que tendrá a cargo; esto encaminado a que realice su trabajo de la manera esperada.

Nomina

- **Pago de sueldos**

Con el respectivo contrato del personal se verifica su cargo, y se establece cuanto es su salario, para esto también se verifica el control de asistencia de personal, con el reloj biométrico y el CPP (Control de permanencia en el puesto) para hacer las respectivas restas en el salario del empleado en caso de ausencias no justificadas o salidas no consultadas

- **Viáticos**

- **Despidos o renuncia**

- **Jubilación**

Formación y capacitación

El proceso de Formación y Capacitación está bajo la responsabilidad del Coordinador de la UATH de la facultad, el cual deberá desarrollar las actividades de planificación con la colaboración de los jefes de las diferentes áreas administrativas y académicas. Además deberá encargarse de la selección de los formadores cumpliendo el perfil requerido para cada capacitación. Por último deberá tomarse las acciones respectivas para dar el seguimiento a las capacitaciones.

Evaluación de desempeño

Este proceso tiene como responsable los directores de cada área de la Facultad, y como supervisor al Coordinador de la UATH, que tendrá como fin emitir un formato que contendrá indicadores cualitativos y cuantitativos de gestión, el cuál será entregado a los jefes de cada área con la finalidad de evaluar a su personal a cargo y obtener un resultado en cuanto a la labor del servidor.

Medición de gestión de indicadores

Involucra la realización de las mediciones por medio de indicadores de gestión utilizados para medir eficiencia, eficacia, economía y algún otro aspecto que se desee medir dentro de la unidad administrativa.

Salud Ocupacional

Involucra las medidas que deben ser adoptadas para un correcto desarrollo del trabajo, tanto de los procedimientos preventivos para evitar riesgos en el área de trabajo como de aseguramiento de que se toman todas las medidas para evitar accidentes de trabajo, todo enfocado a el cumplimiento del reglamento SART.

3.2.1.5 CONCLUSIONES SITUACIÓN INICIAL

Una vez detallada la situación inicial de los procesos del departamento de Talento Humano de la facultad, y haber realizado el análisis de riesgo se puede concluir que:

- Una debida documentación de los procesos, procedimientos y funciones ayudará a resolver los problemas detectados en el FODA y disminuir el riesgo
- Los puestos de trabajo hasta la actualidad establecidos en el departamento, no abastecen para el cumplimiento de todos los procesos que la LOSEP exige, por lo tanto se necesita definir una nueva estructura organizacional.
- Los procesos que se llevaban a cabo estaban enfocados únicamente a la parte operativa, siendo estos los de control del reloj biométrico y lo controles del personal en el puesto, por ende se recomienda elaborar un mapa de procesos con sus respectivos flujos.
- El personal dentro del departamento no tenía conocimiento de cuáles son sus funciones específicas, además de haber una mala asignación del personal en los puestos de trabajo, por lo tanto se insiste en la elaboración de un manual de procedimientos y fichas de funciones para cada cargo.
- Los equipos e instalaciones con que cuenta la unidad son obsoletos y precarios, notándose su deterioro por falta de

mantenimiento provocando un trabajo deficiente y demoras en los tiempos de entrega.

- Otro de los graves problemas detectados es la centralización de funciones, se constató que la mayoría de las tareas se realizan bajo la aprobación y supervisión del coordinador de la unidad.

Saltos en el nivel jerárquico de los procedimientos para realizar tareas.

- Se notó que la causa principal del problema "Saltos en los niveles jerárquicos" fue el desconocimiento de normas, procedimientos por parte de los servidores públicos, la inducción del ambiente de trabajo y conocimiento general de la facultad son parte vital para combatir este problema, siendo la creación de manuales de procedimientos y políticas herramientas muy útiles para un mejor entendimiento de la razón de ser de la facultad, de códigos de conducta sobre los que se deben regir así como los pasos que se debe efectuar en cada proceso.
- La inexistencia de un organigrama agrava aún más la situación, creando desconocimiento a la hora de buscar subordinados, subalternos dentro de la estructura jerárquica, dándose un problema de vacío sobre a quién reportar trabajos efectuados o a quien pedir información,

- El desconocimiento parcial y en ocasiones total de sus responsabilidades y funciones dentro de su trabajo causan serios problemas a la hora de designar tareas, el establecimiento de fichas de funciones en las que se indican sus responsabilidades específicas, jefe, personal a cargo y su puesto dentro de la organización ayudan en gran medida a mitigar este problema.

Inadecuado servicio al cliente por el personal administrativo

- La deteriorada infraestructura con la que cuenta la facultad, así como sus equipos de oficina y su falta de mantenimiento causan que el proceso tome mucho más tiempo del necesario, sumado al desconocimiento de sus funciones, y donde pueda estar disponible la información, crean en los usuarios que la requieren una sensación de incompetencia y de ineficiencia.
- El agolpamiento de muchas personas en las ventanillas de atención al cliente, en muchos casos fatiga y estresan al funcionario público creando un ambiente tenso. La difusión de otros medios de comunicación sean estos físicos o electrónicos ayudarían a disminuir este problema.
- Existen externalidades negativas que influyen en el comportamiento del servidor público, como problemas familiares, legales o de salud afectando el desenvolvimiento en

las labores cotidianas, por eso es importante capacitarlos periódicamente sobre el servicio al cliente.

- Las recomendaciones dadas por los jefes en ocasiones no son acatadas e irrespetadas, por lo que se requiere que se instauren políticas sancionatorias claras.

Inadecuada cultura organizacional

- El transmitir las ideas de los directivos a los servidores es un paso indispensable para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos, los manuales de procedimientos, políticas, organigramas y fichas de funciones en su conjunto forman el más grande aporte para transmitir los requerimientos establecidos en leyes y organismos gubernamentales que dirigen a la entidad.
- No solo basta con la creación y establecimiento de estos documentos, la transmisión y comprensión por parte de quienes hacen la organización es indispensable para saber que va a existir una responsabilidad adquirida para acatar los lineamientos. Motivar al personal para el conocimiento de la estructura jerárquica y su nivel en ésta, haciéndolo sentir como suya a la organización ayudan a facilitar la transmisión de una cultura organizacional, para esto el nivel de involucramiento de los altos cargos es indispensable.

3.2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS PROCESOS

Como se mencionó en la situación inicial hasta la actualidad la UATH de la facultad únicamente lleva a cabo tres procesos que son: Reclutamiento y Selección de Personal, Formación y Capacitación y Nómina, para lo cual realizaremos el Análisis AVA replanteando mejoras para dichos procesos, estableciendo controles y optimizando recursos.

3.2.2.1 ANÁLISIS DEL PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

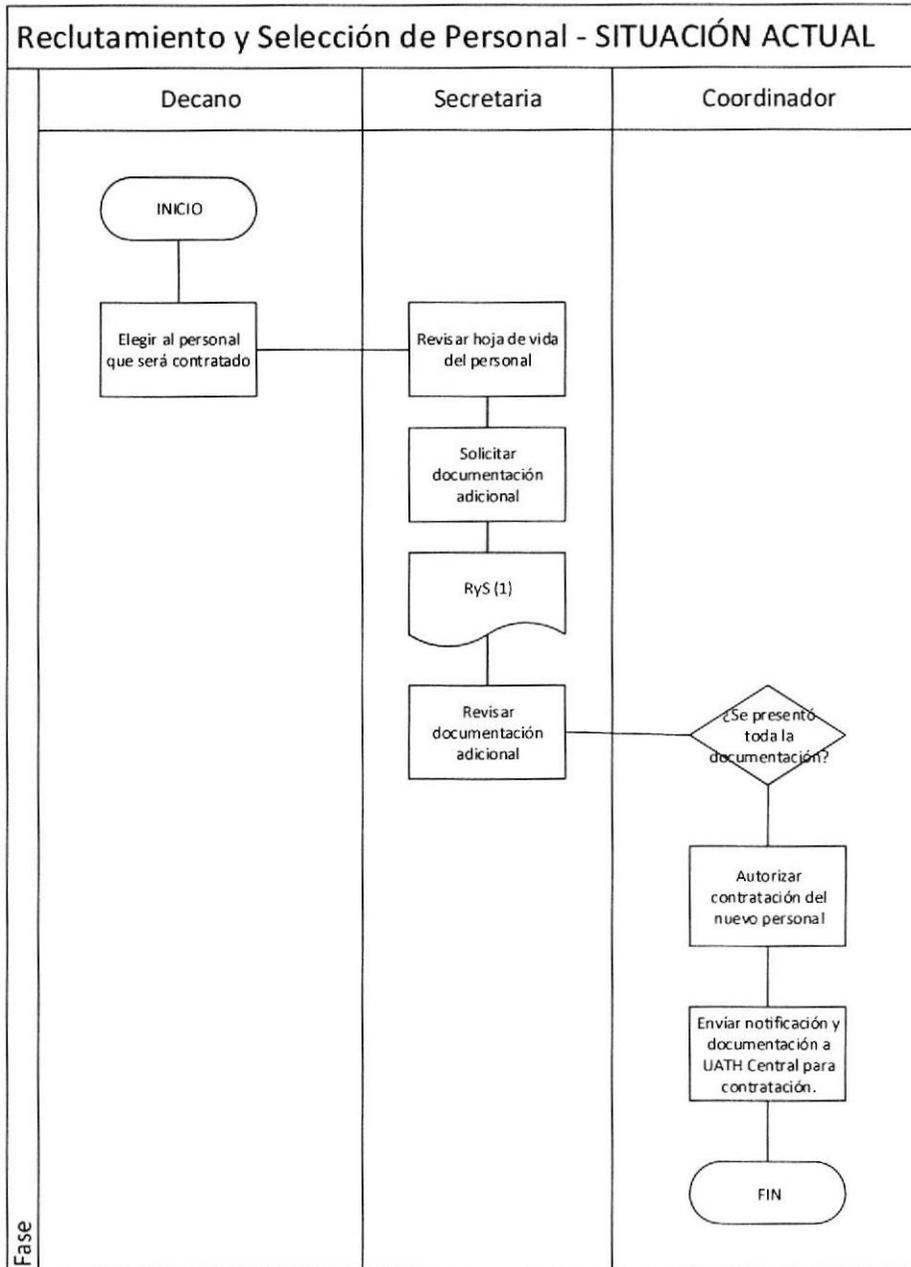


Fig. 10 Diagrama de Flujo Actual del Proceso Reclutamiento y Selección de Personal

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

Tabla 18 Análisis de Valor Agregado Actual del Proceso Reclutamiento y Selección de Personal

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO: Reclutamiento y Selección - SITUACIÓN ACTUAL									
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (Minutos)
1	✓							Elegir al personal que sera contratado	20
2						✓		Revisar hoja de vida.	15
3	✓							Solicitar informacion adicional	5
4			✓					Revisar documentacion adicional	30
5			✓					Autorizar contratación	5
6					✓			Enviar notificacion y documentacion a UATH Central	30
Tiempos totales									105
Composicion de actividades		Metodo actual							
		N°	Tiempo						
V.A.C	Valor Agregado Cliente	2	25					23,81%	
V.A.E	Valor agregado empresa	0	0					0,00%	
P	Preparacion	2	35					33,33%	
E	Espera	0	0					0,00%	
M	Movimiento	1	30					28,57%	
I	Inspección	1	15					14,29%	
A	Archivo	0	0					0,00%	
TT	Total	6	105					100%	
C.V.A.	Con Valor Agregado							24%	
S.V.A.	Sin Valor Agregado							76%	

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

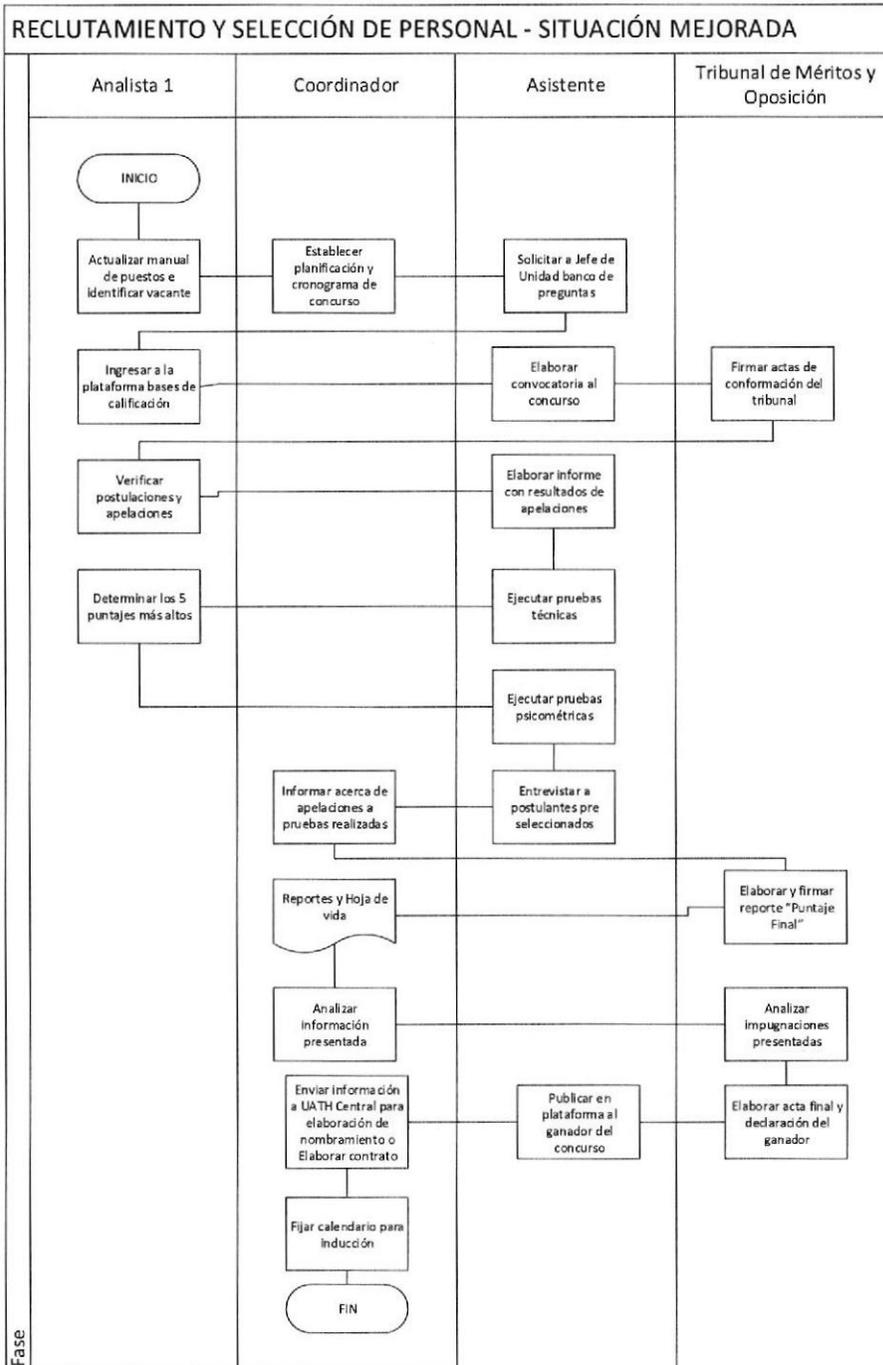


Fig. 11 Diagrama de Flujo Mejorado del Proceso Reclutamiento y Selección de Personal

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

Tabla 19 Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso Reclutamiento y Selección de Personal

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO: Reclutamiento y Selección - MEJORADO									
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (Minutos)
1		✓						Actualizar manual de puestos e identificar vacante	20
2		✓						Establecer planificación y cronograma del concurso	60
3				✓				Elaborar banco de preguntas y formas de calificación.	30
4							✓	Ingresar a la plataforma bases del concurso.	15
5		✓						Elaborar convocatoria al concurso	15
6			✓					Establecer tribunal de méritos y oposición	30
7							✓	Verificar las postulaciones y apelaciones	10
8							✓	Elaborar resultado de verificación de postulaciones	10
9		✓						Ejecutar pruebas técnicas	120
10							✓	Determinar los 5 puntajes más altos en pruebas técnicas	5
11		✓						Ejecutar pruebas psicométricas	15
12		✓						Ejecutar entrevistas	60
13							✓	Informar acerca de apelaciones para pruebas realizadas	10
14		✓						Elaborar firmar y reportar "Puntaje final"	15
15							✓	Analizar información presentada y hoja de vida	15
16							✓	Resolver impugnación y registrar acta de oposición.	15
17			✓					Elaborar acta final y declarar ganador del concurso.	10
18	✓							Publicar en plataforma al ganador del proceso y comunicar por email.	20
19				✓				Enviar información a UATH Central o Elaborar contrato	5
20	✓							Establecer calendario para inducción.	20
Tiempos totales									500
Composicion de actividades		Metodo actual							
		N°	Tiempo						%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	2	40						8,00%
V.A.E	Valor agregado empresa	7	305						61,00%
P	Preparacion	2	40						8,00%
E	Espera	2	35						7,00%
M	Movimiento	0	0						0,00%
I	Inspección	6	65						13,00%
A	Archivo	1	15						3,00%
TT	Total	20	500						100,00%
C.V.A	CON VALOR AGREGADO								69%
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO								31%

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

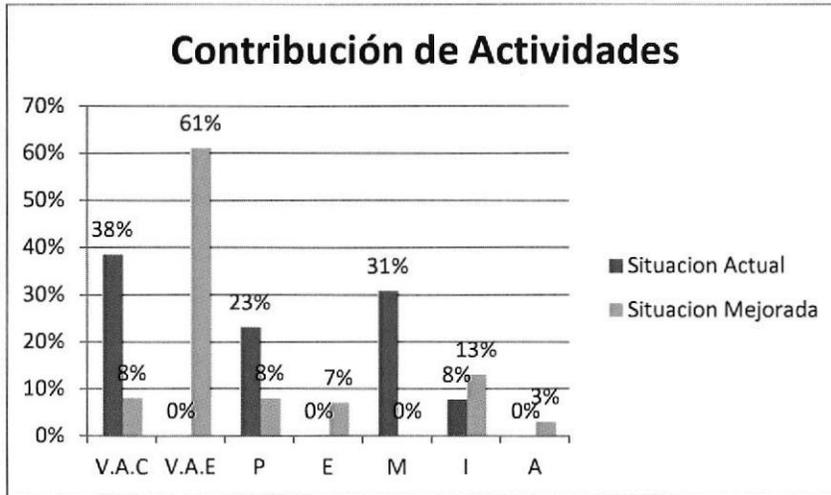


Fig. 12 Contribución de Actividades del proceso Reclutamiento y Selección de Personal – Actual vs Mejorada

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza



Fig. 13 Comparación del Nivel de Valor Agregado del Proceso Reclutamiento y Selección de Personal – Actual vs Mejorada

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

3.2.2.2 ANÁLISIS DEL PROCESO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

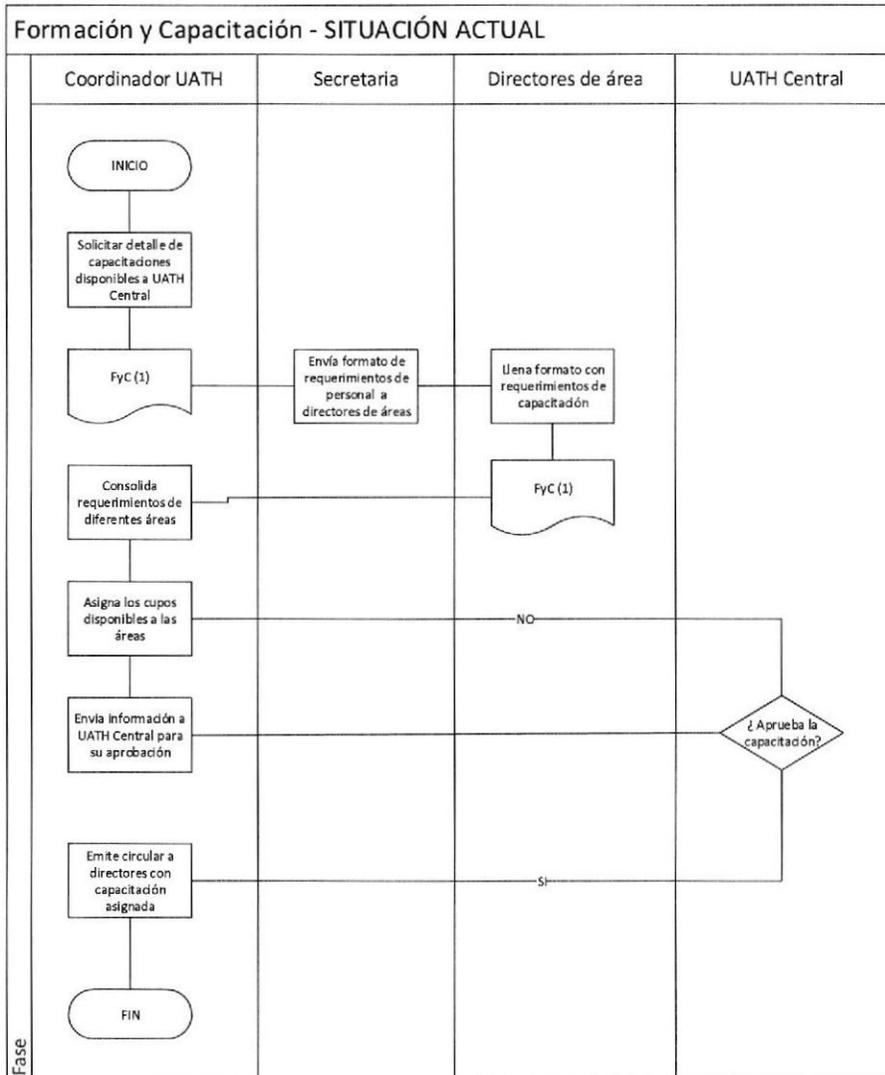


Fig. 14 Diagrama de Flujo Actual del Proceso Formación y Capacitación

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

Tabla 20 Análisis de Valor Agregado Actual del Proceso Formación y Capacitación

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO: Formación y Capacitación - SITUACIÓN ACTUAL									
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (Minutos)
1			✓					Solicitar detalle de capacitaciones disponibles	5
2					✓			Enviar formato de requerimiento de capacitación a directores.	20
3	✓							Llenar formato de capacitación	15
4			✓					Consolidar requerimiento de diferentes áreas	20
5	✓							Asignar los cupos disponibles a las áreas	10
6					✓			Enviar información a UATH central para su aprobación	10
7						✓		Revisar y ejecutar las capacitaciones aprobadas por UATH central.	10
8					✓			Emitir circular a directores sobre capacitaciones.	20
Tiempos totales									110
Composición de actividades		Metodo actual							
		N°	Tiempo	%					
V.A.C	Valor Agregado Cliente	2	25	22,73%					
V.A.E	Valor agregado empresa	0	0	0,00%					
P	Preparacion	2	25	22,73%					
E	Espera	0	0	0,00%					
M	Movimiento	3	50	45,45%					
I	Inspección	1	10	9,09%					
A	Archivo	0	0	0,00%					
TT	Total	8	110	100%					
C.V.A.	CON VALOR AGREGADO							23%	
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO							77%	

