



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS  
SECCIONALES**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:  
MANUAL DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN  
EL MIDUVI EN LA PROVINCIA DE IMBABAUURA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**AUTORA: JENY PATRICIA NÉJER IPIALES**

**DIRECTOR: DR. FAUSTO LIMA**

IBARRA, JULIO DEL 2013

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene como finalidad la elaboración de un manual de procesos para la gestión de talento humano en el MIDUVI, de la provincia de Imbabura, el motor principal que mueve a una institución es sin duda, las personas, para el fortalecimiento y desarrollo de la entidad, es por ello que con el objeto de plantear alternativas de solución o mejoramiento en la atención de calidad, el servicio a la ciudadanía y conseguir las metas propuestas por la institución. Con este proyecto se pretende diseñar nuevas estrategias de gestión, para que los procesos sean transparentes y eficientes. La gestión de talento humano se desarrolla y trabaja en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, cumplir los objetivos individuales relacionados directos e indirectamente en el trabajo. Así se logra mantener a los empleados de la institución trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y saludable.

El contexto de la gestión de talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando, las cuales dependen de ellas para operar y alcanzar el éxito.

La gestión del talento humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios.

## SUMMARIZE

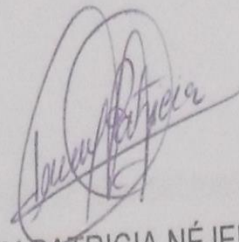
The present work has like purpose the preparation of a manual of processes for the gestión of human talent in the MIDUVI, in the province of Imbabura. The main engine that moves to an institution is definitely the human talent for the strengthening and development of the entity is thus that with the object to pose alternatives of Solution or mejoramiento in the attention of quality, the service to the citizenship and achieve put them proposed by the institution. With this project pretends design new strategies of gestión. So that the processes are transparent and efficient. The gestión of human talent develops and works in the planeación, organization, development and coordination, as well as also the control of technical able to promote the efficient development of the personnel, at the same time that the organization represents the half that allow to the people that collaborate in her, fulfil the individual aims related direct and indirectly in the work. Like this it attains keep to the employees of the institution working and giving the maximum of yes with a positive and healthy attitude.

The context of the gestión of human talent is formed by the people and organizations. The people happen big part of his lives working, which depend on her to operate and reach the success.

The Gestión of the Human Talent, then, turns into a crucial appearance, as if the success of the institutions and organizations depends to a large extent of what the people do and how do it, then invest in the people can generate big profits.

# DECLARACIÓN

Yo, JENY PATRICIA NEJER IPIALES, portadora de la cédula de ciudadanía número 100252707-3, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito, "Manual de Procesos para la Gestión de Talento Humano del MIDUVI, en la provincia de Imbabura", es de mi autoría que no ha sido previamente presentada para ningún grado ni calificación profesional y que he consultado e investigado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



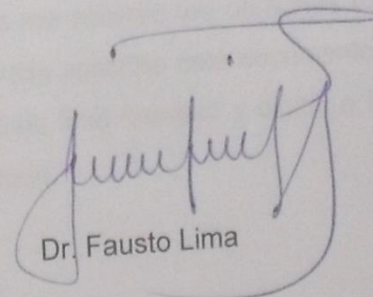
JENY PATRICIA NÉJER IPIALES

C.I 100252707-3

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por la estudiante, JENY PATRICIA NÉJER IPIALES, para optar por el título de Ingeniera en Administración Pública de Gobiernos Seccionales, cuyo tema es "MANUAL DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL MIDUVI, EN LA PROVINCIA DE IMBABURA", Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinado que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 27 días del mes de mayo del 2013