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

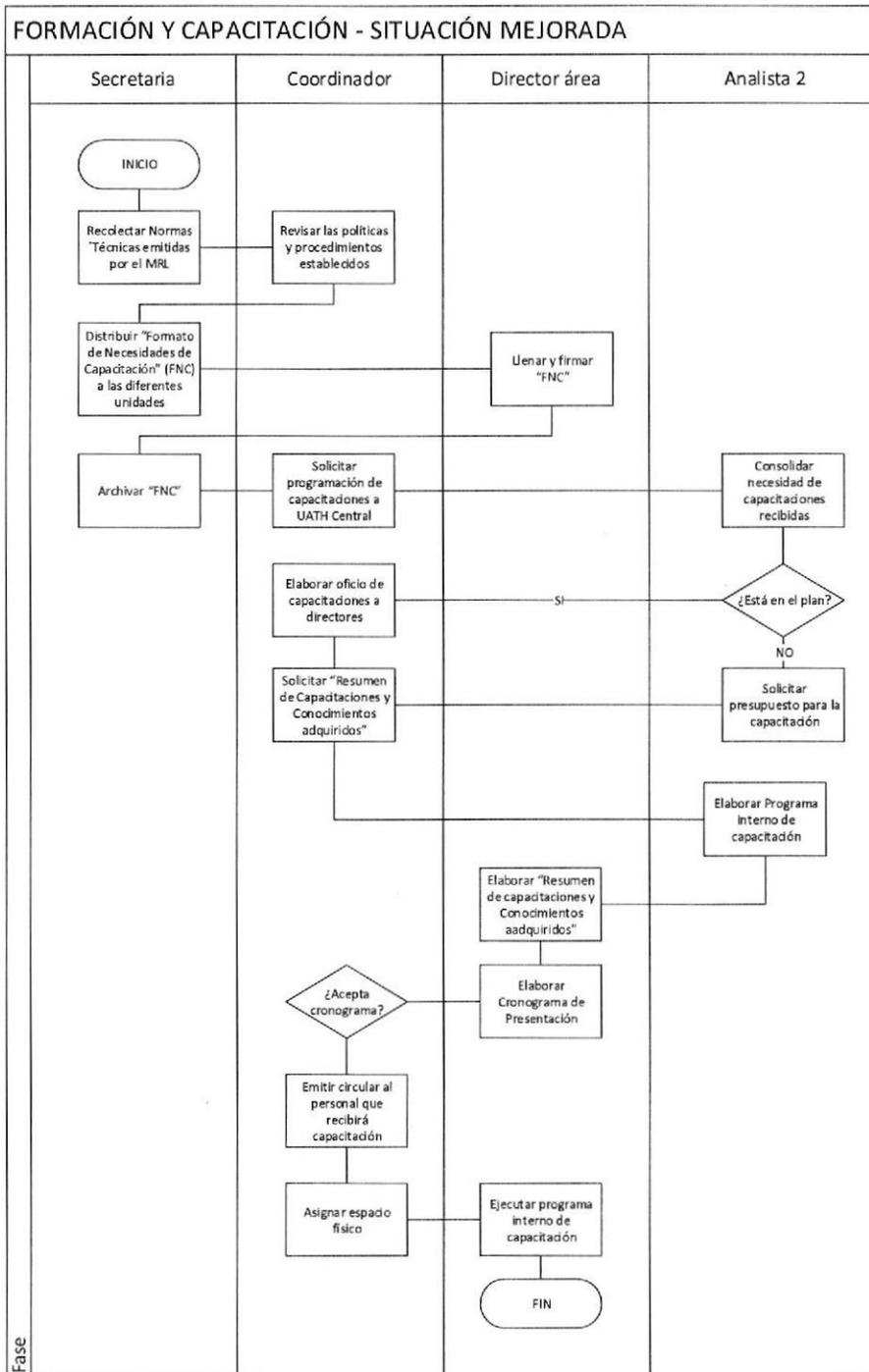


Fig. 15 Diagrama de Flujo Mejorado del Proceso Formación y Capacitación

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Pilozo

Tabla 21 Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso Formación y Capacitación

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO: Formación y Capacitación - MEJORADO									
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (Minutos)
1		✓						Recolectar Normas Técnicas emitidas por el MRL.	15
2		✓						Revisar las políticas y procedimientos establecidos.	20
3	✓							Distribuir Formato de necesidades de capacitación a las diferentes unidades.	10
4			✓					Llenar y firmar el formato de necesidades de capacitación.	20
5							✓	Archivar el formato de necesidades de capacitación.	5
6				✓				Solicitar programación de capacitaciones de UATH central.	5
7			✓					Consolidar necesidades de capacitación.	15
8	✓							Elaborar oficio de capacitaciones a directores	10
9				✓				Solicitar presupuesto para capacitación extra	15
10				✓				Solicitar resumen de capacitación.	5
11			✓					Elaborar programa interno de capacitaciones.	10
12							✓	Elaborar resumen de capacitación	10
13	✓							Elaborar cronograma de presentación	10
14					✓			Emitir circular al personal que recibirá capacitación.	10
15		✓						Asignación de espacio físico.	15
16	✓							Ejecutar programa interno de capacitación.	60
Tiempos totales									235
Composición de actividades			Metodo actual						
			N°	Tiempo				%	
V.A.C	Valor Agregado Cliente		2	70				30%	
V.A.E	Valor agregado empresa		5	70				30%	
P	Preparacion		3	45				19%	
E	Espera		3	25				11%	
M	Movimiento		1	10				4%	
I	Inspección		1	10				4%	
A	Archivo		1	5				2%	
TT	Total		16	235				100%	
C.V.A.	CON VALOR AGREGADO							60%	
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO							40%	

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

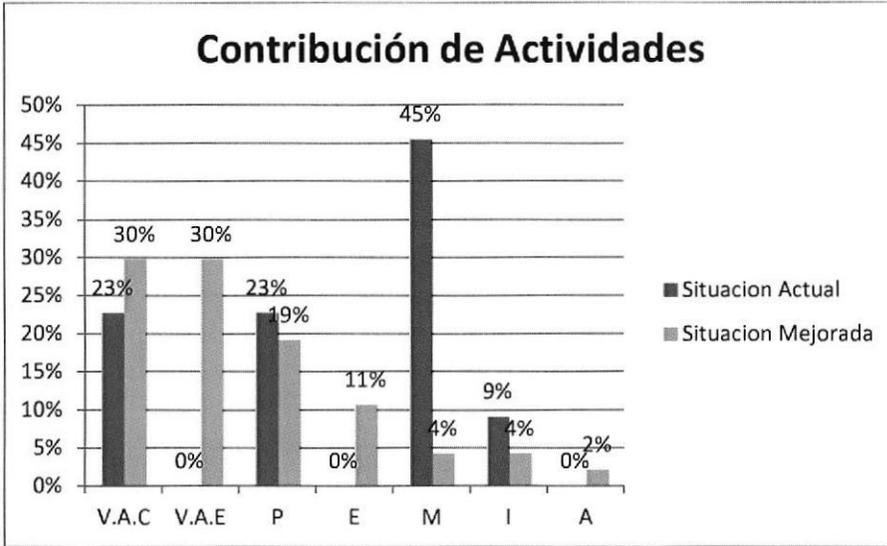


Fig. 16 Contribución de Actividades del proceso Formación y Capacitación – Actual vs Mejorada

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza



Fig. 17 Comparación del Nivel de Valor Agregado del Proceso Formación y Capacitación – Actual vs Mejorada

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

3.2.2.3 ANÁLISIS DEL PROCESO NÓMINA

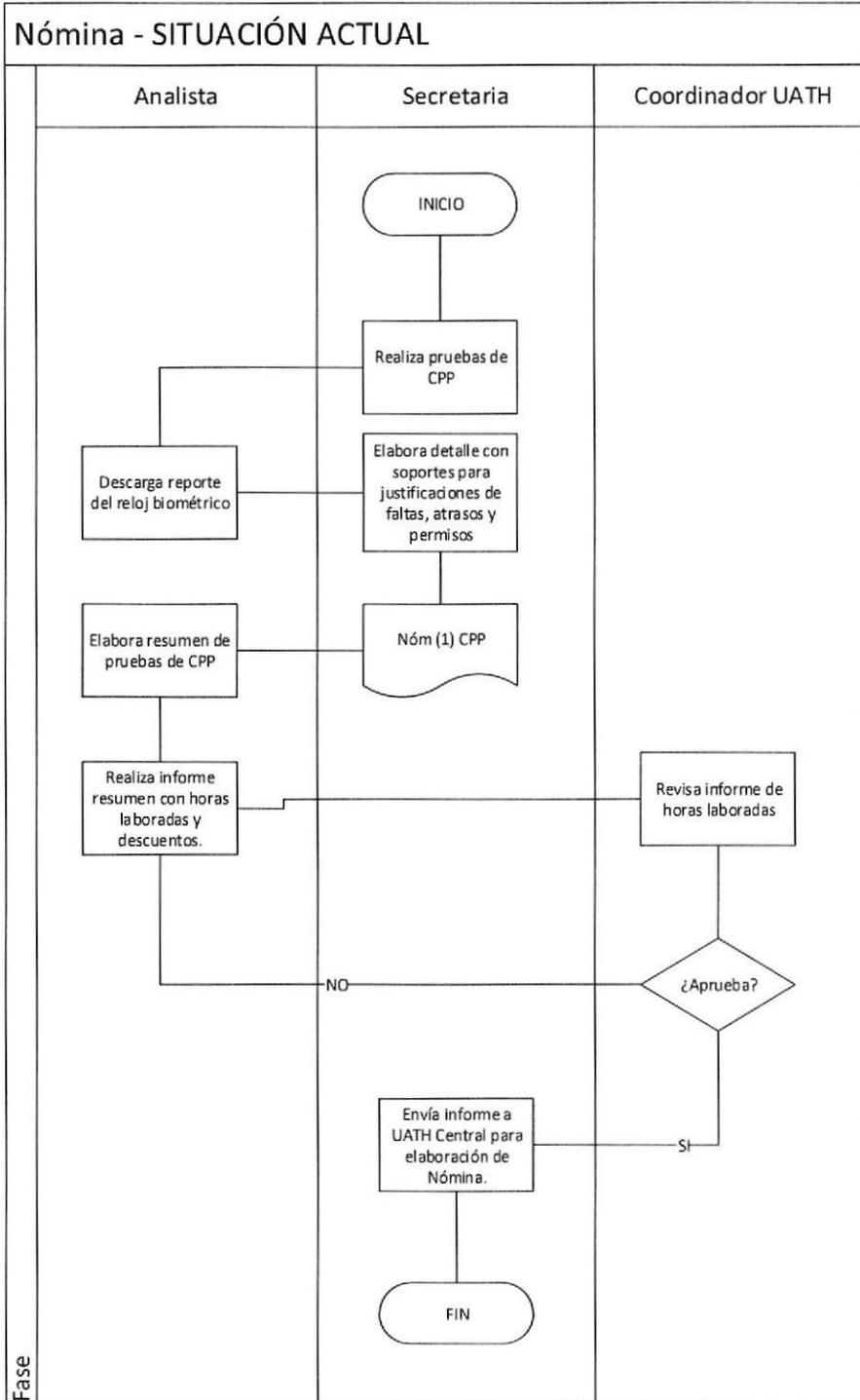


Fig. 18 Diagrama de Flujo Actual del Proceso Formación y Capacitación

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

Tabla 22 Análisis de Valor Agregado Actual del Proceso Nómina

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO: Nómina - SITUACIÓN ACTUAL									
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (Minutos)
1	✓							Realizar prueba de CPP	40
2	✓							Descargar reporte de reloj biometrico	10
3			✓					Elaborar detalle de soportes para justificaciones	20
4			✓					Elaborar resumen de prueba de CPP	30
5			✓					Realizar resumen con horas laboradas y descuentos.	20
6						✓		Revisar informe de horas laboradas.	15
7					✓			Enviar informe a UATH central	10
Tiempos totales									145
Composicion de actividades		Metodo actual							
		N°	Tiempo				%		
V.A.C	Valor Agregado Cliente	2	50				34%		
V.A.E	Valor agregado empresa	0	0				0%		
P	Preparacion	3	70				48%		
E	Espera	0	0				0%		
M	Movimiento	1	10				7%		
I	Inspección	1	15				10%		
A	Archivo	0	0				0%		
TT	Total	7	145				100%		
C.V.A.	CON VALOR AGREGADO							34%	
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO							66%	

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

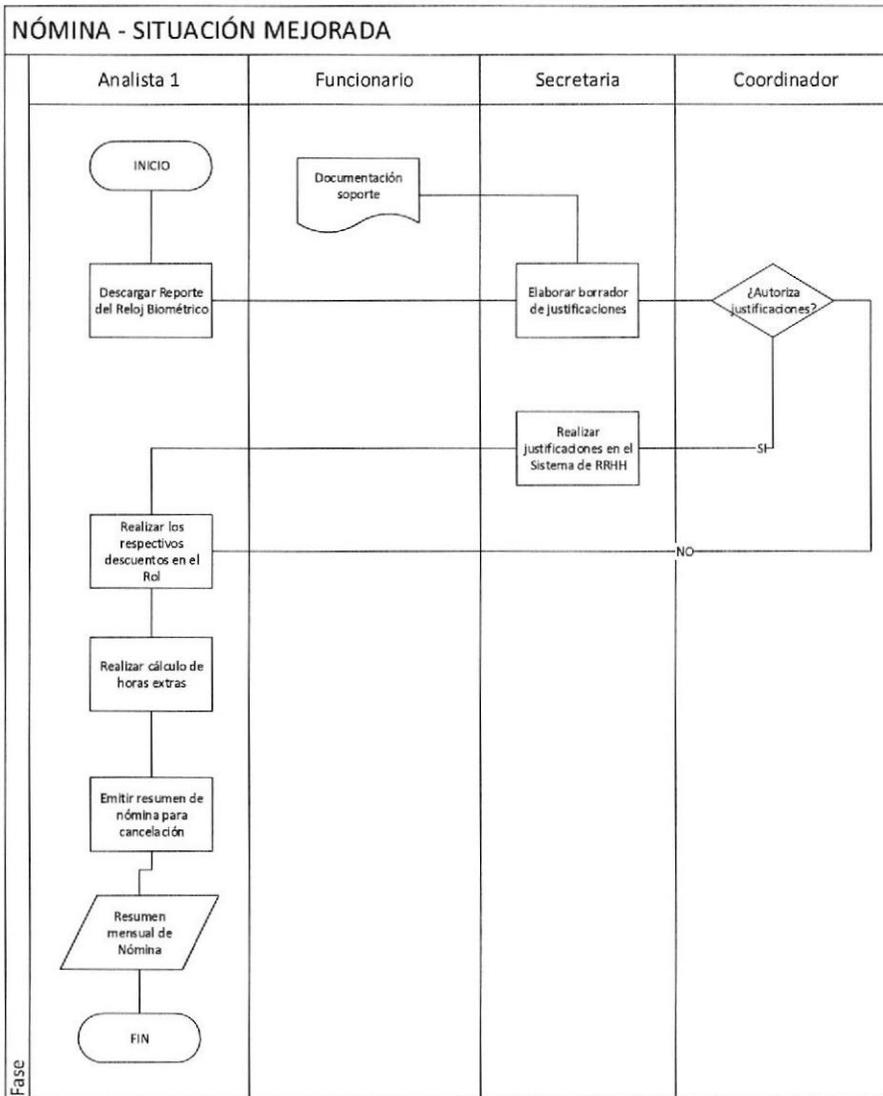


Fig. 19 Diagrama de Flujo Mejorado del Proceso Nómina

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

Tabla 23 Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso Nómina

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO: Nómina - MEJORADO									
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS
1		✓						Descargar reporte de reloj biometrico.	15
2	✓							Elaborar borrador de justificaciones.	120
3	✓							Realizar justificaciones en sistema de recursos humanos.	30
			✓					Detallar los respectivos descuentos	30
			✓					Realizar los cálculos de horas extras	30
4				✓				Emitir reporte de nomina para la cancelacion de los haberes	10
Tiempos totales									235
Composicion de actividades		Metodo actual							
		N°	Tiempo	%					
V.A.C	Valor Agregado Cliente	2	150	64%					
V.A.E	Valor agregado empresa	1	15	6%					
P	Preparacion	2	60	26%					
E	Espera	1	10	4%					
M	Movimiento	0	0	0%					
I	Inspección	0	0	0%					
A	Archivo	0	0	0%					
TT	Total	6	235	1					
C.V.A.	CON VALOR AGREGADO								70%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO								30%

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

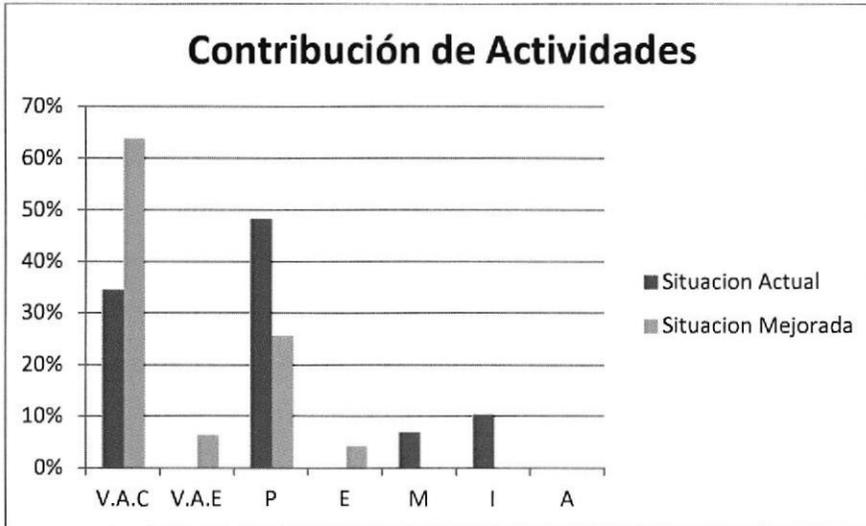


Fig. 20 Contribución de Actividades del proceso Nómina – Actual vs Mejorada

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza



Fig. 21 Comparación del Nivel de Valor Agregado del Nómina – Actual vs Mejorada

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

A continuación se detalla el cuadro resumen del Análisis de Valor Agregado:

Tabla 24 Resumen Análisis de Valor Agregado

PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA			
	TIEMPO TOTAL	C.V.A	S.V.A	Nº Act.	TIEMPO	C.V.A	S.V.A	Nº Act.
Reclutamiento y Selección	105	38%	62%	6	500	69%	31%	20
Formación y Capacitación	110	23%	77%	8	235	60%	40%	16
Nómina	145	34%	66%	7	235	70%	30%	4

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

Luego de haber realizado el análisis de valor agregado podemos concluir que a pesar de haber incrementado los tiempos en nuestros modelos mejorados, el porcentaje de actividades con valor agregado también se incrementó considerablemente, esto se debió a que en la situación actual no se estaban llevando a cabo varias actividades que por ley le competen a la Unidad de Talento Humano y que le agregan mucho valor tanto al cliente que sería todo el personal de la facultad como a la empresa que en este caso sería el departamento.

A continuación presentamos una propuesta para los demás procesos que no se les pudo hacer el Análisis AVA, ya que no se llevaban a cabo en la actualidad, siendo estos indispensables en la gestión de UATH.

3.2.3 PROPUESTA DE LOS PROCESOS

3.2.3.1 MAPA DE PROCESOS

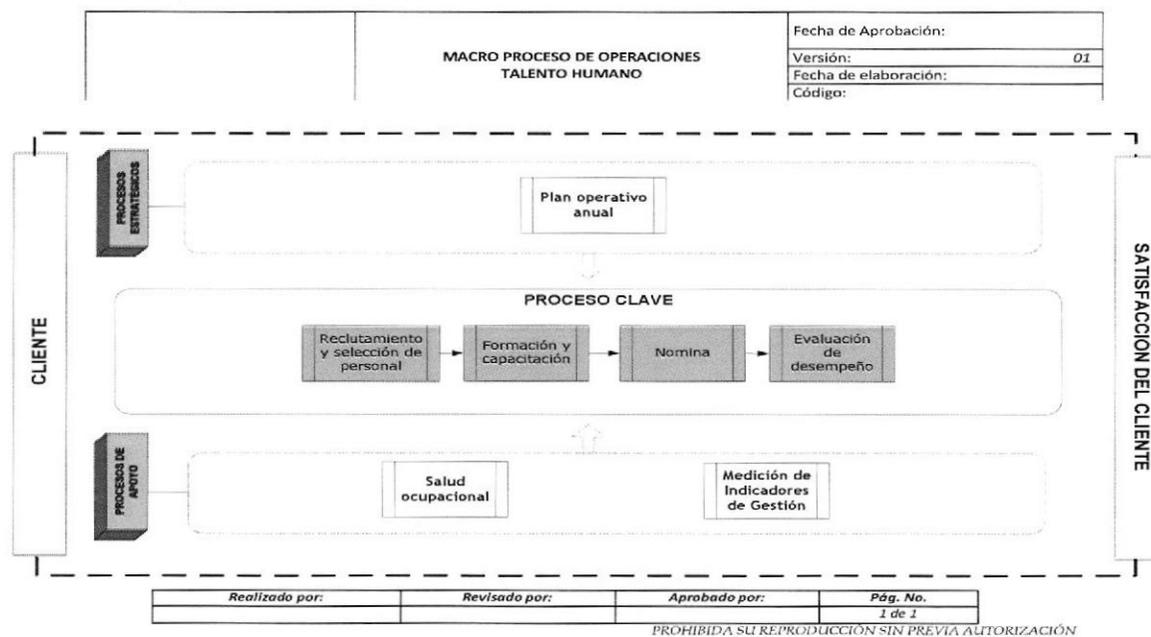


Fig. 22 Mapa de Procesos UATH

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Pilozo

3.2.3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Tabla 25 Ficha Proceso Plan Operativo Anual

ANÁLISIS DE PROCESOS				
PROVEEDORES		PROCESO		CLIENTES
1	Directores de áreas	Plan Operativo Anual		1 Coordinador UATH
2				2 Decano
3		ACTIVIDADES		3
4		1	Convocar a reunión con directores de área	4
5		2	Elaborar lineamientos y necesidades por área	5
6		3	Determinar objetivos anuales e indicadores	1 Estudiantes
7		4	Elaborar POA borrador y consolidado	2
8		5	Difundir el POA en la facultad	3
9		6	Informes mensuales del seguimiento de los objetivos	4
10		7	Elaborar informe trimestral del POA	5
	INSUMOS	8	Establecer medidas correctivas y preventivas	PRODUCTO / SERVICIO
1	Lineamientos y necesidades de las áreas	9	Elaborar informe final del POA	1 Plan operativo anual
2		PROPIETARIO DEL PROCESO		
3		Coordinador UATH		
4				
5				
6		INICIO:	Elaborar el Plan Operativo Anual	2 Resumen del seguimiento trimestral
7		FIN:	Informe final del POA	3
				4
				5
				6
				7
RECURSOS				
PERSONAL:	FINANCIEROS:	INSTALACIONES:	EQUIPOS:	INDICADORES:
Decano, Coordinador UATH, Directores de áreas	-	Sala de reuniones	Computadora, Inifocus, impresora	
RESTRICCIONES / OBSERVACIONES	La presente ficha del proceso, contiene las actividades principales de los dos subprocesos: Formulación y Aprobación del POA, y Seguimiento y Control del POA.			

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

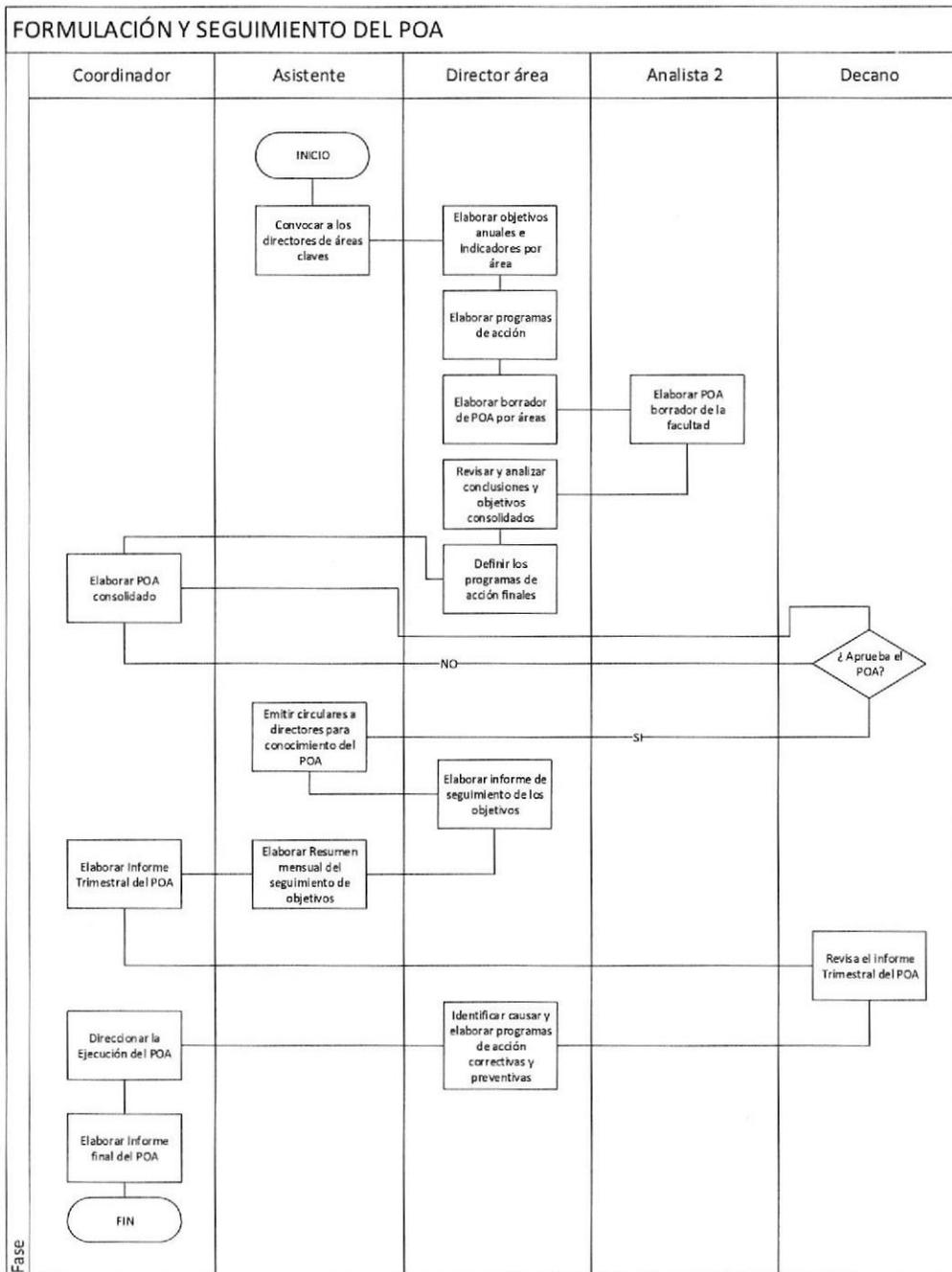


Fig. 23 Diagrama de Flujo Formulación y Seguimiento del POA

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

Tabla 26 Ficha Proceso Evaluación de desempeño

ANÁLISIS DE PROCESOS				
PROVEEDORES		PROCESO		CLIENTES
1	Coordinador UATH	Evaluación de desempeño		1 Servidor público
2				2
3		ACTIVIDADES		3
4		1	Dar a conocer periodos de evaluación	4
5		2	Elaborar evaluación al personal	5
6		3	Elaborar indicadores de productividad	1 Directores de áreas
8		4	Notificar al personal a evaluar	2
10		5	Realizar la evaluación	3
INSUMOS		6 Emitir resultados de evaluación		PRODUCTO / SERVICIO
1	Formatos de Evaluación	7	Tomar medidas en base a resultados de evaluación	1 Informe de Evaluación de desempeño
2	Política de Evaluación	PROPIETARIO DEL PROCESO		2
3		Directores de áreas		3
4				4
5				5
6		INICIO:	Dar a conocer la política de evaluación	6
7		FIN:	Informe con resultados de la evaluación	7
RECURSOS				
PERSONAL:	FINANCIEROS:	INSTALACIONES:	EQUIPOS:	INDICADORES:
Asistente, director, coordinador UATH, Decano.	-	Despacho de los directores	Computadora, Impresora	% Personal con capacitación baja. Cumplimiento de evaluaciones.
RESTRICCIONES / OBSERVACIONES	La presente ficha del proceso, contiene las actividades principales del subproceso con el mismo nombre: Evaluación de desempeño			

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

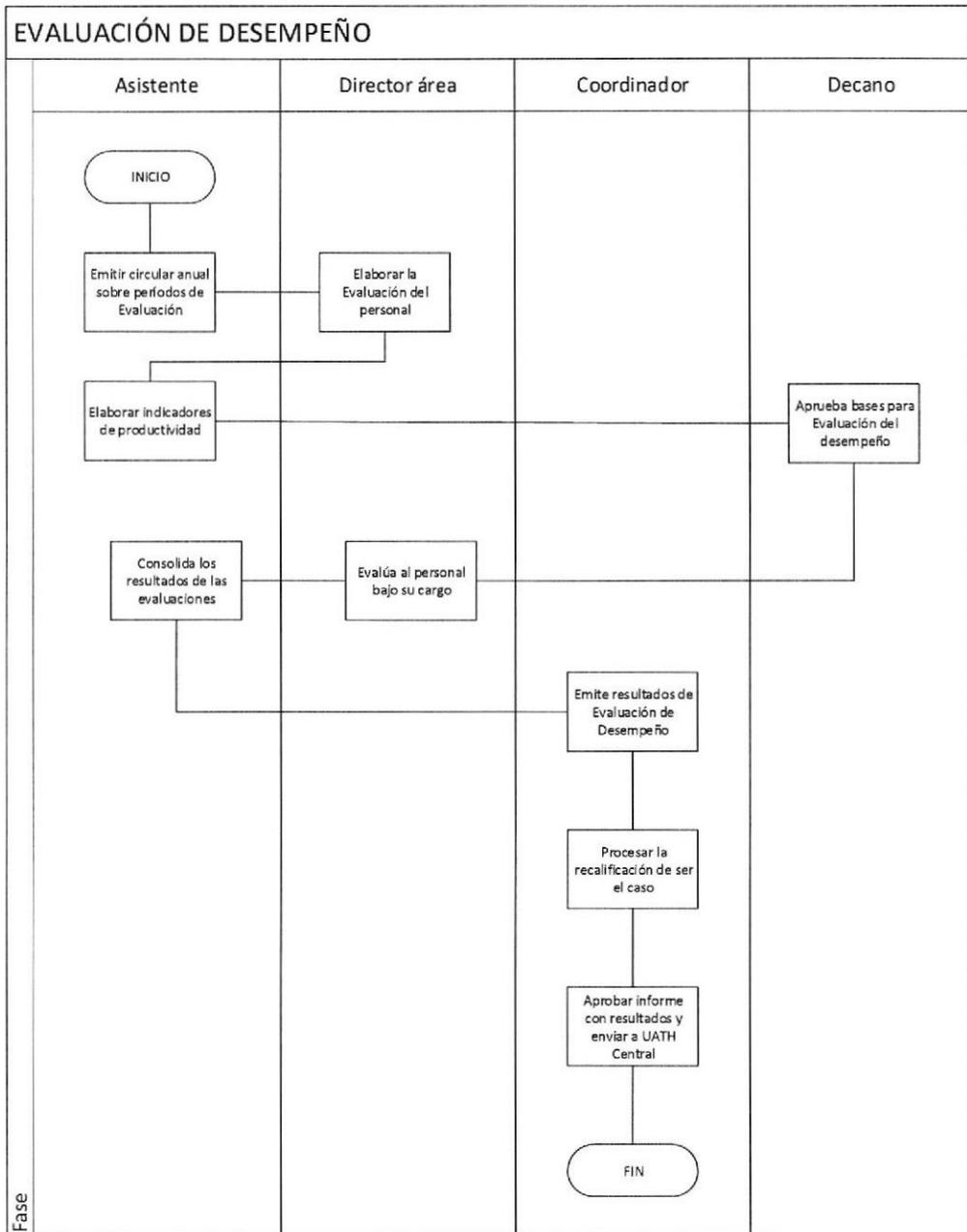


Fig. 24 Diagrama de Flujo Evaluación de desempeño

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Pilozo

Tabla 27 Ficha Proceso Salud Ocupacional

ANÁLISIS DE PROCESOS						
PROVEEDORES		PROCESO		CLIENTES		
1	IESS	Salud Ocupacional		DIRECTOS	1	Decano
2	OHSAS				2	
		ACTIVIDADES			3	
4		1	Realizar inspecciones físicas		4	
5		2	Elaborar cuadros de causas y control de riesgos		5	
6		3	Ejecutar el plan anual de salud ocupacional	INDIRECTOS	1	Servidores públicos
7		4	Programa de inducción prevención accidentes		2	Estudiantes
8		5	Ejecutar programa de capacitación		3	
9		6	Elaborar estadísticas de accidentes de trabajo		4	
10		7	Ejecutar programa de salud ocupacional		5	
INSUMOS		8	Elaborar estadísticas de Salud ocupacional	PRODUCTO / SERVICIO		
1	Normas comunitarias andinas	9	Elaborar informe trimestral de acciones y enfermed	1	Informe de salud ocupacional	
2	Normas internacionales de salud ocupacional	PROPIETARIO DEL PROCESO		2	Mejoras en el sistema de Salud ocupacional	
3	Código de trabajo	Jefe de Seguridad y salud ocupacional		3		
4	Reglamento de Seguridad y salud ocupacional de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo			4		
				5		
		INICIO: Establecimiento de plan anual		6		
		FIN: Aplicación de mejoras en plan		7		
RECURSOS						
PERSONAL:		FINANCIEROS:		INSTALACIONES:		EQUIPOS:
Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional, Coordinador, Médico		Presupuesto salud ocupacional		Sala de reuniones, Planta, instalaciones externas		Computadora
INDICADORES:						
		% Avance Plan Anual de S.O. % Avance acciones correctivas				
RESTRICCIONES / OBSERVACIONES		La presente ficha del proceso, contiene las actividades principales del subproceso con el mismo nombre: Salud ocupacional.				

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

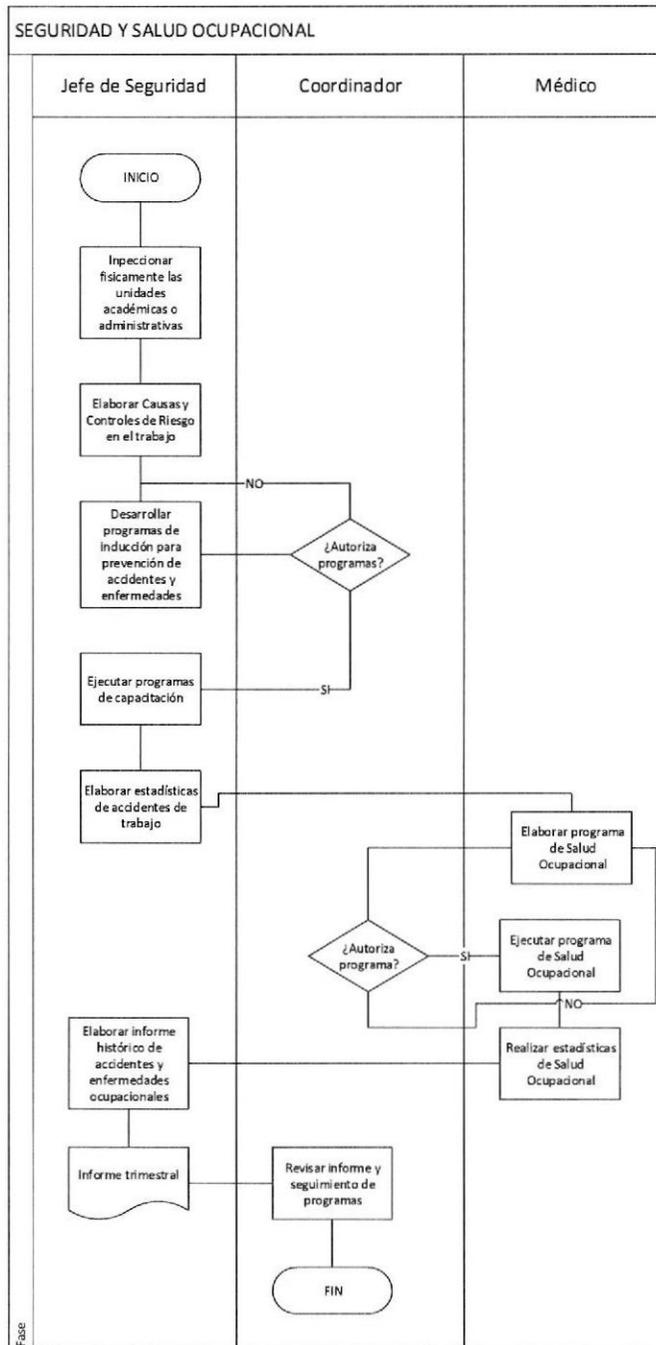


Fig. 25 Diagrama de Flujo Salud Ocupacional

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

Tabla 28 Ficha Proceso Medición Indicadores de Gestión

ANÁLISIS DE PROCESOS				
PROVEEDORES		PROCESO		CLIENTES
1	Comité de autoridades de la facultad	Medición de indicadores de gestión		1 Coordinador de talento humano
2				2 Decano
3		ACTIVIDADES		3
4		1	Establecer los indicadores de gestión	4
5		2	Comocar y presidir reuniones de planificación	5
6		3	Recoplectar datos para análisis	1
7		4	Revisión de la consolidación de datos	2
8		5	Realizar informe de los resultados de los indicadores	3
9		6	Evaluar resultados y elaborar plan de mejora	4
	INSUMOS	7	Elaborar informe final con conclusiones y recomend.	PRODUCTO / SERVICIO
1	Indicadores de Gestión	PROPIETARIO DEL PROCESO		1 Informe de resultados de indicadores
2		Coordinador de Talento Humano		2 Plan de mejora
3				3
4				4
5		INICIO:	Establecimiento de indicadores de gestión	5
6		FIN:	Retroalimentación de resultados	6
RECURSOS				
PERSONAL:	FINANCIEROS:	INSTALACIONES:	EQUIPOS:	INDICADORES:
Coordinador, analista, asistente, comité de autoridades de la facultad.	-	Departamento de Talento Humano	Computadora	-
RESTRICCIONES / OBSERVACIONES	La presente ficha del proceso, contiene las actividades principales del subproceso con el mismo nombre: Medición de indicadores de Gestión			