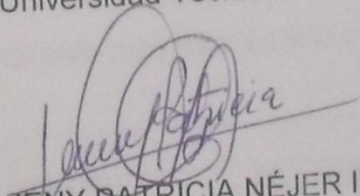
Dr. Fausto Lima

DIRECTOR DE TESIS

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR  
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Jeny Patricia Néjer IpiALES, con cédula de ciudadanía N° 100252707-3 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6m en calidad de autor del trabajo de grado denominado "MANUAL DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL MIDUVI, EN LA PROVINCIA DE IMBABURA" que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento y en el momento que hago entrega del trabajo final impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

  
JENY PATRICIA NÉJER IPIALES

C.I 100252707-3

Ibarra, a los 27 días del mes de mayo del 2013



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100252707-3		
APELLIDOS Y NOMBRES:	NÉJER IPIALES JENY PATRICIA		
DIRECCIÓN:	CDLA. LOS CEIBOS RIO ORINOCO 1-40 Y RÍO JUBONES		
EMAIL:	jepat1@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062601900	TELÉFONO MÓVIL:	0992688227

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“MANUAL DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL MIDUVI EN LA PROVINCIA DE IMBABURA”
AUTOR (ES):	NÉJER IPIALES JENY PATRICIA
FECHA: AAAAMMDD	
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES.
ASESOR /DIRECTOR:	DR. FAUSTO LIMA

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

NÉJER IPIALES JENY PATRICIA, con cédula de ciudadanía N° 100252707-3 en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

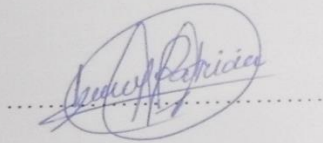
El autor manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma



la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 27 días del mes de Mayo del 2013

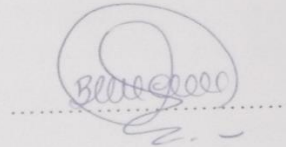
EL AUTOR:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Patricia Néjer", is written over a horizontal dotted line.

PATRICIA NÉJER

100252707-3

ACEPTACIÓN:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Betty Chávez", is written over a horizontal dotted line.

Ing. Betty Chávez

JEFE DE BIBLIOTECA

## DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.

También dedico este proyecto a mis hijos, mi esposo y mis amigos quienes, de alguna manera u otra estuvieron involucrados en el desarrollo de mi vida en la universidad.

Jeny Patricia Néjer Ipiales

## AGRADECIMIENTO

Primeramente doy gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio. A mis maestros de clases quienes me han acompañado en esta trayectoria de aprendizaje y conocimiento. Mi gratitud y agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte, por haber tenido la oportunidad, de superarme y servir a nuestra Patria, a los catedráticos de manera especial al Dr. Fausto Lima por su valioso aporte, con la dirección y orientación necesaria para la elaboración de este trabajo. En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo durante todo este tiempo. Los llevo en lo más profundo de mi corazón, les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo pero sobre todo amor, cariño y amistad.

Jeny Patricia Néjer Ipiates

# PRESENTACIÓN

El presente trabajo se realizó en el MIDUVI, (Ministerio de Desarrollo Rural y Vivienda), en la provincia de Imbabura su objetivo primordial es realizar un manual de procesos para la gestión de talento humano, tomando como base la necesidad de cambios en dicha institución. Está conformada por cuatro capítulos, cada uno de ellos contiene información valiosa que aportó en la realización exitosa del proyecto.

En el desarrollo del Capítulo I fue muy valioso la utilización de las técnicas encuesta, observación directa, entrevista aplicada al personal y a los directivos de la institución, misma que permitieron conocer y establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del área de talento humano. A su vez el análisis permitió identificar el problema por el cual atraviesa la Institución.

El Capítulo II Marco Teórico; está compuesto por los fundamentos teóricos y científicos, citados de algunos autores reconocidos que han realizado investigaciones en materia administrativa, mismos que sirvieron de pilar fundamental para la elaboración del presente manual. De igual manera se recurrió a las leyes y reglamentos que rigen el normal funcionamiento de la entidad MIDUVI, puesto que el acatamiento de las leyes es algo de lo que ninguna persona natural o jurídica puede prescindir o negarse a su cumplimiento.