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

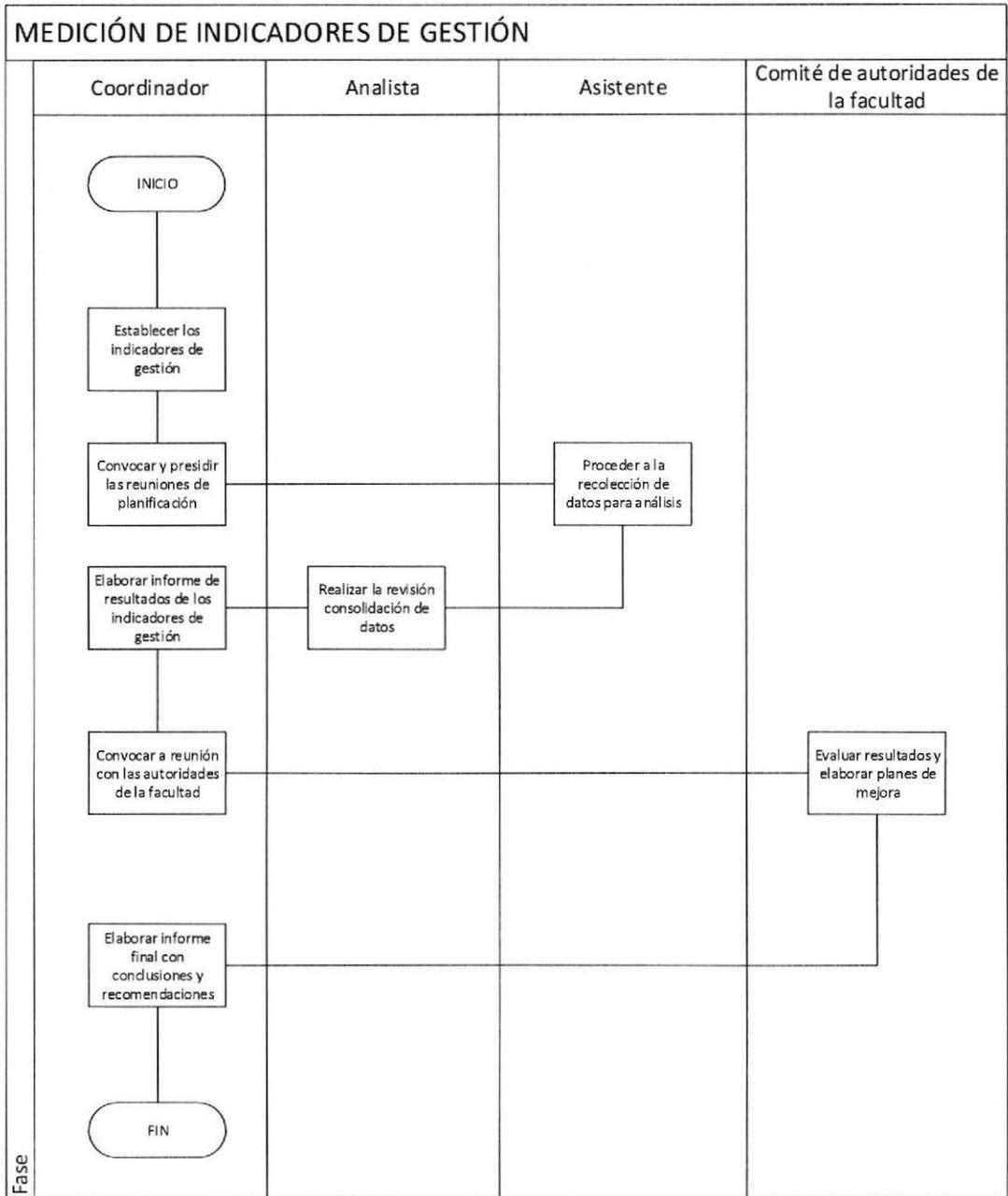


Fig. 26 Diagrama de Flujo Medición de Indicadores de Gestión

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

3.2.4 INDICADORES APLICADOS A LOS PROCESOS

Los indicadores de Gestión permiten al responsable del proceso ir midiendo la efectividad en la gestión de sus actividades, y tener una alerta para la toma de decisiones conforme al cumplimiento de los objetivos, con acciones correctivas o preventivas.

A continuación un detalle de los indicadores establecidos para los procesos definidos:

Tabla 29 Indicadores aplicables a Procesos

Proceso	Objetivo	Indicadores	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	RECURSOS	Responsable	Periodo
		Nombre				Ejecución	
Reclutamiento y Selección de Personal	El 90% de personal debe ingresar por un proceso de selección	RyS 1: Pruebas de selección efectivas	Controla en que % el personal nuevo contratado ingreso bajo el proceso de selección establecido	$= (\text{Personal que aprobó el proceso de selección} / \text{Total de personal nuevo contratado}) * 100$	Resultados de las pruebas realizadas	Analista 1	Anual
	Personal bajo contrato debe ser menor o igual al 20%	RyS 2: Personal bajo contrato	Mide en % la cantidad de personal que labora en la facultad bajo contrato	$= (\text{Total de personal bajo contrato} / \text{Total de personal}) * 100$	Contratos del personal	Analista 1	Anual
	El 80% del personal contratado debe cumplir con el perfil del cargo	RyS 3: Personal que cumple con perfil	Mide el % de cumplimiento del personal contratado con en el perfil de cargo para dicho puesto	$= (\text{Empleados contratados que cumplen con el perfil del cargo} / \text{Total de contratados}) * 100$	Hojas de vida y Ficha de funciones	Analista 1	Anual
Nómina	El índice por pago de Horas Extras debe ser menor al 10%	N 1: Pagos de horas extras	Mide el % que se gasta en horas extras con respecto al total pagado por sueldos	$= (\text{Total pagado \$ Horas extras} / \text{Total \$ pagado en el mes por sueldo}) * 100$	Reportes de Nómina	Analista 2	Mensual
	El rendimiento del personal debe ser mayor al 90%	N 2: Rendimiento del personal	Mide el % de horas trabajadas por personal	$= (\# \text{ Horas trabajadas} / 160) * 100$	Reporte del Reloj Biométrico	Analista 2	Mensual
Formación y Capacitación	El personal capacitado debe ser mayor o igual al 60% del total de empleados	PyC 1: % Personal con capacitación	Mide el % de empleados que han recibido su capacitación	$= (\text{Total de personal capacitado} / \text{Total de personal}) * 100$	Planificación de capacitación y Certificados de capacitación	Analista 2	Semestral
	El cumplimiento de capacitaciones debe ser mayor al 80%	FyC 2: % Cumplimiento de capacitación	Mide el cumplimiento de las capacitaciones programadas	$= (\text{Número de capacitaciones realizadas} / \text{Número de capacitaciones planificadas}) * 100$	Planificación de capacitación	Analista 2	Semestral
Evaluación de Desempeño	El % del personal con baja calificación no debe ser superior al 5%	ED 1: % Personal con calificación baja	Brinda en porcentajes los resultados de la evaluación del desempeño en regular e insuficiente	$= (\text{Total de personal con calificación regular o insuficiente} / \text{Total de personal}) * 100$	Resultados de Evaluaciones	Analista 2	Anual
	Las evaluaciones del personal se deben desarrollar por sobre el 80% de lo programado	ED 2: Cumplimiento de evaluaciones	Mide en que % se están cumpliendo las evaluaciones programadas	$= (\# \text{ Evaluaciones efectuadas según el cronograma} / \# \text{ Total de Evaluaciones programadas}) * 100$	Planificación de Evaluaciones	Analista 2	Anual
Salud Ocupacional	El avance del Plan Anual de S.O. debe ser mayor o igual al 80% de lo planificado.	SO 1: % Anual del Plan Anual de Salud	Mide el % de Avance del Plan Anual de Salud Ocupacional	$= (\# \text{ Tareas realizadas del Plan Anual de S.O.} / \# \text{ Total de tareas programadas del Plan}) * 100$	Plan Anual de Salud Ocupacional	Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional	Anual
	El % de avance de las acciones correctivas debe ser mayor al 70%	SO 2: % Avance Acciones Correctivas	Mide el % de puesta en marcha de acciones correctivas planteadas	$= (\text{Acciones correctivas ejecutadas} / \text{Acciones correctivas programadas}) * 100$	Plan Anual de Salud Ocupacional	Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional	Anual

Elaborado por: Geovanny Cruz, Carlos Piloza

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Como resultado del análisis realizado, pudimos identificar una serie de falencias que podrían ocasionar altos impactos en niveles como calidad en el servicio, educación y administración de los recursos, por ende hemos concluido que:

1. La creación de la Unidad Administrativa de Talento Humano es necesaria debido a la gran cantidad de estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicios que pertenecen a la facultad.
2. El Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos, es necesario para que la unidad cumpla con sus objetivos estratégicos y de esta manera aportar al cumplimiento de los objetivos de la facultad.
3. Las actividades que hasta el momento realiza el departamento son netamente operativas, dejando de lado procesos de control, como el de medición de indicadores de gestión, pudiendo ocasionar problemas a futuro en la administración de la unidad.
4. A partir del análisis de riesgos se logró identificar aquellas situaciones que presentarían una alta gravedad para la gestión del departamento en caso de continuar sin tomarse medidas correctivas, entre las cuales figuran un

inadecuado servicio al cliente, tareas y procedimientos repetitivos realizados de diferentes maneras sin un estándar y la falta de una cultura organizacional.

5. El desconocimiento de los niveles jerárquicos influye en la consecución del logro de los objetivos y la creación de la estructura organizacional le permitirá al funcionario conocer su puesto, su superior, subalternos y subordinados dentro de la unidad.
6. El desconocimiento de las responsabilidades y funciones de cada puesto vuelve ineficiente los procesos operativos de la unidad, por ende la elaboración del manual de funciones mitigará este problema.
7. La documentación de los manuales de procedimientos y políticas permitirá a la dirección contar con un soporte para la implementación de programas de cumplimiento de procedimientos o incrementar los niveles de control a nivel operativo de las actividades.
8. La elaboración de los indicadores de gestión permitirá al directorio de la Unidad de Talento Humano controlar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y poder tomar las medidas correctivas y preventivas de ser necesario.

4.2 RECOMENDACIONES

Como se mencionó en el marco teórico del presente proyecto el éxito de un Sistema de Gestión por procesos radica en el seguimiento que se le dé a los objetivos y al mejoramiento continuo a los procesos que lo componen, por lo tanto se recomienda que:

1. El direccionamiento estratégico sea encaminado por la dirección del departamento vinculando tanto a los directivos de la facultad como al resto de personal que interviene en el mismo para tomar en cuenta las necesidades de los responsables del proceso.
2. Los manuales de procedimientos y políticas sean difundidos entre el personal involucrado, aportando de igual manera al mejoramiento del ambiente y cultura organizacional. Además de someterlos a las revisiones periódicas como se indica en cada uno de ellos para velar por el cumplimiento de las normativas vigentes.
3. Tanto el Plan Operativo Anual como la revisión de los indicadores de gestión se realice con la participación de los jefes de las áreas involucradas, para poder tomar medidas correctivas y preventivas reales.
4. Las leyes y normativas estatales que rigen a la Unidad administrativa de talento humano sean revisadas e implementadas en todos los ámbitos de su gestión para evitar posibles sanciones emitidas por el ente regulador.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y ELECTRÓNICAS

PEARSON PRENTICE HALL, Johnson Gerry; ScholesKevan, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 5ta Edición

Dra. Avelina Koenes, El Plan de Negocios; Ediciones Diaz De Santos, Madrid-España 1996, pp 157-158

FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México 1997

Pearson Prentice Hall, Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Administración de operaciones, estrategia y análisis, Quinta edición.

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL IESS. Resolución No. C.D. 333

Apuntes materia de materia "Auditoria Operacional"- Ec. Julio Aguirre año 2012

Guía Para El Control De La Calidad - Kaoru Ishikawa, Paper Auditoría Operacional Ec. Julio Aguirre Año 2012

Apuntes de materia "Desarrollo organizacional" Ing. Arturo Salcedo 2011

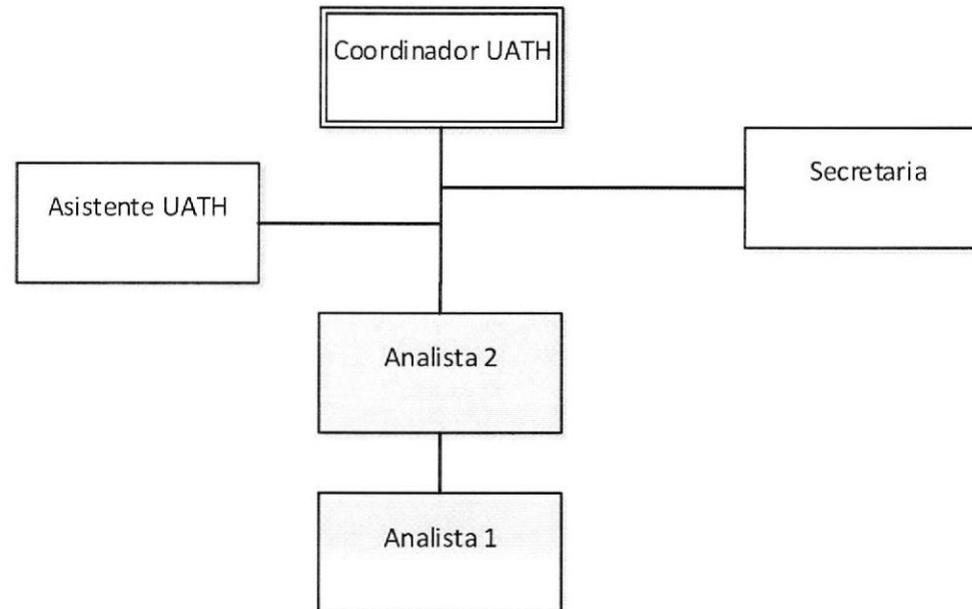
Excelencia empresarial, "Gestión por procesos", disponible en:

http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm

Bureau Veritas; NORMAS DE CALIDAD, desde el sitio web
<http://www.valoryempresa.com/archives/indicadores.htm>

ANEXOS

ANEXO N° 1 ORGANIGRAMA PROPUESTO



ANEXO N° 2 ENCUESTA AL PERSONAL

Encuesta al Personal			
#	Preguntas	Si	No
1.-	¿Mi superior incumple con las reglas establecidas?		
2.-	¿Mi superior solo se interesa en que se cumpla el trabajo?		
3.-	¿La relación entre subordinados y superiores es muy buena?		
4.-	¿Se da a conocer mis derechos y obligaciones?		
5.-	¿Existe canales de comunicación efectivo para responder de manera oportuna?		
6.-	¿Las políticas de remuneración son injustas?		
7.-	¿Los superiores procuran que se practique la comunicación?		
8.-	Se me permite opinar libremente de las decisiones relativas a mi puesto de trabajo		

ANEXO N° 3 ENCUESTA A ESTUDIANTES

Encuesta a Estudiantes			
#	Preguntas	Si	No
1.-	¿La atención recibida por el personal de la facultad es satisfactoria?		
2.-	¿Soy atendido con cordialidad y respeto por el personal de la facultad?		
3.-	¿Soy atendido de manera rápida y efectiva?		
4.-	¿Existe un espacio cómodo para la espera?		
5.-	¿El estado de las instalaciones que posee la facultad son las más adecuadas para su correcto funcionamiento?		
6.-	¿La información brindada por la unidad es oportuna y eficaz para realizar mis trámites?		
7.-	¿El tiempo de espera para ser atendido es razonable?		
8.-	¿Los trabajadores realizan un buen servicio a la primera vez?		
9.-	En general, ¿el servicio brindado por la facultad es bueno?		

ANEXO N° 4 MANUALES

MANUAL DE FUNCIONES

FACFI

	MANUAL DE FUNCIONES Unidad Administrativa de talento Humano	Código:	FT.01
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			
COORDINADOR			
MISION:			
Planificar, dirigir y controlar la ejecución de actividades técnicas de administración de talento humano.			
RESPONSABILIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Dirige la elaboración de la programación anual de actividades de la Unidad. • Asesora a los servidores y autoridades de la institución en la gestión del desarrollo institucional y del talento humano. • Aprueba informes técnicos relacionados al desarrollo del Talento humano. • Cumplir y hacer cumplir el Código de Trabajo, la LOSEP y su reglamento y otras leyes conexas y sus reglamentos. • Asesorar a las máximas autoridades de la Institución en materia de administración de Talento Humano. • Emitir políticas de administración del Talento Humano. • Evaluar periódicamente las actividades realizadas y sugerir correctivos. 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA			
Título profesional en: Administración, Derecho, Psicología Industrial			
Experiencia mínima de 5 años en cargos referentes a la gestión del Talento Humano.			
CONOCIMIENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional y talento humano • LOSEP, su Reglamento General de aplicación, normas y reglamentos internos. 			
DESTREZAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo estratégico de los recursos humanos. • Orientación y asesoramiento. Planificación y gestión. • Pensamiento estratégico, analítico, conceptual. 			
OBSERVACIONES:			Firma:

	MANUAL DE FUNCIONES Unidad Administrativa de talento Humano	Código: FT.02
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
ASISTENTE		
MISION:		
Ejecución de actividades de apoyo de administración del talento humano.		
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Recopila la información que permita la realización de estudios del Talento humano. • Actualiza los registros y estadísticas del personal. • Actualiza la información de movimientos de personal, cambios, traslados, ascenso • Ingresa y consolida información de la evaluación de desempeño. • Colabora en el desarrollo de eventos de capacitación proporcionando apoyo técnico y logístico. 		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA		
Tercer año/Sexto semestre en carreras afines a Administración del Talento Humano, Administración, Psicología Industrial.		
CONOCIMIENTOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes informáticos. • Análisis de información y técnicas de documentación y archivo. • Normativa técnica y manejo de paquete informático - SIITH. • Aplicación de instrumentos de detección de necesidades de capacitación. 		
DESTREZAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica. • Recopilación y organización de la información. • Manejo de recursos materiales. 		
OBSERVACIONES:	Firma:	
	Fecha: _/ _/ _	

	MANUAL DE FUNCIONES Unidad Administrativa de talento Humano	Código:	FT.03
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			
ANALISTA 1			
MISION:			
Ejecutar actividades técnicas de administración de talento humano.			
RESPONSABILIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano. • Analiza carpetas del personal sujeto al proceso de reclutamiento y selección. • Participa en la investigación para detección de necesidades de capacitación • Presentar informes de horas extras del personal que labora en la institución. • Elabora informes técnicos legales para movimientos de personal • Analiza información para la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano. 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA			
Título de profesional en: Administración, Derecho, Psicología Industrial.			
De 1 a 2 años de experiencia en administración del talento humano.			
CONOCIMIENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas, normas, procedimientos e instrumentos de gestión de talento humano. • Desarrollo institucional y procesos de gestión de talento humano. • Manejo de paquete informático - SIITH" 			
DESTREZAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de ideas. Pensamiento crítico, analítico y conceptual • Monitoreo y control. 			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha: _/ _/ _	

	MANUAL DE FUNCIONES Unidad Administrativa de talento Humano	Código: FT.04
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
ANALISTA 2		
MISION:		
Ejecutar y supervisar actividades técnicas de administración del talento humano.		
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa los resultados de la gestión del talento humano, funcionamiento de la estructura organizacional y de la planificación estratégica. • Receta pruebas de conocimiento y presenta el informe de resultados. • Conformar equipos de trabajo para elaborar planes, programas, proyectos y otros, referentes a la administración del talento humano. • Revisa y asesora el desarrollo de estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo del talento humano. • Supervisa y ejecuta los procesos de auditorías trabajo. • Elabora programas de capacitación de acuerdo a las necesidades institucionales. 		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA		
Título profesional en: Administración, Derecho, Psicología Industrial.		
Experiencia de 2 años como Analista UATH 1		
CONOCIMIENTOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación operativa organizacional, control de procesos. • Manejo sistémico de la gestión organizacional y talento humano. • LOSEP y Reglamento General de aplicación. • Procesos de auditorías administrativas y Metodologías a utilizar 		
DESTREZAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de problemas, Monitoreo y control • Percepción de sistemas y entorno, Orientación y asesoramiento 		
OBSERVACIONES:	Firma:	
	Fecha: _/ _/ _	

	MANUAL DE FUNCIONES Unidad Administrativa de talento Humano	Código: FT.06
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
SECRETARIA		
MISION:		
Ejecutar y coordinar actividades técnicas de administración de talento humano.		
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar informes, oficios. Circulares, memos, etc. • Recepción de solicitudes, permisos, solicitudes de atrasos, faltas, fugas, vacaciones, calamidad doméstica, y verificar las solicitudes con la documentación respaldo. • Justificación de faltas, atrasos y vacaciones. • Proveer información de cualquier tipo de cambio generado desde talento humano. 		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA		
Debe ser bachiller en administración o con conocimientos en secretaría administrativa, además de conocimientos en utilitarios, mecanografía, ortografía.		
CONOCIMIENTOS		
<ul style="list-style-type: none"> • LOSEP, su Reglamento General de aplicación, normas y reglamentos internos. • Análisis interpretativo de la información • Manejo de paquete informático - SIITH • Evaluación y control de procesos internos 		
DESTREZAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Pensamiento conceptual • Pensamiento crítico 		
OBSERVACIONES:	Firma:	
	Fecha: _/ _/ _	

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Manual de Políticas Unidad Administrativa de Talento Humano	Página	7	De	77

MANUAL DE POLÍTICAS

FACFI

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Manual de Políticas Unidad Administrativa de Talento Humano	Página	8	De	77

ÍNDICE GENERAL

Políticas para:

Reclutamiento y Selección de personal.....	9
Formación y Capacitación	13
Evaluación de Desempeño.....	16
Seguridad y Salud ocupacional	22
Nómina	26
Planificación Operativa Anual.....	32
Medición de los indicadores de gestión	35

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Reclutamiento y Selección de personal	Página	9	De	77

ÍNDICE

Reclutamiento y Selección de personal

1. Propósito.....	10
2. Alcance.....	10
3. Definiciones.....	10
4. Responsable de la Revisión de la Política.....	10
5. Revisión de la Política.....	10
6. Documentos Aplicables y/o Anexos.....	10
7. Política.....	10

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Reclutamiento y Selección de personal	Página	10	De	77

1. Propósito

Esta política tiene como propósito establecer las directrices en bases legales, normativas y reglamentos que rigen al sector público en la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal.

2. Alcance

Esta política se aplica al proceso de reclutamiento y selección del personal

3. Definiciones

3.1 PROCESO DE SELECCIÓN: es una secuencia lógica de pasos a realizar, con la finalidad de conseguir la persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos se encuentran normados bajo la LOSEP y su reglamento a más de estar supervisados por el Ministerio de Relaciones Laborales

4. Responsable de la Revisión de la Política

El responsable de revisar, actualizar, editar y difundir esta política es el Director de Talento Humano de la Universidad.

5. Revisión de la Política

Esta política debe revisarse cuando se realice algún cambio en las normativas y estatutos que regulan las instituciones públicas y que afecten al proceso de reclutamiento y selección de personal.

6. Documentos Aplicables y/o Anexos

6.1 DOCUMENTO APLICABLE: Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal, normativa del Ministerio de Relaciones Laborales, directrices de LOES y su reglamento, LOSEP y su reglamento, SENESCYT.

7. Política

7.1 Los aspirantes deberán reunir 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. *Art. 63 LOSEP*

Proceso de Selección

7.2 Solo podrán realizarse concursos abiertos de méritos y oposición, de conformidad con la LOSEP, el Reglamento LOSEP y la normativa que expida el Ministerio de Relaciones Laborales. *Art. 184 RLOSEP.*

7.3 La UATH será la responsable de diseñar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal, el MRL 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

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Reclutamiento y Selección de personal	Página	11	De	77

ejecutiva, efectuar el proceso de reclutamiento y selección. *Art. 185 RLOSEP.*

- 7.4** La calificación en los concursos de méritos y oposición debe hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales. Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal. *Art 65 LOSEP.*
- 7.5** La designación se hará en base a los mejores puntajes que se hayan obtenido. *Art 67 LOSEP*

Personas con discapacidad

- 7.6** Si se cuenta con más de veinte y cinco servidoras o servidores en total, están en la obligación de contratar o nombrar personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, promoviendo acciones afirmativas para ello, de manera progresiva y hasta un 4% del total de servidores o servidoras, *Art. 64 LOSEP*
- 7.7** Al primer mes de cada año, las servidoras y servidores públicos que hubieren sido integrados en el año anterior, obligatoriamente recibirán inducción respecto del trato y promoción de los derechos hacia sus compañeros y usuarios que merezcan atención prioritaria.
- 7.8** El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos. *ART 65 LOSEP,* adicionalmente para el ascenso se contarán la eficiencia del funcionario y los años de servicio. *ART. 68 LOSEP*

Tribunal de méritos y oposición

- 7.9** Para la ejecución de los concurso de méritos y oposición, las instituciones del Estado conformaran tribunales de méritos y oposición y, de apelaciones, de conformidad con la normativa que emita el MRL. *Art 186 RLOSEP*
- 7.10** Los miembros de los tribunales de méritos y oposición 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 MRL y la Contraloría General del Estado. *Art. 186 RLOSEP.*

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Reclutamiento y Selección de personal	Página	12	De	77

Ascenso

7.11 El ascenso se hará siempre y cuando cumplan con el procedimiento para ser ascendidos en estricto cumplimiento de lo previsto en la LOSEP, el Reglamento General y la norma emitida por el MRL. *Art. 190 RLOSEP*

7.12 El ascenso estará sujeto a periodo de prueba.

7.13 El servidor que gano el concurso de ascenso deberá posesionarse dentro de 3 días, la autoridad nominadora designará al postulante con mayor puntaje subsiguiente; quien deberá posesionarse del puesto vacante dentro del término de 10 días. *Art. 191 RLOSEP.*

Puestos de nueva creación

7.14 Los puestos de nueva creación deberán llenarse hasta en un plazo de sesenta días luego de ser generados presupuestariamente, salvo caso de encargo o subrogación, para lo cual las UATH observarán las disposiciones de la LOSEP, RLOSEP y la normativa técnica del subsistema de reclutamiento y selección de personal. *Art. 192 RLOSEP.*

7.15 La UATH quien conforme a la planificación del talento humano y luego del estudio técnico correspondiente determinará en un plazo de 5 días si el puesto es necesario, observando disposiciones de LOSEP, RLOSEP y la normativa técnica de subsistema de reclutamiento y selección de personal. En el caso de que no sea necesario, la UATH comunicará inmediatamente al Ministerio de Relaciones Laborales a fin de proceder a eliminar el puesto o traspasarlo a otra institución del sector público. *Art. 192 RLOSEP.*

8. Lista de Distribución

ÁREA 1 UATH CENTRAL

ÁREA 2 Coordinación UATH Facultad.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Formación y Capacitación	Página	13	De	77

Formación y Capacitación

ÍNDICE

1. Propósito	14
2. Alcance.....	14
3. Definiciones.....	14
4. Responsable de la revisión de la política.....	14
5. Revisión de la política	14
6. Documentos aplicables y/o anexos	14
7. Política	14
8. Lista de Distribución.....	15

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Formación y Capacitación	Página	14	De	77

1. Propósito

Esta política tiene como propósito establecer las directrices en bases legales, normativas y reglamentos que rigen al sector público en la gestión del proceso de Formación y Capacitación del personal.

2. Alcance

Esta política se aplica al proceso de Formación y Capacitación del personal.

3. Definiciones

Formación.- estudios y aprendizajes que buscan el aumento de conocimientos del servidor público para la futura realización de su trabajo de manera eficiente.

Capacitación.- Brindar al servidor público de nuevos conocimientos o procedimientos para mejorar la realización del trabajo.

4. Responsable de la revisión de la política

El responsable de la emisión, edición, actualización y difusión de la presente política es el Director de Talento Humano de la Universidad.

5. Revisión de la política

Esta política debe revisarse cuando se realice algún cambio en las normativas que regulan las instituciones públicas y que afecten al proceso de formación y capacitación del personal, esta revisión la hará la UATH central.

6. Documentos aplicables y/o anexos

DOCUMENTO APLICABLE: Manual de Procedimiento de Formación y Capacitación del Personal y documentos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, Senescyt y de Funciones.

7. Política

7.1. La formación profesional de los servidores públicos será en base a las necesidades definidas en el plan nacional de desarrollo y las necesidades institucionales.

7.2. La formación no profesional se alinear a las áreas de prioridad establecidas en el plan nacional del buen vivir.

7.3. 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

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Formación y Capacitación	Página	15	De	77

de formación o capacitación. *Art 73 LOSEP* en caso de que el servidor(a) cese en su puesto previstos en el *art 47 literales a), d,) f) e i)* o haya reprobado en sus estudios, se dispondrá la adopción de medidas administrativas o judiciales a que hubiere lugar.

- 7.4. 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.
- 7.5. 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.
- 7.6. Los servidores públicos que sean requeridos para colaborar fuera de su 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.
- 7.7. 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.

8. Lista de Distribución

ÁREA 1 UATH CENTRAL
 ÁREA 2 Coordinación UATH Facultad
 AREA 3 Decanato
 AREA 4 Presupuesto

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Evaluación de Desempeño	Página	16	De	77

Evaluación de Desempeño

ÍNDICE

1. Propósito.....	17
2. Alcance	17
3. Definiciones	17
4. Responsables	17
5. Revisión de la Política.....	17
6. Documentos aplicables y/o Anexos	17
7. Política	18
8. Lista de Distribución	20
9. Anexos.....	20

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Evaluación de Desempeño	Página	17	De	77

1. Propósito

Esta política tiene como propósito establecer las directrices en bases legales, normativas y reglamentos que rigen al sector público en la gestión del proceso de Evaluación de Desempeño.

2. Alcance

Esta política se aplica al proceso de Evaluación de desempeño.

3. Definiciones

Evaluación de desempeño.- Es una evaluación que se realiza al funcionario público con la finalidad de medir el cumplimiento de sus funciones dentro los objetivos de la entidad.

4. Responsables de revisión de la Política

El responsable de la emisión, edición, actualización y difusión de la presente política es el Coordinador de Talento Humano de la Facultad, junto con la Dirección de Talento Humano Central.

5. Revisión de la Política

Esta política debe revisarse cuando se realice algún cambio en las normativas que regulan las instituciones públicas y que afecten al procedimiento de Evaluación del desempeño del personal.

6. Documentos aplicables y/o Anexos

DOCUMENTO APLICABLE: Manual de Procedimiento de Evaluación de Desempeño del Personal, formatos de evaluación, POA (Plan Operativo Anual), Plan estratégico de las carreras y de la facultad.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Evaluación de Desempeño	Página	18	De	77

7. Política

- 7.1** 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. *Art 76 LOSEP.*
- 7.2** Todos los servidores públicos tienen el deber de someterse a evaluaciones periódicas de desempeño durante el ejercicio de sus funciones. *Art 22 j) LOSEP*
- 7.3** Las evaluaciones a los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el artículo 80 de la LOSEP. *Art 77 LOSEP.*
- 7.4** La evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses. Después de cada período de evaluación se tendrá hasta un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar los comités de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar las metas para el siguiente período de evaluación.”. *Art 9 NTED*
- 7.5** El 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. *Art 78 LOSEP.*
- 7.6** 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 78 párrafo 2 LOSEP.*
- 7.7** La evaluación de desempeño servirá de base para :
Ascenso y cesación, menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.
- 7.8** La evaluación del desempeño será en base a las siguientes perspectivas o variables de medición:
- a) Perspectiva institucional: Incorpora 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;

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Evaluación de Desempeño	Página	19	De	77

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 219 RLOSEP.*

- 7.9** Las escalas de evaluación se encuentran detalladas en el Art 221 del *RLOSEP* (ANEXO).
- 7.10** La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizaran la evaluación en un 100%, pudiendo alcanzar máximo el 104%(esto por cumplir por adelantado los objetivos y metas del siguiente periodo de evaluación)
- 7.11** Los funcionarios que obtengan la calificación de Excelente obtendrán un plan de incentivos.
- 7.12** El 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. *Art. 80 LOSEP.*
- 7.13** El funcionario o servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente declarado Inaceptable. *Art 12 NTED.*
- 7.14** 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.
- 7.15** La servidora o servidor que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido de su puesto.
- 7.16** Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de su calificación total. *Art 8 e) NTED*
- 7.17** El porcentaje máximo de incidencia en el resultado total del servidor en un mismo período de evaluación será del 24% cuando provenga de varios ciudadanos (4% c/u), para lo cual se considerará la sumatoria de las quejas presentadas a través del Formulario SENRESEVAL02.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Evaluación de Desempeño	Página	20	De	77

Art 8 e) párrafo 2 NTED

- 7.18** Toda licencia deberá ser solicitada y concedida por escrito. Una copia de cada licencia será depositada en el expediente del empleado beneficiado.
- 7.19** Cuando se presume que los motivos aducidos para solicitar una licencia no son valederos, la autoridad competente, podrá ordenar una investigación y del resultado de la misma actuar en consecuencia.
- 7.20** La licencia no puede ser revocada por la autoridad que la concede, a menos que se pruebe que no fueron verdaderas o han desaparecido las causas invocadas para solicitarla; el empleado beneficiado puede renunciar a ella si han desaparecido las causas que dieron origen a la misma.
- 7.21** Licencias por enfermedad o accidente grave sufrido por un empleado, que le produzcan invalidez, podrá ser concedida previa petición escrita del interesado, del cónyuge o de su familiar más cercano que esté en la posibilidad de hacerlo, acompañada de una certificación médica expedida por tres facultativos reconocidos, quienes harán los exámenes y estudios que estimen necesarios para determinar la existencia de la enfermedad o los efectos del accidente, así como la necesidad de otorgar dicha licencia y período que ha de cubrir la misma. Esta licencia no excederá de tres (3) meses, salvo que una nueva certificación, debidamente ponderada, determine la necesidad de una prórroga.
- 7.22** Licencia para cuidar cónyuges, padres o hijos, en casos de enfermedad o accidente grave, podrá ser concedida previa solicitud escrita del interesado, que justifique la imposibilidad de que otro familiar pueda hacerlo, acompañada de una certificación médica expedida por un facultativo reconocido. Esta licencia podrá ser concedida hasta por dos semanas.
- 7.23** Licencia por maternidad para descanso pre y post natal, durante las seis (6) semanas que precedan a la fecha probable del parto y las seis (6) semanas que le sigan, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. A este efecto, la interesada deberá presentar con suficiente antelación una certificación médica que indique la fecha aproximada del parto.
- 7.24** Licencia por matrimonio hasta por cinco (5) días calendarios, concedida por el superior inmediato del empleado.

8. Lista de Distribución

ÁREA 1 UATH CENTRAL
 ÁREA 2 Coordinación UATH FACFI

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Evaluación de Desempeño	Página	21	De	77

9. Anexos

Art 221 Reglamento LOSEP *ESCALAS DE EVALUACION*.- Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional:

1. Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;
2. Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
3. Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
4. Regular: Es aquel que obtienen resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,
5. Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Las escalas de evaluación incorporaran la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica.

La evaluación la efectuara 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 fundamentada. El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Seguridad y Salud Ocupacional	Página	22	De	77

Seguridad y Salud ocupacional

ÍNDICE

1. Propósito.....	23
2. Alcance.....	23
3. Definiciones	23
4. Responsable de la revisión de la política.....	23
5. Revisión de la política.....	23
6. Documentos aplicables y/o anexos.....	23
7. Política	24

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Seguridad y Salud Ocupacional	Página	23	De	77

1. Propósito

Esta política tiene como propósito establecer las directrices en bases legales, normativas y reglamentos que rigen al sector público en la gestión del proceso de Seguridad y Salud Ocupacional.

2. Alcance

Esta política se aplica al proceso de Seguridad y Salud Ocupacional.

3. Definiciones

Salud Ocupacional.- Es el conjunto de actividades multidisciplinarias encaminadas a la promoción, educación, prevención, control, recuperación y rehabilitación de los trabajadores para protegerlos de los riesgos ocupacionales y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo a sus condiciones fisiológicas. (O.I.T. Organización Internacional de Trabajo)

Seguridad Industrial.- Es el conjunto de actividades destinadas a la prevención, identificación y control de las causas que generan accidentes de trabajo.

4. Responsable de la revisión de la política

El responsable de Editar, Revisar, Actualizar y Difundir esta Política es el Coordinador de Talento Humano de la Facultad junto con la Dirección de Talento Humano central.

5. Revisión de la política

Esta política se debe revisada anualmente en función del cumplimiento de las normativas o reglamentos de Seguridad y salud ocupacional.

6. Documentos aplicables y/o anexos

DOCUMENTO APLICABLE: Manual de Procedimiento de Formación y Capacitación del Personal, Manual de procedimientos de Seguridad y Salud Ocupacional.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Seguridad y Salud Ocupacional	Página	24	De	77

7. Política

Obligaciones del empleador

- 7.1** Las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual.
- 7.2** Las instituciones contempladas en el artículo 3 de la LOSEP, que cuenten con más de 50 servidores públicos u obreras u obreros, y en virtud de la disponibilidad presupuestaria, podrán implementar dispensarios médicos para brindar servicio de salud ocupacional a las y los servidores y obreras u obreros. Art 229 RLOSEP.
 Crear comités de seguridad según reglamento de seguro contra riesgos del trabajo res. C.D. 390
- 7.3** Los servidores públicos gozarán de los derechos de los beneficios de transporte, alimentación, uniformes y guarderías, que deberán ser regulados por el MRL, en los que se determinarán las características técnicas relacionadas con salud ocupacional, y techos de gastos para cada uno de ellos, para lo cual previamente deberá contarse con la respectiva disponibilidad presupuestaria. Art 236 RLOSEP.
- 7.4** Los horarios, las rutas y las paradas del servicio serán fijadas en los respectivos contratos que para el efecto suscriban las máximas autoridades institucionales o sus delegados, de acuerdo al análisis e informe que realice la UATH, considerando la ubicación de los domicilios de las y los servidores públicos y de sus lugares de trabajo.
- 7.5** El servicio de transporte no podrá ser cancelado en dinero, salvo los casos en que las instituciones si cuenten con el servicio de transporte y que por motivos operativos se vean imposibilitados de ampliar la ruta hacia algún o algunos servidores
- 7.6** Cuando una servidora o servidor debiere movilizarse a diversos lugares, dentro de una misma ciudad, tendrán derecho a que se cancele en forma previa el valor correspondiente a las movilizaciones a efectuarse, debiendo justificar el valor de las mismas con la correspondiente hoja de ruta y documentos que acrediten el cumplimiento de las actividades asignadas, con cargo al fondo de reposición. Art 237 RLOSEP.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Seguridad y Salud Ocupacional	Página	25	De	77

7.7 Las y los funcionarios públicos tendrán derecho a la alimentación, que comprenderá una comida diaria, a la mitad de la jornada de trabajo, dentro de las instalaciones de la entidad, en un local específico, y exclusivamente adecuado para el efecto, que reúna todas las condiciones de aseo, comodidad y orden necesarias; o, en un establecimiento contiguo a la institución que igualmente cumpla con las condiciones antes descritas. Art 238 RLOSEP.

7.8 Las y los servidores públicos cuidarán de las prendas proporcionadas, preservando la imagen institucional y no podrán usarlas para actividades que no sean las derivadas del servicio público, prohibición que se hace extensiva para días feriados y de descanso obligatorio a no ser que por disposición de autoridad competente deban cumplir actividades específicas. ART 239 RLOSEP.

7.9 Se concederá el beneficio de guardería únicamente para las hijas o hijos de sus servidores y servidoras, o niñas o niños de las y los servidores públicos que se encuentren bajo su cuidado o patria potestad el servicio de cuidado diario infantil, hasta el día que cumplan los 5 años de edad.

La UATH o las que hicieren sus veces serán las responsables de organizar y controlar permanentemente la correcta prestación del beneficio de guarderías.

Obligaciones del empleado

7.10 Las y los servidores públicos deben cumplir con las acciones de prevención y protección previstas y los programas que se establezcan. Art 228 RLOSEP.

7.11 La institución deberá elaborar un Plan de Salud ocupacional que estará integrado por los siguientes programas:

- a) Medicina preventiva y del trabajo
- b) Higiene ocupacional
- c) Seguridad ocupacional
- d) Bienestar social

8. Lista de distribución

ÁREA 1 UATH CENTRAL

ÁREA 2 Coordinación UATH Facultad

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Nomina	Página	26	De	77

Nómina

ÍNDICE

1. Propósito.....	27
2. Alcance	27
3. Definiciones	27
4. Responsable de la revisión de la política.....	27
5. Revisión de la Política.....	27
6. Documentos aplicables y/o anexos.....	277
7. Política	28
8. Lista de Distribución.....	31

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Nomina	Página	27	De	77

1. Propósito

Esta política tiene como propósito establecer las directrices en bases legales, normativas y reglamentos que rigen al sector público en la gestión del proceso de Nómina.

2. Alcance

Esta política se aplica al proceso de Nómina.

3. Definiciones

Servidor público.- personal que brinda servicios al estado o instituciones del estado.

RMU.- todos aquellos valores nominales pagados por el empleador a sus trabajadores antes de deducir las contribuciones al IESS como el aporte patronal y el impuesto a la renta.

4. Responsable de la revisión de la política

El responsable de Editar, Revisar, Actualizar y Difundir esta Política es el Coordinador de la UATH de la Facultad.

5. Revisión de la Política

Esta política debe revisarse cuando se realice algún cambio en las normativas que regulan las instituciones públicas y que afecten al proceso de Nómina.