El Capítulo III la propuesta, es una guía que describe las actividades y procesos que deben realizar para la ejecución correcta y oportuna de las actividades encomendadas al personal, propiciando de esta manera la uniformidad en el trabajo, el ahorro de tiempo y esfuerzos, para mejorar el servicio a la colectividad y a los trabajadores que laboran en la institución.

De acuerdo a la técnica para valoración de impactos, se realiza un análisis del proyecto considerando los ámbitos social, económico, legal, ambiental y general.

Seguido de los impactos del proyecto se encuentran las conclusiones y recomendaciones las cuales resumen la profundización de la presente investigación, a fin de que dicho proyecto sea considerado como base para diseñar el manual de procesos para la gestión de talento humano en el MIDUVI de Imbabura, con lo cual se obtendrá los resultados esperados en esta investigación.

LA AUTORA

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
PORTADA	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARIZE EXECUTIVE	iii
INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS	
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	v
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
PRESENTACIÓN	ix
ÍNDICE	x
INTRODUCCIÓN	xi
JUSTIFICACIÓN	xii
OBJETIVOS DEL PROYECTO	xiii

## ÍNDICE

### **CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

DIAGNÓSTICO	23
Antecedentes	23
Importancia	24
OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO	25
Objetivos generales	25
Objetivos específicos	25
Variables propuestas	25
Indicadores	25
Estructura organizacional	25
Diagnóstico de necesidades de capacitación	26
Procesos de planificación	26
Controles de procesos de capacitación	26
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN PRIMARIA	28
Identificación de la población	28
Cálculo de la muestra	28
Evaluación de la información	28
Conclusión de la encuesta	38
Entrevista al Director Provincial del MIDUVI	39
Análisis de los resultados	40
Entrevista al Responsable de talento humano MIDUVI	40
Análisis de los resultados	41
MATRIZ FODA	41
Fortalezas	42
Oportunidades	42
Debilidades	42
Amenazas	42

DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO	45
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
MARCO TEÓRICO	47
Manuales de procedimientos	47
Finalidad	47
Características	49
TIPOS	50
Por su alcance	50
Por su contenido	50
Por su función específica	50
Manual de historia de la empresa	51
Manuales de política	51
Manual de técnica	51
Manual de puestos	51
Manual de personas	51
Manuales de producción	52
Manuales de finanzas	52
Manuales de otras funciones	52
Manuales de organización	52
CONTENIDO DE UN MANUAL	52
Objetivos del manual de procedimientos	53
ESTRUCTURA DE UN MANUAL	54
Proceso de revisión	54
Responsabilidades de los revisores	55
PROCESOS	55
Tipos	56
FACTORES DE UN PROCESO	58
Personas	58
Materiales	58



Recursos físicos	58
Métodos de planificación de procesos	58
Medio ambiente	58
Ventajas	60
Importancia	61
<b>GESTIÓN</b>	62
Definición	62
<b>TIPOS</b>	62
Gestión social	62
Gestión de proyectos	63
Gestión del conocimiento	63
Gestión ambiental	63
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	63
Economía	64
Eficiencia	64
Eficacia	65
Equidad	65
<b>TALENTO HUMANO</b>	66
Conceptualización	66
Fines Y Objetivos	67
Importancia	67
<b>MIDUVI</b>	68
Importancia de su funcionalidad	68
Fines y objetivos	68
<b>GESTIÓN</b>	69
Procedimientos administrativos	70
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA</b>	
<b>INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA</b>	71
Normativa Base Legal	73