6. Documentos aplicables y/o anexos

DOCUMENTOS APLICABLES: Manual de procedimientos de nómina.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Nomina	Página	28	De	77

7. Política

Escalas de Remuneración

- 7.1** Las remuneraciones mensuales deben estar debidamente sustentadas en el presupuesto, y serán el resultado de dividir para doce la suma de los ingresos. *Art 243 RLOSEP.*
- 7.2** La escala de remuneraciones mensuales unificadas de nivel jerárquico superior de las instituciones será expedida mediante acuerdo del MRL. *Art. 244 RLOSEP.*
- 7.3** Las escalas nacionales de remuneraciones mensuales unificadas para los servidores públicos no comprendidos en la escala del nivel jerárquico superior se estructurarán con grupos ocupacionales y niveles estructurales de puestos y serán expedidas por el MRL. *Art. 245 RLOSEP.*
- 7.4** Las escalas remunerativas para los docentes universitarios no excederán los techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional establecidos por el MRL, y en ningún caso el piso será inferior a un salario básico unificado del trabajador privado en general. *Art. 245 RLOSEP.*
- 7.5** Las y los servidores públicos tendrán derecho a un trato homogéneo y uniforme, respetando el principio de que a un trabajo de igual responsabilidad corresponde igual remuneración, y la determinación de la remuneración mensual unificada es establecida a través de un proceso técnico. *Art. 250 RLOSEP.*
- 7.6** Las remuneraciones mensuales unificadas a que tienen derecho los servidores públicos de las instituciones del Estado, serán únicamente las establecidas en las escalas nacionales de remuneraciones mensuales unificadas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. *Art 252 RLOSEP.*

Cancelación de la remuneración

- 7.7** El pago de las remuneraciones mensuales unificadas de las y los servidores públicos que laboren bajo la modalidad de nombramiento o contrato de servicios ocasionales en las entidades e instituciones se hará por mensualidades o quincenas. *Art. 254 RLOSEP.*
- 7.8** La remuneración del servidor público, que estuviere en el ejercicio de un puesto, será pagada desde el primer día del mes, y en el caso de cesación, cualquiera que fuere la razón, hasta el último día del mes en el que se produzca su separación. *Art. 254 RLOSEP.*

Anticipos

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Nomina	Página	29	De	77

7.9 Los servidores públicos tendrán derecho sin previa justificación, anticipos de una hasta tres remuneraciones mensuales unificadas considerando su capacidad de endeudamiento. *Art. 255 RLOSEP.*

7.10 Las instituciones no podrán conceder ninguno de los anticipos en el mes de diciembre, ni tampoco podrán proceder a renovar los anticipos otorgados mientras no se haya cancelado la totalidad de los mismos. *Art. 255 RLOSEP.*

7.11 Previo a la entrega del anticipo de remuneraciones, el servidor autorizará expresamente el débito periódico del valor del anticipo. En el caso de que el servidor público cese en funciones, el valor que restare por pagar del anticipo concedido se cubrirá con lo que le correspondiere por liquidación de haberes, indemnizaciones, compensaciones e incentivos económicos o mediante la ejecución de garantías personales otorgadas para la concesión de los anticipos. *Art. 255 RLOSEP.*

7.12 El MRL expedirá el correspondiente Acuerdo para regular los anticipos.

Beneficios sociales

Los servidores públicos tienen derecho a percibir hasta el veinte de diciembre de cada año la décima tercera remuneración.

7.13 Los servidores públicos tienen derecho a recibir una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica unificada vigente a la fecha de pago, cancelada hasta el 15 de abril en la costa y región insular, y 15 agosto en sierra y amazonia. *Art. 258 RLOSEP.*

Beneficios adicionales

7.14 Los funcionarios públicos tienen derecho a subsistencias que son los gastos de alimentación de los servidores cuando tengan que cumplir servicios institucionales derivados de sus funciones y tengan que desplazarse fuera de su lugar habitual de trabajo por un tiempo superior a 6 horas, y el viaje de ida y de regreso se efectúe el mismo día, desde la salida del lugar habitual de trabajo hasta su retorno. En caso de que la institución corra directamente con algunos de los gastos se descontará de la respectiva subsistencia, conforme la reglamentación que expida mediante Acuerdo del MRL. *Art. 262 RLOSEP.*

7.15 Los viáticos en el exterior los emitirá el ministerio de relaciones laborales mediante acuerdo. *Art. 263 RLOSEP.*

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Nomina	Página	30	De	77

7.16 Se prohíbe autorizar la realización de servicios institucionales durante los días feriados o de descanso obligatorio, excepto casos excepcionales debidamente justificados por la autoridad nominadora o su delegado. *Art. 264 RLOSEP.*

7.17 Los servidores públicos podrán trabajar horas suplementarias o extraordinarias fuera de las jornadas de trabajo establecidas, previa autorización de la autoridad nominadora o su delegado, por necesidades institucionales debidamente planificadas y verificadas por el jefe inmediato y la UATH, siempre y cuando exista la disponibilidad presupuestaria para cubrir estas obligaciones. *Art. 266 RLOSEP.*

7.18 Los servidores públicos cuyos puestos se encuentran comprendidos en la Escala del Nivel Jerárquico Superior no percibirán el pago por horas suplementarias o extraordinarias. *Art. 266 RLOSEP.*

7.19 Las horas suplementarias justificadamente se harán hasta por cuatro horas posteriores a la jornada legal de trabajo, y por un máximo de sesenta horas al mes, pudiéndose realizar estas horas suplementarias entre la terminación de la jornada legal y las 24h00 del mismo día. *Art. 267 RLOSEP.*

7.20 Las horas extraordinarias justificadamente se harán a partir de las 24h00 hasta las 6h00 durante los días hábiles, días feriados y de descanso obligatorio hasta por un máximo de sesenta horas al mes. *Art. 268 RLOSEP.*

7.21 Los viáticos por gasto de residencia por concepto de traslado de su residencia a otra provincia, será fijado por el MRL emitiendo la respectiva norma técnica. *Art. 273 RLOSEP.*

7.22 No se sujetaran para acceder al pago del gasto de residencia quienes aceptaron un nombramiento permanente en una ciudad distinta a la de su domicilio habitual. *Art. 274 RLOSEP.*

Indemnizaciones adicionales

7.23 El funcionario público tiene derecho a la indemnización por accidente de trabajo o enfermedad profesional *Art. 277 RLOSEP.*

7.24 En caso de fallecimiento o incapacidad total permanente el servidor o sus herederos serán indemnizados de acuerdo a los límites y cálculos para el caso de supresión de puestos. *Art. 119 LOSEP.*

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Nomina	Página	31	De	77

7.25 Las sumas adeudadas por concepto de remuneraciones mensuales unificadas y demás ingresos que corresponda al funcionario fallecido serán canceladas únicamente en beneficio de quienes demuestren la calidad suficiente para comparecer a nombre de la herencia o la administración de los bienes hereditarios en un plazo máximo de treinta días de presentado el respectivo documento judicial que acredite tal administración. *Art. 279 RLOSEP.*

7.26 En caso de que la servidora o servidor hubiesen recibido indemnización por supresión de puestos o venta de renuncias y hubiere devuelto el valor de la misma, se tomarán en cuenta todos los años de servicios en el sector público, más si no hubiere procedido a hacerlo y ésta o éste reingresó legalmente a laborar en el sector público, sólo se tomarán en cuenta los años de servicios laborados a partir de la fecha de su reingreso. *Art 287 RLOSEP.*

7.27 Renuncia voluntaria, hasta 150 salarios básicos unificados.

Jubilación

7.28 En todos los casos se observará si la o el servidor se encuentra en la edad y requisitos establecidos para la jubilación, caso en el cual, se acogerá únicamente a la compensación económica por jubilación voluntaria o por jubilación obligatoria establecida en la LOSEP, según sea la de mayor valor.

7.29 Jubilación y retiro no obligatorio: podrán acceder los servidores públicos que hayan cumplido 65 años de edad y cumplan con los requisitos establecidos en las leyes de la seguridad social para la jubilación. *Art 288 RLOSEP.*

7.30 Jubilación y retiro obligatorio: los servidores públicos que lleguen a los 70 años de edad y cumplan con los requisitos establecidos en las leyes de seguridad social para la jubilación, obligatoriamente deberán retirarse del servicio público, percibiendo una compensación como incentivo económico por jubilación, previa la verificación de la disponibilidad presupuestaria.

7.31 En caso de fallecer el solicitante de la jubilación, los beneficiarios tendrán derecho a recibir la compensación económica, previa presentación de los justificativos legales correspondientes.

8. Lista de Distribución

ÁREA 1 UATH CENTRAL

ÁREA 2 Coordinación UATH FACFI

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Planificación Operativa Anual	Página	32	De	77

Planificación Operativa Anual

ÍNDICE

1. Propósito.....	33
2. Alcance	33
3. Definiciones	33
4. Responsable de la Revisión de la Política	33
5. Revisión de la Política.....	33
6. Documentos Aplicables y/o Anexos.....	33
7. Política	34
8. Lista de Distribución.....	34

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Planificación Operativa Anual	Página	33	De	77

1. Propósito

Esta política tiene como propósito establecer las directrices en bases legales, normativas y reglamentos que rigen al sector público en la gestión del proceso de Plan Operativo Anual.

2. Alcance

Esta política se aplica al proceso de Planificación Operativa Anual.

3. Definiciones

POA (Plan Operativo Anual).- La planificación operativa es la separación o puesta en marcha de la planificación estratégica para un período de un año. En dicho POA se deben definir los programas de acción enfocados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4. Responsable de la Revisión de la Política

El responsable de Revisar, Actualizar, Editar y Difundir esta política es el Coordinador de Talento Humano de la facultad.

5. Revisión de la Política

Esta política debe revisarse cuando se realice algún cambio en las normativas que regulan las instituciones públicas y que afecten al proceso de Planificación operativa anual.

6. Documentos Aplicables y/o Anexos

DOCUMENTO APLICABLE: Manual de Políticas del Departamento de Talento Humano de la FACFI y el Procedimiento de Compensaciones e Indemnizaciones.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Planificación Operativa Anual	Página	34	De	77

7. Política

- 7.1** La planificación del Talento Humano debe encargarse de determinar el número de puestos de cada grupo ocupacional que requieren los procesos de la institución, en función de la situación histórica, actual y futura; del crecimiento de la masa salarial compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal; de normas y estándares técnicos que expida el ministerio de relaciones laborales; y, de la planificación y estructura institucional y posicional. *Art. 139 RLOSEP.*
- 7.2** La UATH en base a las políticas, normas e instrumentos del MRL y al Plan Estratégico Institucional, diseñará los lineamientos en que se fundamentarán las diferentes unidades o procesos administrativos.
- 7.3** La planificación anual de la UATH facultad, deberá ser remitida a la UATH Central para su aprobación y consolidación en función de los objetivos institucionales.
- 7.4** Los movimientos de personal, tales como creación de puestos, contratación de servicios ocasionales, contratos civiles de servicios profesionales, los convenios o contratos de pasantías o prácticas laborales, la supresión de puestos se registrarán en el sistema de información que el MRL determine.
- 7.5** La UATH pondrá en consideración de la autoridad nominadora anualmente las recomendaciones sobre traslados, traspasos, cambios administrativos, intercambio voluntario de puestos, creación y/o supresión de puestos, contratos de servicios ocasionales, contratos civiles de servicios profesionales, convenios o contratos de pasantías o prácticas, que la institución deba ejecutar para optimizar recursos y orientarse a la consecución de sus metas, objetivos, y planificación estratégica.
- 7.6** La UATH estructurará, elaborará y presentará la planificación del talento humano en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

8. Lista de Distribución

- ÁREA 1 UATH CENTRAL
 ÁREA 2 Coordinación UATH Facultad

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Medición de indicadores de Gestión	Página	35	De	77

Medición de los indicadores de gestión

ÍNDICE

1. Propósito.....	36
2. Alcance	36
3. Definiciones	36
4. Responsable de la Revisión de la Política	36
5. Revisión de la Política.....	36
6. Documentos Aplicables y/o Anexos.....	36
7. Política	37
8. Lista de Distribución.....	37

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Medición de indicadores de Gestión	Página	36	De	77

1. Propósito

Esta política tiene como propósito establecer las directrices para la medición de los indicadores de gestión.

2. Alcance

Esta política se aplica al proceso de Medición de los indicadores de gestión.

3. Definiciones

Indicador.- En economía es la representación cuantitativa de la realidad de un aspecto a estudiar dentro de la entidad, que sirve para medir y realizar alguna comparación para tomar decisiones.

4. Responsable de la revisión de la política

El responsable de la emisión, edición, actualización y difusión de la presente política es el Coordinador de Talento Humano de la facultad.

5. Revisión de la política

Esta política debe revisarse cuando se realice algún cambio en las normativas que regulan las instituciones públicas y que la medición de los indicadores, por variaciones los procesos estipulados. Esta revisión la hará la UATH de la facultad.

6. Documentos aplicables y/o anexos

DOCUMENTO APLICABLE: Manual de Procedimiento de Medición de los indicadores de gestión.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Política para: Medición de indicadores de Gestión	Página	37	De	77

7. Política

- 7.1 Resoluciones serán aprobadas con los dos tercios de miembros del comité de autoridades de la facultad.
- 7.2 Las resoluciones no entraran en conflicto con reglamentación emitida por el Ministerio de relaciones laborales, LOSEP y RLOSEP.
- 7.3 En el comité de autoridades de la facultad obligatoriamente estará el decano y el coordinador de la UATH de la facultad.
- 7.4 Los indicadores a proponerse deben cumplir con las siguientes condiciones:
- Relevante para la gestión de la entidad, que aporte información para controlar, evaluar y tomar decisiones.
 - No debe dar lugar a ambigüedades.
 - Debe ser eficaz para poder identificar variaciones pequeñas.
 - Los beneficios esperados deben ser mayores al costo de obtención del indicador.
 - Debe ser preciso, con un margen de error aceptable.
- 7.5 Los datos para la elaboración de los indicadores deben provenir de fuentes fidedignas, que garantice la calidad de la información.
- 7.6 Los cálculos y el análisis de los indicadores de gestión deben realizarse trimestralmente por el Coordinador de la UATH facultad.
- 7.7 El coordinador de la UATH tendrá la facultad de tomar medidas correctivas y preventivas en base a los resultados de los indicadores de gestión. Dichas medidas deberán ser comunicadas al decano.
- 7.8 La revisión de los indicadores deben realizarse anualmente por el Coordinador de la UATH y el decano de la facultad. De ser necesario dichos indicadores podrán ser modificados o reemplazados en función de las necesidades para el cumplimiento de los objetivos.

8. Lista de Distribución

ÁREA 1 UATH CENTRAL

ÁREA 2 Coordinación UATH Facultad

	FACFI	Fecha	Febrero del 2014		
	Manual de Procedimientos Unidad Administrativa de Talento Humano	Página	39	De	77

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FACFI

	FACFI	Fecha	Febrero del 2014		
	Manual de Procedimientos Unidad Administrativa de Talento Humano	Página	40	De	77

ÍNDICE GENERAL

Procedimientos para:

Reclutamiento y Selección de personal.....	41
Formación y Capacitación.....	48
Evaluación de Desempeño.....	53
Salud Ocupacional.....	58
Nómina.....	63
Planificación Operativa Anual.....	67
Medición de los indicadores de gestión.....	73

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	41	De	77

Reclutamiento y Selección de personal

ÍNDICE

1. Propósito.....	42
2. Alcance	42
3. Responsabilidades.....	42
4. Definiciones	42
5. Responsable de la revisión del procedimiento.....	42
6. Revisión del procedimiento.....	42
7. Documentos aplicables y/o anexos.....	43
8. Procedimientos	44
9. Diagrama de flujo.....	47

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	42	De	77

1. Propósito

Este procedimiento tiene como propósito establecer las directrices fundamentado en bases legales, para la realización del proceso de reclutamiento y selección del personal, además de identificar los actores, documentos aplicables y responsables de autorizaciones.

2. Alcance

Este procedimiento se aplica al proceso de reclutamiento y selección del personal desde el surgimiento de la necesidad de personal hasta la elaboración de su contrato.

3. Responsabilidades

- Director UATH:
 - o Elaborar bases del concurso
 - o Difusión del concurso de méritos y oposición
- Coordinador UATH:
 - o Establecer el perfil del candidato
 - o Dar seguimiento al proceso de selección del personal
- Director de área:
 - o Elaborar informe de puesto vacante

4. Definiciones

PROCESO DE SELECCIÓN: es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de conseguir la persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben considerarse en la ejecución del proceso ya que los mismos se encuentran normados bajo la LOSEP y su reglamento a más de estar supervisados por el Ministerio de Relaciones Laborales

5. Responsable de la revisión del procedimiento

El responsable de Revisar, Actualizar, Editar y Difundir este procedimiento es el Coordinador de Talento Humano de la facultad con aprobación posterior del Decano de la facultad.

6. Revisión del procedimiento

Se realizara la respectiva revisión del procedimiento cuando haya cambios en los mismos en la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	43	De	77

7. Documentos aplicables y/o anexos

7.1 DOCUMENTO APLICABLE:

- Manual de Políticas del Departamento de Talento Humano de la Facultad y cualquier documento remitido por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Manual de puestos institucional
- Norma Técnica del Subsistema de Reclutamiento y selección de personal del sector público

8. Procedimientos

POSTULACIÓN AL CONCURSO		
#	Actor	Actividad
1	Analista 1	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado el manual de puestos institucionales o manual genérico de puestos. Art 11 norma técnica de reclutamiento y selección de personal (NTRSP), identificar a las vacantes de los puestos y verificar que se encuentren debidamente financiadas a través de la partida presupuestaria o no estén sujetas a litigios y se encuentren legalmente vacante. <i>Art. 192 RLOSEP</i> • Comunicar en el plazo máximo de 5 días al MRL, la existencia del puesto vacante.
2	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la planificación y el cronograma general del concurso de méritos y oposición
3	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al responsable de cada unidad a las que pertenecen los puestos vacantes sujetos a concurso que elabore y remita un banco de preguntas de conocimientos técnicos con las respuestas y forma de calificación
4	Analista 1	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresara a la plataforma tecnológica y elaborara las Bases del concurso utilizando el link "Bases

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	44	De	77

		del concurso de méritos y oposición” <i>Art. 179 RLOSEP</i> <i>Art 12 NTRSP</i> www.socioempleo.gob.ec
5	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> Elaborará la convocatoria utilizando el link “Convocatoria a concurso de méritos y oposición” www.socioempleo.gob.ec <i>Art 13 NTRSP</i>
6	Tribunal de Méritos y Oposición	<ul style="list-style-type: none"> Firma de acta correspondiente de conformación del tribunal, el pronunciamiento y otras consideraciones establecidas en la normativa.
7	Analista 1	<ul style="list-style-type: none"> Realizará la verificación de las postulaciones, puede ser automática o manual. Este reporte “Verificación de postulaciones” se debe imprimir y firmar por responsable de UATH. <i>Art 20 NTRSP</i> www.socioempleo.gob.ec Se verifican apelaciones de postulaciones, si existiera llamara a conformación del tribunal de apelaciones
8	Tribunal de apelaciones	<ul style="list-style-type: none"> Firma de acta correspondiente de conformación del tribunal, el pronunciamiento y otras consideraciones establecidas en la normativa. <i>Art 22 NTRSP</i>
9	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> Informará a través de la página web en el link “Resultado de apelaciones a la verificación de postulaciones”. www.socioempleo.gob.ec Elaborará en la página web el reporte “Resultado del procedimiento de verificación de postulaciones”, el que deberá ser impreso y firmado por el representante del UATH y entregado al tribunal de méritos y oposición. <i>Art 23 NTRSP</i>

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	45	De	77

10	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutará las pruebas técnicas
----	-----------	--

PRUEBAS DE SELECCIÓN		
1	Analista 1	<ul style="list-style-type: none"> determinará a los aspirantes cuyas pruebas de conocimientos técnicos obtengan calificaciones iguales o superiores a 70 sobre 100 y hayan logrado los 5 más altos puntajes para cada puesto, para continuar con las pruebas psicométricas y entrevistas. <i>Art 26 NTRSP</i>
2	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> Aplicara las pruebas psicométricas, y el sistema automáticamente asignara la calificación en el reporte "Puntaje de evaluación de las pruebas psicométricas y entrevistas " y "Puntaje final"
3	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistará a Postulantes Preseleccionados
4	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> El sistema calculara el puntaje en el reporte "Puntaje de evaluación de pruebas psicométricas y entrevistas" Se verificará en la página las apelaciones al reporte. <i>Art 30 y 31 NTRSP</i>
5	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> Tribunal de Apelaciones emitirá el reporte "resultado de apelaciones a las calificaciones de las pruebas psicométricas y la entrevista" y Coordinador informará a postulantes y Decano sobre apelaciones realizadas.
6	Tribunal de méritos y oposición	<ul style="list-style-type: none"> El reporte "Puntaje final" deberá ser impreso y firmado por todos los miembros del tribunal de méritos y oposición, custodiado por la UATH, junto a este reporte se incluirá una comunicación solicitando los requisitos establecidos en la norma técnica. <i>Art 40 NTRSP</i>

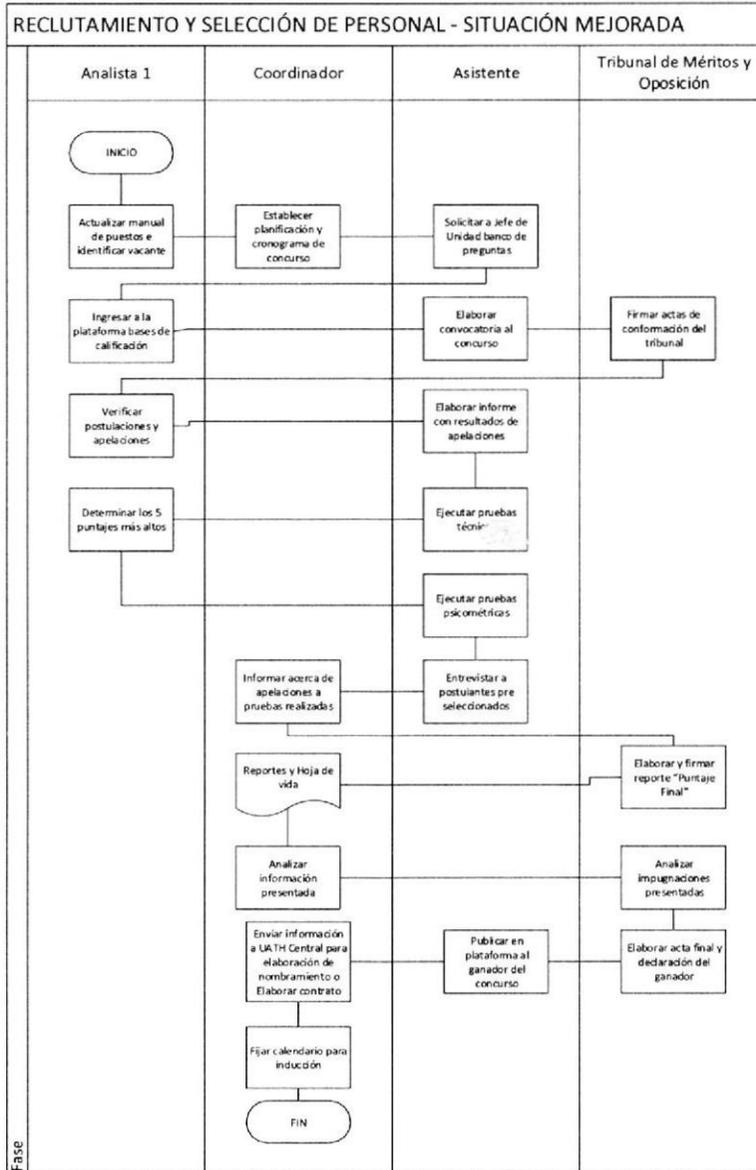
	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	46	De	77

DECLARACIÓN DEL GANADOR

1	Analista 1	<ul style="list-style-type: none"> Analizará la información presentada y comparada con la información consignada en la "Hoja de vida" emitiendo un informe técnico que remitirá al tribunal de méritos y oposición, esta información será escaneada y publicada en la página web. Remitirá las impugnaciones y documentación de sustento al tribunal de méritos y oposición, recibiendo pruebas de descargo en caso de que sea impugnado el aspirante.
2	Tribunal de méritos y oposición	<ul style="list-style-type: none"> El tribunal resolverá la impugnación, y la registrará en el acta de oposición. Si no se puede desvirtuar con pruebas el aspirante quedará descalificado, si existieran causales de impedimento legal, se remitirá al MRL.
3	Tribunal de Méritos y Oposición	<ul style="list-style-type: none"> El tribunal de méritos y oposición elaborará el "acta final" y declarará ganador del concurso.
4	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> Deberá publicar en la plataforma tecnológica la designación del ganador del proceso y comunicar por correo electrónico al ganador del concurso. <i>Art. 187 RLOSEP</i>
5	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> Se enviará información a UATH Central para la elaboración del respectivo nombramiento al ganador del concurso, de conformidad con lo establecido en el reglamento LOSEP. <i>Art. 188 RLOSEP</i>
6	Analista 2	<ul style="list-style-type: none"> Establecerá el calendario para realizar la inducción. <i>Art. 189 RLOSEP</i> <i>Art 52 NTRSP</i>

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	47	De	77

9. Diagrama de flujo



	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	48	De	77

Formación y Capacitación

ÍNDICE

1. Propósito.....	49
2. Alcance	49
3. Responsabilidades.....	49
4. Definiciones	49
5. Responsable de la revisión del procedimiento.....	49
6. Revisión del procedimiento.....	50
7. Documentos aplicables y/o anexos.....	50
8. Procedimientos	50
9. Diagrama de flujo.....	51

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	49	De	77

3. Propósito

Este procedimiento tiene como propósito establecer las directrices para el proceso de formación y capacitación del personal, además de identificar los actores, documentos aplicables y responsables de autorizaciones.

4. Alcance

Este procedimiento se aplica al proceso de formación y capacitación del personal desde el la recolección de las normas técnicas del MRL para las capacitaciones hasta la respectiva sustentación y registro de la capacitación impartida.

9. Responsabilidades

- Director UATH:
 - o Emitir planificación anual de capacitaciones.
- Coordinador UATH:
 - o Elabora programa interno de capacitaciones
 - o Informar asignación de capacitaciones.
- Director de área:
 - o Informar sobre necesidades de capacitación.

10. Definiciones

Formación.- Se refiere a los estudios de carrera y especialización de nivel superior que otorga una titulación a las y los servidores públicos, la cual se desarrollará a través de la Red de Formación para el Servicio Público, de conformidad a la normativa vigente de educación superior.

Capacitación.- Es un proceso de adquisición y actualización de conocimientos, en el que se desarrollan técnicas, habilidades y valores para el desempeño de las funciones del servicio público.

11. Responsable de la revisión del procedimiento

El responsable de la emisión, edición, actualización y difusión del presente procedimiento es el Coordinador de Talento Humano de la Facultad, junto con la Dirección de Talento Humano Central.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	50	De	77

12. Revisión del procedimiento

Este procedimiento debe revisarse cuando se realice algún cambio en las normativas que regulan las instituciones públicas y que afecten al proceso de formación y capacitación del personal.

13. Documentos aplicables y/o anexos

DOCUMENTO APLICABLE: Norma Técnica del subsistema de Formación y Capacitación. Manual de Políticas del Departamento de Talento Humano de la Facultad y cualquier procedimiento que establezca el Ministerio de Relaciones Laborales.

14. Procedimientos

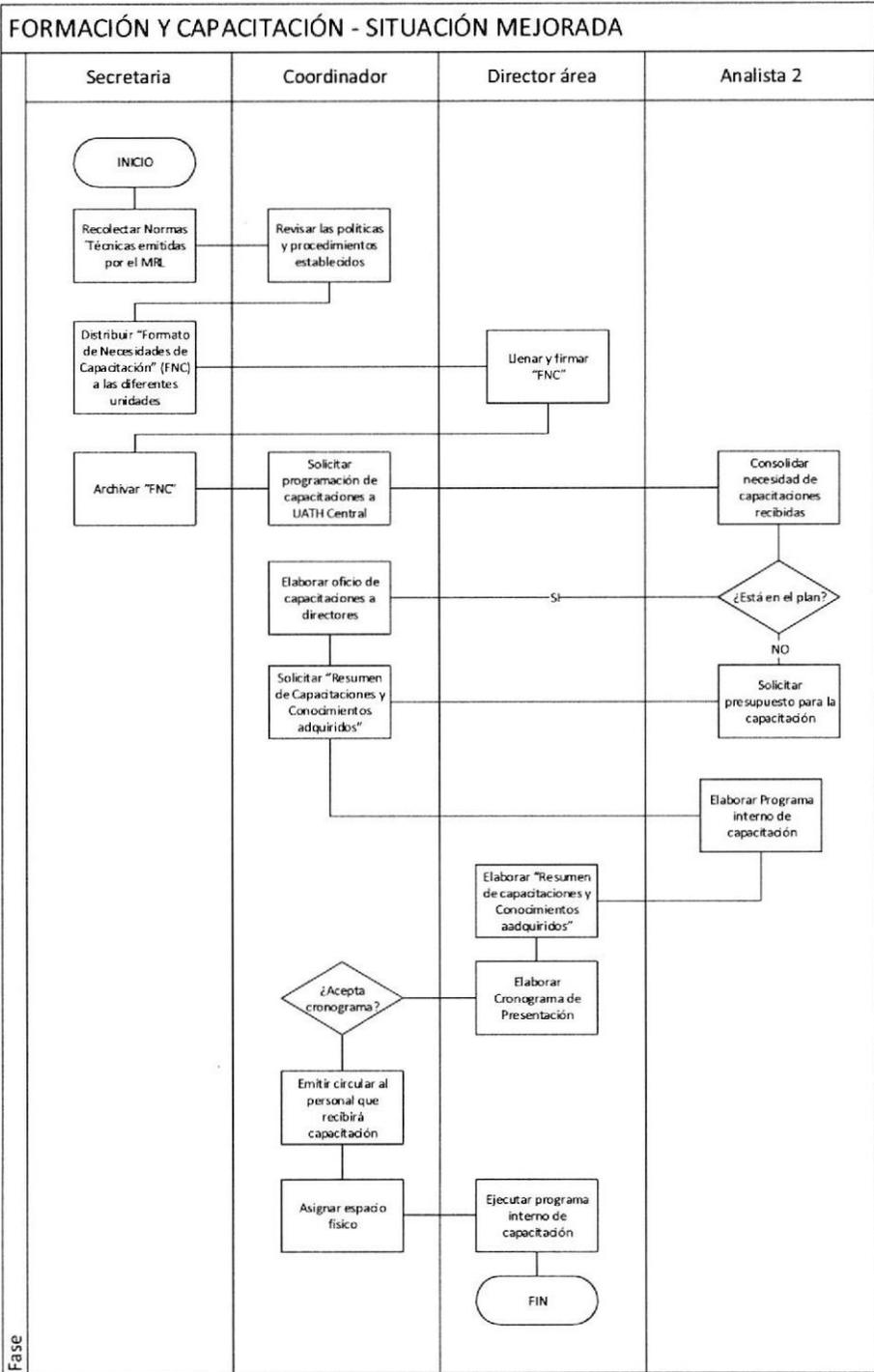
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN		
#	Responsable	Actividad
1	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> Recolecta las normas técnicas emitidas por el MRL Art. 197 RLOSEP.
2	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> Revisa las políticas y procedimientos que se establezcan
3	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> Distribuye formato de Necesidades de capacitación a las diferentes unidades académicas o administrativas de la facultad
4	Director área	<ul style="list-style-type: none"> Llena el formato con sus necesidades de capacitación Remite con su firma el formato a la UATH
5	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> Archiva formatos de Necesidades de capacitación
6	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> Solicita la programación de capacitaciones de la UATH central
7	Analista 2	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar Resumen con las solicitudes de capacitación de todas las áreas Si está en el plan: Se acepta la solicitud de capacitación No está en el plan: Se solicita presupuesto para la

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	51	De	77

		capacitación
8	Coordinador UATH	<ul style="list-style-type: none"> • Emite oficios a directores indicando datos de la capacitación asignada.

CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN		
#	Responsable	Actividad
1	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita informe resumen de capacitación y conocimientos adquiridos.
2	Analista 2	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora programa interno de capacitación para transmitir los conocimientos adquiridos.
3	Director área	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora informe de capacitación y detalle de conocimientos adquiridos.
4	Director área	<ul style="list-style-type: none"> • Establece un cronograma de presentación para el programa de capacitación y desarrollo del contenido.
5	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Si se acepta el cronograma de presentación, continua con el paso 6, caso contrario vuelve al paso 4. • Remite circular al personal del área que recibirá el programa • Asigna espacio físico
6	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta programa interno de capacitación y formación, según lo establecido en el Art. 209 RLOSEP.

15. Diagrama de flujo



	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	53	De	77

Evaluación de Desempeño

ÍNDICE

1. Propósito.....	54
2. Alcance	54
3. Responsabilidades.....	54
4. Definiciones	54
5. Responsables de revisión del Procedimiento	54
6. Revisión del Procedimiento.....	54
7. Documentos aplicables y/o Anexos	54
8. Procedimientos	55
9. Diagrama de flujo.....	57

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	54	De	77

1. Propósito

Este procedimiento tiene como propósito establecer las directrices para el proceso de Evaluación del desempeño del personal, además de identificar los actores, documentos aplicables y responsables de autorizaciones.

2. Alcance

Estos procedimientos se aplican al proceso de Evaluación de desempeño del personal desde informar sobre la política de evaluación hasta la emisión de los resultados de la misma.

3. Responsabilidades

- Coordinador UATH:
 - o Informar a directores de área sobre la evaluación del personal
 - o Elaborar indicadores de productividad
 - o Toma medidas posteriores a la evaluación del desempeño
- Director de área:
 - o Elaborar formatos de evaluación.
 - o Llevar a cabo la evaluación del personal.

4. Definiciones

Evaluación de desempeño.- Es realizar un examen de eficiencia realizada al funcionario público para demostrar el cumplimiento de sus funciones dentro de los objetivos de la entidad.

5. Responsables de revisión del Procedimiento

El responsable de la emisión, edición, actualización y difusión del presente procedimiento es el Coordinador de la Unidad Administrativa de Talento Humano, junto con la Dirección de Talento Humano Central.

6. Revisión del Procedimiento

Este procedimiento debe revisarse cuando se realice algún cambio en las normativas que regulan las instituciones públicas y que afecten al procedimiento de Evaluación del desempeño del personal.

7. Documentos aplicables y/o Anexos

7.1 DOCUMENTO APLICABLE: Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. Manual de Políticas del Departamento de

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	55	De	77

Talento Humano de la FACFI y Procedimiento de Formación y Capacitación del Personal.

8. Procedimientos

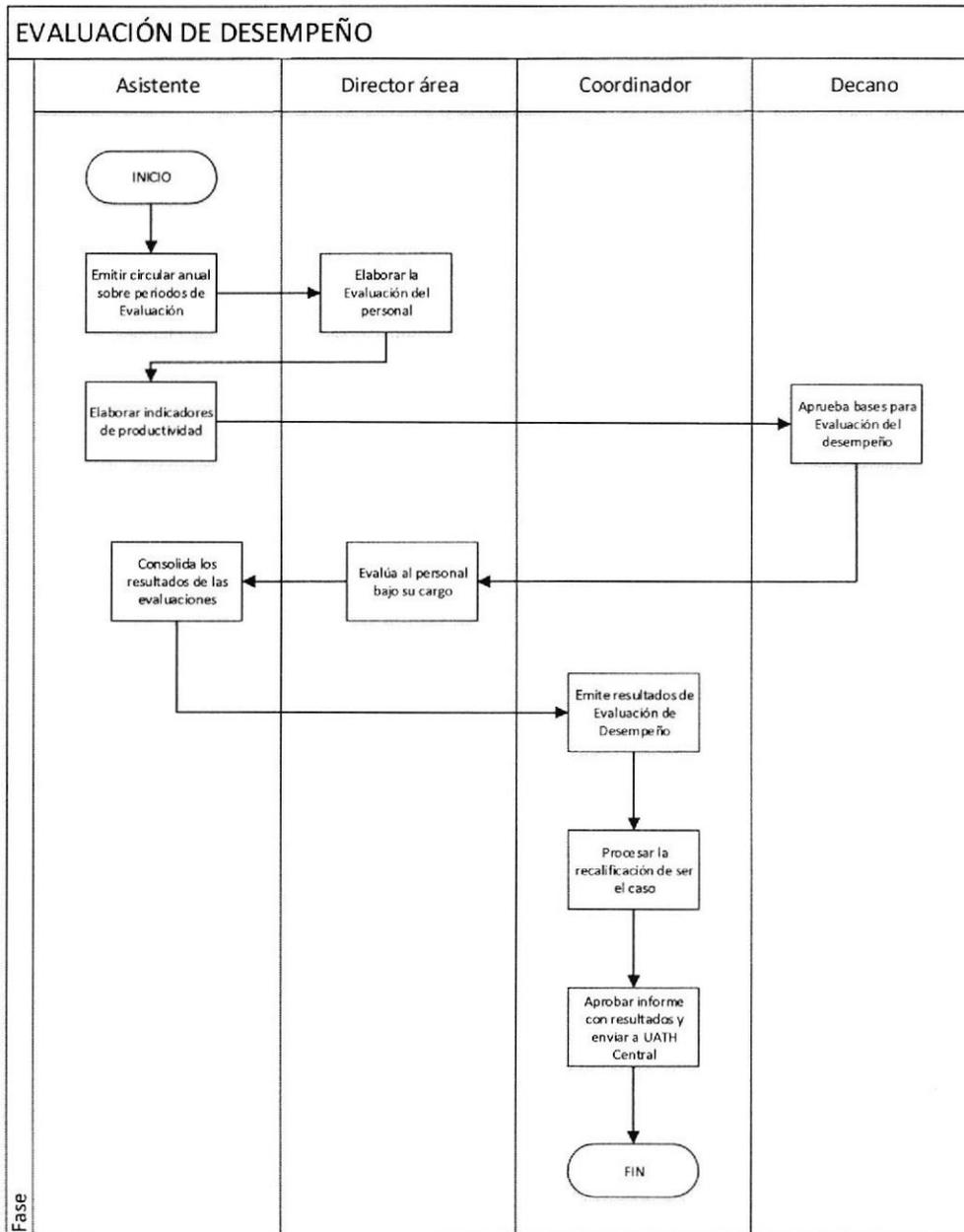
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
#	Responsable	Actividad
1	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> Emite circular anual recordando a los directores de las unidades académicas o administrativas los períodos para la Evaluación del personal. <i>Art. 77 LOSEP</i>
2	Director de área	<ul style="list-style-type: none"> Elabora la evaluación del personal, encaminada 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. <i>Art. 76 LOSEP</i>
3	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> Elabora los indicadores de productividad y medidas para la evaluación del servidor.
4	Decano	<ul style="list-style-type: none"> Aprueba bases para la evaluación del desempeño del personal
5	Director de área	<ul style="list-style-type: none"> Notifica al personal las fechas de evaluación. Evalúa a sus personal a cargo <i>Art. 78 LOSEP</i>
6	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> Consolida la información de la evaluación
7	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> Emite los resultados de la Evaluación de desempeño, y se notifica al personal los resultados
8	Servidor evaluado	<ul style="list-style-type: none"> Podrá exigir por escrito la recalificación (plazo máximo 8 días luego de la notificación). <i>Art. 78 LOSEP</i>
9	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> Aprueba informe final con resultados de la evaluación al personal y envía a UATH Central. En caso que la calificación sea de Regular, se elabora una nueva evaluación a dichos servidores en un plazo de 3 meses. <i>Art. 80 LOSEP</i> En caso que la calificación sea de Insuficiente o de

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	56	De	77

		<p>Regular por segunda vez., Elabora sumario administrativo <i>Art. 90 RLOSEP</i> y se destituye del puesto al servidor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación de desempeño consistirá en la elaboración de plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores. <p><i>Art. 25 NTED</i></p>
--	--	--

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	57	De	77

9. Diagrama de flujo



	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	58	De	77

Salud Ocupacional

ÍNDICE

1. Propósito.....	59
2. Alcance	59
3. Responsabilidades.....	59
4. Definiciones	59
5. Responsable de la revisión del procedimiento.....	60
6. Revisión del procedimiento	60
7. Documentos aplicables y/o anexos.....	60
8. Procedimientos	60
9. Diagrama de flujo	62

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	59	De	77

1. **Propósito**

Este procedimiento tiene como propósito establecer las directrices para el proceso de Seguridad y Salud Ocupacional, además de identificar los actores, documentos aplicables y responsables de autorizaciones.

2. **Alcance**

Estos procedimientos se aplican al proceso de seguridad y salud ocupacional desde la elaboración del Plan Anual de Salud Ocupacional hasta la revisión y aplicación de mejoras.

3. **Responsabilidades**

- Jefe de Seguridad:
 - o Elaborar el Plan Anual de Seguridad y Salud Ocupacional.
 - o Desarrollar los programas de inducción y capacitación.
 - o Elaboración de reportes y estadísticas de accidentes e incidentes de trabajo
 - o Cumplir y hacer cumplir las normativas del IESS en seguridad y salud ocupacional
 - o Elaboración del Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional
- Medico:
 - o Llevar fichas médicas sobre enfermedades ocupacionales.
- Coordinador UATH:
 - o Dar seguimiento a los programas de Seguridad y Salud Ocupacional.

4. **Definiciones**

Higiene Industrial.- Es una ciencia cuyo objetivo es la detección, la evaluación, y el control de aquellas tensiones o riesgos que provienen del ambiente de trabajo y que pueden ocasionar daño a la salud.

Seguridad Industrial.- Arte y ciencia que se encarga de controlar que todos los procesos hayan sido debidamente planeados para que los recursos que intervienen en el proceso productivo no sufran interrupciones.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	60	De	77

5. **Responsable de la revisión del procedimiento**

El responsable de Editar, Revisar, Actualizar y Difundir este procedimiento es Director de la Unidad Administrativa de Talento Humano.

6. **Revisión del procedimiento**

Este procedimiento se debe revisar al momento de actualizar la Salud Ocupacional del personal cuando se lleve el seguimiento de la misma.

7. **Documentos aplicables y/o anexos**

7.1 DOCUMENTO APLICABLE: Manual de Políticas del Departamento de Talento Humano de la FACFI cualquier cambio emitido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con respecto a la seguridad ocupacional.

8. **Procedimientos**

9.