LOSEP	76
Reglamento general a la ley orgánica del sector público	76
Sistema Integrado de Talento humano	78
Del subsistema de planificación de talento humano	79
Del subsistema de clasificación de puestos	80
Del subsistema de selección del personal	80
De la formación y la capacitación	80
Del subsistema de evaluación de desempeño	81
ASPECTOS FILOSÓFICOS	81
Introducción	81
Visión	82
Misión	82
VALORES	82
Equidad	82
Solidaridad	82
Transparencia	83
Responsabilidad	83
Corresponsabilidad	83
Lealtad	83
Honestidad	83
Atribuciones y responsabilidades	84
Generalidades	85
CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN	87
Requisitos	87
Procedimientos	87
Instrumentos técnicos de selección de personal	87
Base del concurso base SE-01	87
Convocatoria del concurso SEL-02	88
Anuncios de periódico SEL-03	88

Hoja de vidaSEL-04	88
Verificación de postulantes SEL- 05	88
Calificación de prueba de conocimientos y competencias	89
Calificación Entrevista SEL-07	89
Formulario de ubicación final tribunal SEL- 08	89
Costo	89
Tiempo estimado de entrega	89
<b>PROCESOS DE SELECCIÓN</b>	<b>93</b>
Aspecto ético en la selección del personal	94
Comportamiento anti ético en la selección del personal	94
<b>RECLUTAMIENTO</b>	<b>96</b>
Reclutamiento interno	96
Reclutamiento externo	97
Ventajas y desventajas	97
<b>INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN</b>	<b>99</b>
Definición	99
Ética en el proceso de inducción y capacitación	99
Objetivos general	100
Objetivos específicos	100
Proceso de adiestramiento	102
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>103</b>
Definición	103
Evaluación en el nivel organizacional	103
Evaluación en el nivel de talento humano	103
Evaluación en el nivel de los cargos	104
Evaluación en el nivel entrenamiento	104
<b>TIPOS DE ENTREVISTA</b>	<b>105</b>
Entrevista preliminar	105
Entrevista de selección	106
Entrevista final	106

CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO	107
Iluminación	108
Ruido	108
Humedad	108
Seguridad Laboral	108
Ambiente laboral	109

#### **CAPÍTULO IV: IMPACTOS DEL PROYECTO**

IMPACTOS	110
IMPACTO SOCIAL	111
Análisis Calidad de vida	112
Análisis Accesos de recursos para el buen vivir	112
Análisis Condición de relación con los miembros	112
Mecanismos de sociabilización	113
Compromiso con la ciudadanía	113
IMPACTO ECONÓMICO	114
Análisis nivel de servicio público	115
Análisis de ingresos	115
Análisis de Inversiones institucionales	115
Análisis de rentabilidad	115
Análisis de poder adquisitivo	115
IMPACTO AMBIENTAL	116
Análisis de calidad de vida	117
Análisis de reciclaje	117
Análisis de consumo de energía	117
Análisis de condiciones sanitarias	118
Análisis de educación preventiva	118
IMPACTO LEGAL	119
Análisis seguridad laboral	120
Análisis Constitución de la República	120

Análisis MIDUVI	120
Análisis Gobierno Central	120
Análisis LOSEP	121
IMPACTO GENERAL	121
Análisis general	122
Conclusiones	123
Recomendaciones	124
Bibliografía	125
Linkografía	126
Anexos	127

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1. Matriz de la relación diagnóstica	27
CUADRO N° 2. División de trabajo entre los miembros del MIDUVI	29
CUADRO N° 3. Delegación y supervisión de tareas	30
CUADRO N° 4. Trabajo en equipo	31
CUADRO N° 5. Desempeño del talento humano	32
CUADRO N° 6. Plan estratégico de actividades	33
CUADRO N° 7. Capacitación para el cargo	34
CUADRO N° 8. Tiempo de capacitación para los empleados	35
CUADRO N° 9. Cumplimiento de objetivos	36
CUADRO N°10 Control en los procesos de capacitación	37
CUADRO N° 11 Matriz Foda	43
CUADRO N° 12 Cruce Estratégico	44
CUADRO N° 13 Niveles de procesos	57
CUADRO N° 14 Entorno de la gestión de talento humano	59
CUADRO N° 15 Esquema del proceso de MÉRITOS Y OPOSICIÓN	91
CUADRO N° 16 Descripción de la estructura de proceso de selección	96
CUADRO N° 17 Valoración de impactos	111
CUADRO N° 18 Impacto Social	112
CUADRO N° 19 Impacto Económico	115
CUADRO N° 20 Impacto Ambiental	117
CUADRO N° 21 Impacto Legal	120
CUADRO N° 22 Impacto General	122