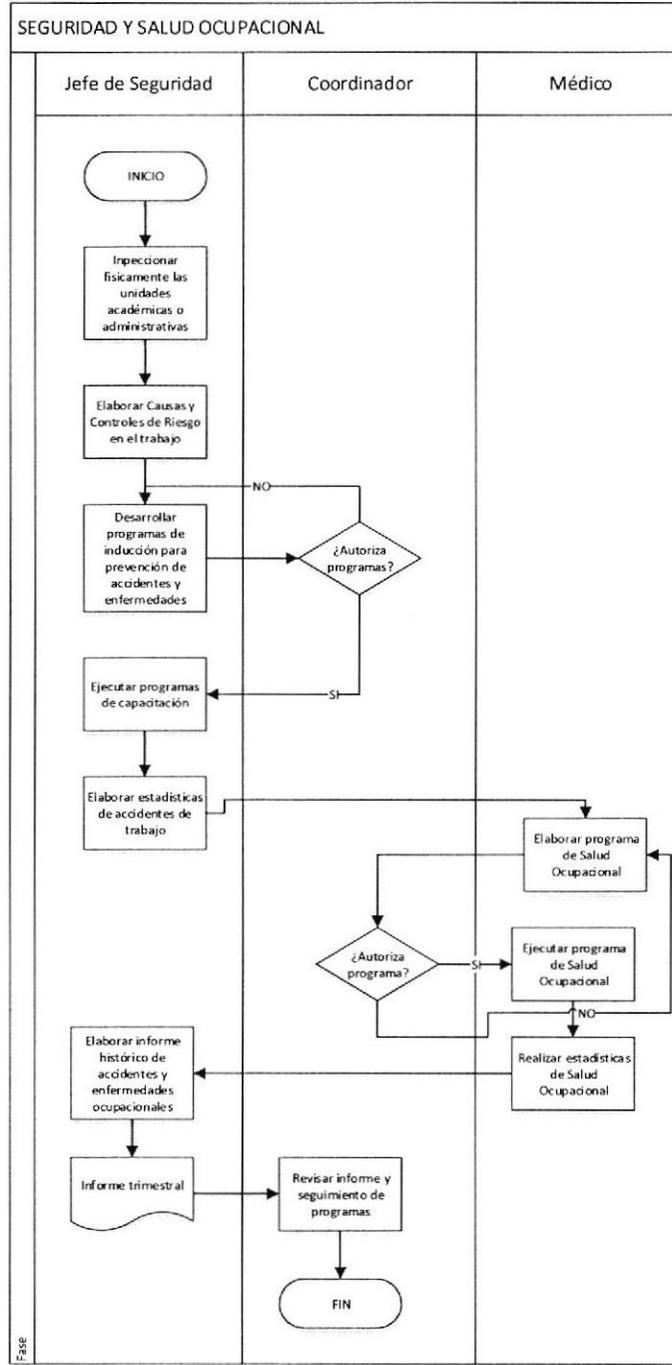
SALUD OCUPACIONAL		
#	Actor	Actividad
1	Jefe de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Realiza inspección física en las unidades académicas o administrativas Elaboración de causas y control de riesgos en el Trabajo. Desarrollo de programas de inducción y entrenamiento para prevención de accidentes o enfermedades ocupacionales. <i>Art. 232 RLOSEP</i>
2	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> Autoriza la ejecución de los programas de inducción y entrenamiento
3	Jefe de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Ejecuta los programas de capacitación Elaboración de estadísticas de accidentes de trabajo <i>Art. 232 RLOSEP</i>
4	Médico	<ul style="list-style-type: none"> Elabora programa de control de la salud ocupacional
5	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> Autoriza el programa de salud ocupacional

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	61	De	77

6	Médico	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta programa de salud ocupacional • Realiza estadísticas de Salud Ocupacional <i>Art. 234 RLOSEP</i>
7	Jefe de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informe histórico de accidentes y enfermedades ocupacionales
8	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de informe y seguimiento a los programas

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Salud Ocupacional	Página	62	De	77

10. Diagrama de flujo



	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Nomina	Página	63	De	77

Nómina

ÍNDICE

1. Propósito.....	64
2. Alcance	64
3. Responsabilidades.....	64
4. Definiciones	64
5. Responsable de la revisión del procedimiento.....	64
6. Revisión del Procedimiento.....	64
7. Documentos aplicables y/o anexos.....	64
8. Procedimientos	65
9. Diagrama de flujo	66

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Nomina	Página	64	De	77

1. Propósito

Este procedimiento tiene como propósito establecer las directrices para el proceso de Nómina, además de identificar los actores, documentos aplicables y responsables de autorizaciones.

2. Alcance

Estos procedimientos se aplican al proceso de Nómina desde la Recepción de informe de biométrico hasta la Asignación presupuestaria.

3. Responsabilidades

- Rector:
 - o Aprobar la solicitud de anticipo.
- Decano:
 - o Autorización para viáticos.
- Coordinador UATH:
 - o Verificación de realización de horas extras.
- Director UATH:
 - o Autorizar el pago por accidente de trabajo.

4. Definiciones

Servidor público.- personal que brinda servicios al estado o instituciones del estado.

RMU (Remuneración mensual unificada).- todos aquellos valores nominales pagados por el empleador a sus trabajadores antes de deducir las contribuciones al IESS como el aporte patronal y el impuesto a la renta.

5. Responsable de la revisión del procedimiento

El responsable de Editar, Revisar, Actualizar y Difundir este procedimiento es la Unidad Administrativa de Talento Humano central.

6. Revisión del Procedimiento

Este procedimiento debe revisarse cuando se realice algún cambio en las normativas que regulan las instituciones públicas y que afecten al procedimiento de Nómina.

7. Documentos aplicables y/o anexos

7.1 DOCUMENTOS APLICABLES: Código de Trabajo, Acuerdo ministerial No. MRL-2012-25 (Escala Nacional de Remuneraciones del Nivel

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Nomina	Página	65	De	77

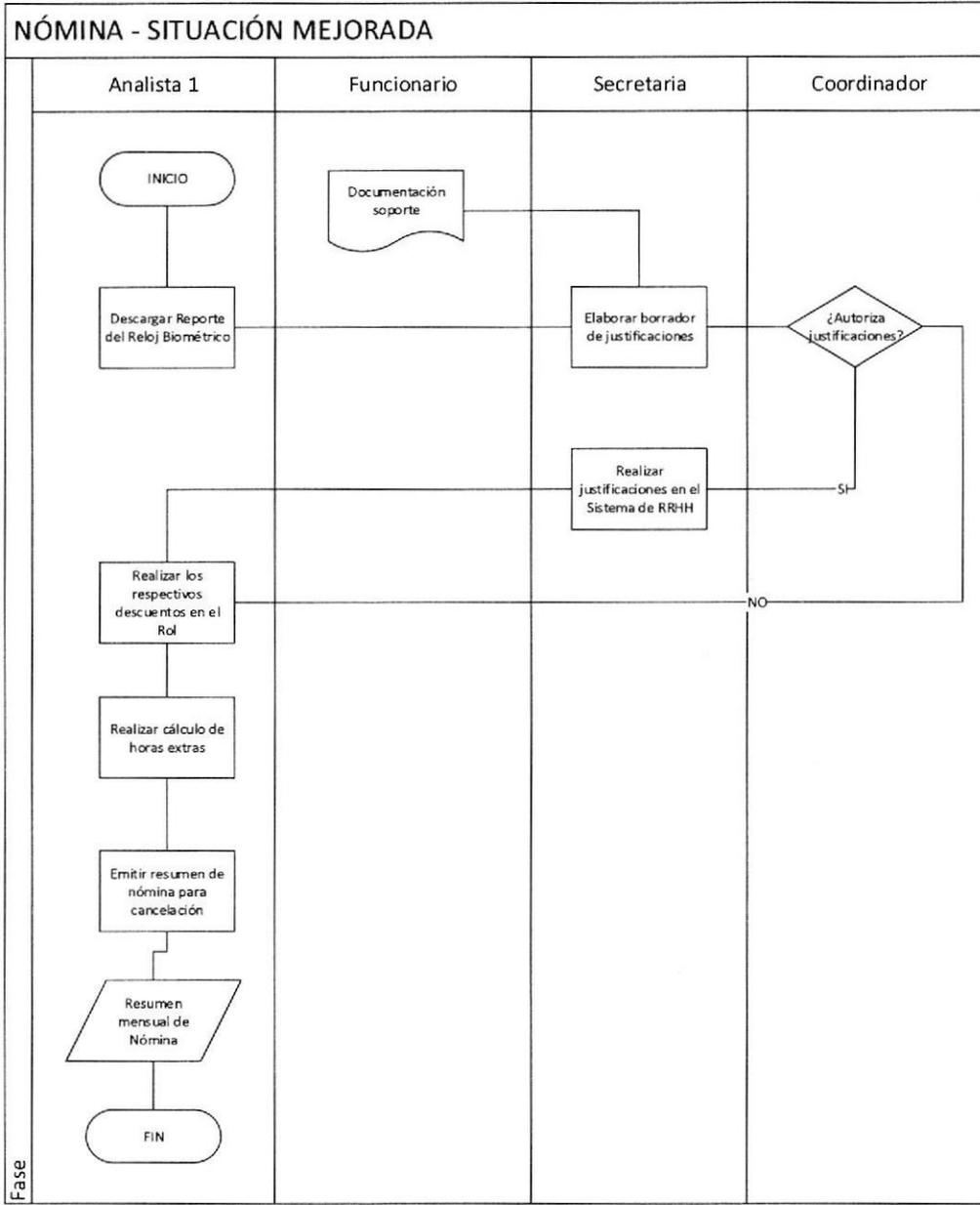
Jerárquico Superior), Acuerdo Ministerial No 22 Registro Oficial #133 (Escala Nacional de Remuneraciones de 20 grados), Manual de Políticas de la UATH de la Facultad.

8. Procedimientos

PAGO DE SUELDO		
#	Actor	Actividad
1	Analista 1	<ul style="list-style-type: none"> • Descargar reporte de reloj biométrico.
2	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar borrador de justificaciones de atrasos, falta, malas marcaciones, impuntualidad de marcado, bajo documentación soporte.
3	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar las justificaciones
4	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la respectiva justificación en el sistema informático.
5	Analista 1	<ul style="list-style-type: none"> • Calcular los descuentos por anticipos. • Realizar cálculos de horas suplementarias u otro tipo de cálculo. • Emitir resumen de nómina para cancelación

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Nomina	Página	66	De	77

9. Diagrama de flujo



10. Lista de distribución

- ÁREA 1 UATH CENTRAL
- ÁREA 2 Coordinación UATH

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Formulación y Seguimiento POA	Página	67	De	77

Planificación Operativa Anual

ÍNDICE

1. Propósito.....	68
2. Alcance	48
3. Responsabilidades.....	48
4. Definiciones	48
5. Responsables de revisión del Procedimiento	49
6. Revisión del Procedimiento.....	49
7. Documentos aplicables y/o Anexos	49
8. Procedimientos	49
9. Diagrama de flujo.....	52
10. Lista de distribución.....	54

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Formulación y Seguimiento POA	Página	68	De	77

1. Propósito

Este procedimiento tiene como propósito establecer las directrices para el proceso de Planificación Operativa Anual, además de identificar los actores, documentos aplicables y responsables de autorizaciones.

2. Alcance

Estos procedimientos se aplican al proceso de Planificación Operativa Anual desde Convocar a reunión con directores de área hasta Elaborar informe final del POA.

3. Responsabilidades

- Coordinador UATH:
 - o Seleccionar al equipo de trabajo para la planificación.
 - o Convocar y presidir las reuniones de planificación.
- Directores de áreas:
 - o Elaborar lineamientos en base a su experiencia y necesidades del área.
- Decano:
 - o Aprobar el POA priorizando recursos para el cumplimiento de los objetivos.
 - o Supervisar el seguimiento del POA.

4. Definiciones

POA (Plan Operativo Anual).- La planificación operativa es la separación o puesta en marcha de la planificación estratégica para un período de un año. En dicho POA se deben definir los programas de acción enfocados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

5. Responsables de revisión del Procedimiento

El responsable de la emisión, edición, actualización y difusión del presente procedimiento es el Coordinador de Talento Humano de la FACFI, junto con la Dirección de Talento Humano Central.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Formulación y Seguimiento POA	Página	69	De	77

6. Revisión del Procedimiento

Este procedimiento debe revisarse anualmente y en casos de haber cambios en políticas institucionales o gubernamentales que afecten la gestión operativa de la Unidad Administrativa de Talento Humano.

7. Documentos aplicables y/o Anexos

1.7. DOCUMENTO APLICABLE: Manual de Políticas del Departamento de Talento Humano de la Facultad y Procedimiento de Formación y Capacitación del Personal.

8. Procedimientos

FORMULACIÓN DEL POA		
#	Responsable	Actividad
1	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una fecha para dar inicio a las actividades del Plan Operativo Anual
2	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> Convocar a los directores de áreas clave de la facultad.
3	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir la elaboración del POA
4	Directores de áreas	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar borrador con sus lineamientos y necesidades en función de su área Participar en la sesión 1 para determinar objetivos anuales e indicadores de cada área. Dichos objetivos e indicadores deberán estar enfocados al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Participar en la sesión 2 para la elaboración de programas de acción.
5	Analista2	<ul style="list-style-type: none"> Elabora informe borrador con la formulación del POA.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Formulación y Seguimiento POA	Página	70	De	77

6	Directores de áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y analizar las conclusiones y objetivos consolidados del POA. • Definir los programas de acción finales priorizando las tareas y optimizando recursos.
7	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el POA consolidado
8	Decano	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe y analiza el POA. Si el contenido está correcto lo aprueba, caso contrario pasa nuevamente a discusión en las sesiones.
9	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el POA en toda la facultad • Realizar el respectivo programa de seguimiento y control del Plan Operativo.

SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL POA

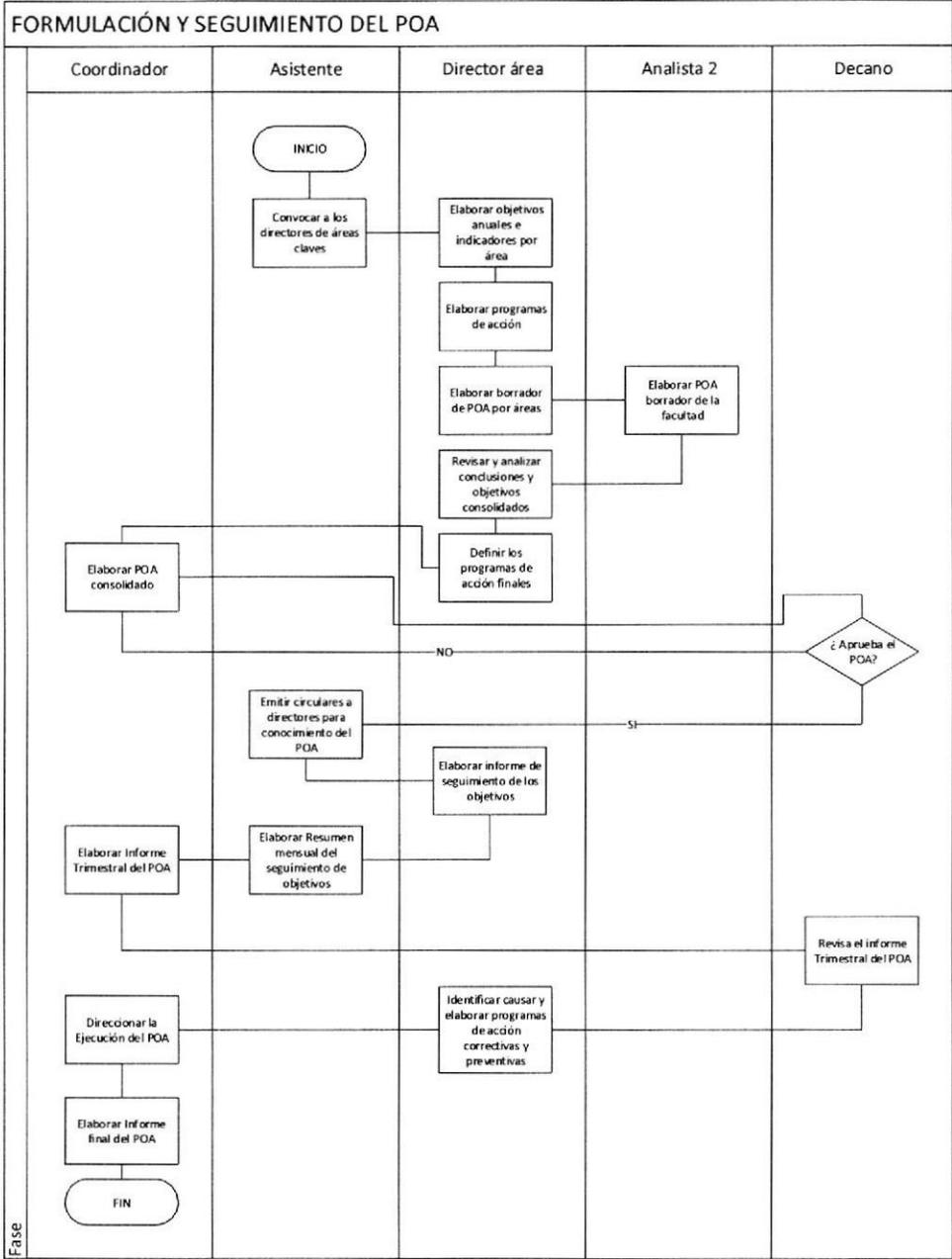
#	Responsable	Actividad
1	Directores de áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y enviar informes de seguimiento de los objetivos
2	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> • Receptar y registrar mensualmente el nivel de cumplimiento de cada objetivo. • Elaborar resumen del seguimiento de los objetivos con sus indicadores.
3	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informe trimestral del Plan Operativo Anual
4	Decano	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el informe trimestral del POA
5	Directores de áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Participar de las reuniones trimestrales del POA • Identificar causas de los no cumplimientos de las metas. • Elaborar programas de acción con medidas

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Formulación y Seguimiento POA	Página	71	De	77

		correctivas y preventivas para el cumplimiento del POA.
6	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionar la ejecución del seguimiento del POA, hasta el final del año • Elaborar un informe final del POA.

9. Diagrama de flujo

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Formulación y Seguimiento POA	Página	72	De	77



	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Medición de los Indicadores de Gestión	Página	73	De	77

Medición de los indicadores de gestión

ÍNDICE

1. Propósito.....	74
2. Alcance	74
3. Responsabilidades.....	74
4. Definiciones	74
5. Responsables de revisión del Procedimiento	74
6. Revisión del Procedimiento.....	75
7. Documentos aplicables y/o Anexos	75
8. Procedimientos	75
9. Diagrama de flujo.....	76

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Medición de los Indicadores de Gestión	Página	74	De	77

1. Propósito

Este procedimiento tiene como propósito establecer las directrices para el proceso de Medición de los indicadores de gestión, además de identificar los actores, documentos aplicables y responsables de autorizaciones.

2. Alcance

Estos procedimientos se aplican al proceso de Medición de los indicadores de gestión desde el establecimiento de indicadores de gestión hasta la retroalimentación.

3. Responsabilidades

- Coordinador UATH:
 - o Seleccionar al equipo de trabajo para el establecimiento de los indicadores.
 - o Convocar y presidir las reuniones de planificación.
- Analista de talento humano:
 - o Recepción de formatos y realización de la toma de datos.
- Comité de autoridades de la facultad:
 - o Elaboración de planes de mejora y creación del informe final con conclusiones y recomendaciones.

4. Definiciones

Indicador.- En economía es la representación cuantitativa de la realidad de un aspecto a estudiar dentro de la entidad, que sirve para medir y realizar alguna comparación para tomar decisiones.

5. Responsables de revisión del Procedimiento

El responsable de la emisión, edición, actualización y difusión del presente procedimiento es el Coordinador de Talento Humano de la Facultad, junto con la Dirección de Talento Humano Central.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Medición de los Indicadores de Gestión	Página	75	De	77

6. Revisión del Procedimiento

Este procedimiento debe revisarse semestralmente y en casos de haber cambios en políticas institucionales o gubernamentales que afecten la presente medición realizada por la Unidad Administrativa de Talento Humano.

7. Documentos aplicables y/o Anexos

7.7. DOCUMENTO APLICABLE: Manual de Políticas de Medición de los indicadores de gestión.

8. Procedimientos

MEDICION DE INDICADORES DE GESTIÓN		
#	Responsable	Actividad
1	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de los indicadores de gestión a utilizar. • Convocar y presidir las reuniones de planificación.
2	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> • Proceder a la recolección de datos para indicadores de gestión
3	Analista1	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza revisión y consolidación de datos.
5	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de resultados de indicadores de gestión • Convocar a reunión con autoridades de la facultad.
6	Comité de autoridades de la facultad	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar resultados • Elaboración de planes de mejora.
7	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de informe final con conclusiones y recomendaciones.

	FACFI	Fecha	Octubre de 2013		
	Procedimiento para: Medición de los Indicadores de Gestión	Página	76	De	77

9. Diagrama de flujo