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 División de trabajo entre los miembros del MIDUVI	29
GRÁFICO N° 2 Delegación y supervisión de tareas	30
GRÁFICO N° 3 Trabajo en equipo	31
GRÁFICO N° 4 Desempeño del talento humano en la entidad	32
GRÁFICO N° 5 Plan estratégico de actividades	33
GRÁFICO N° 6 Capacitación para el cargo	34
GRÁFICO N° 7 Tiempo de capacitación para los empleados	35
GRÁFICO N° 8 Cumplimiento de objetivos	36
GRÁFICO N° 9 Control en los procesos de capacitación	37
GRÁFICO N° 10 Diagrama de procesos	65
GRÁFICO N° 11 Categorización fundamentales	97
GRÁFICO N° 12 Reclutamiento del personal	99
GRÁFICO N° 13 Diagrama de capacitación	103
GRÁFICO N° 14 Aspectos de la elaboración de desempeño	110
GRÁFICO N° 15 Dimensiones del talento humano	113
GRÁFICO N° 16 Aspectos fundamentales del talento humano	115

## INTRODUCCIÓN

La propuesta de estrategias para la realización de un manual de procesos para la gestión de talento humano en el MIDUVI de Imbabura, surge como una necesidad de mejorar la calidad humana y que la atención a los usuarios sea eficiente y efectiva, tanto en la parte interna como externa. Esta realidad que luego de ser sometida a un proceso de análisis investigativo, da como resultado la necesidad de impulsar esta propuesta que aspira respaldar la gestión de cada uno de los procesos dentro del MIDUVI, a favor de mejorar y concientizar a los funcionarios la importancia que implica el talento humano.

Es decir lo que se pretende es realizar un manual de procesos para la gestión de talento humano, para procurar el logro de las metas organizacionales por medio de la creación de procesos administrativos que permitan normar y regular las actividades relacionadas con los colaboradores.

Esta es la intención y se aspira de esta manera contribuir con los mejores resultados mediante este manual, a la vez sea primordial e imprescindible para elaborar cualquier proceso dentro de la entidad.

La gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades buscando la eficiencia y la competitividad organizacional. En resumen, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo. Con esta propuesta se pretende facilitar a la institución, la realización de un manual de procesos para la gestión de talento humano, que permita contar con personal calificado, idóneo y comprometido con la entidad.



Permite a la vez, mejorar el clima organizacional y el bienestar de los empleados a través del desarrollo de prácticas administrativas necesarias, que reflejen un mejor servicio a la ciudadanía.

## **JUSTIFICACIÓN**

La gestión de procesos de talento humano en el MIDUVI, facilitará el desarrollo de la empresa, convirtiendo a su capital humano en una fortaleza y en ventaja competitiva, logrando satisfacer las expectativas y necesidades internas como externas.

El inadecuado proceso de gestión de talento humano, genera dificultades y contrariedades ya que si se lo aplica en forma correcta permite lograr las metas y objetivos institucionales, lo cual contribuye al realce de una cultura organizacional bien definida.

En la actualidad los sistemas de gestión por procesos constituyen la principal herramienta para generar cambios; en el MIDUVI hasta hoy no existen cambios significativos en los estilos de gestión. Se debe cambiar el enfoque normativo a democrático creativo que permitirá la participación de todos los involucrados.

Actualmente se habla con frecuencia sobre la necesidad de prestar mayor atención a los activos inmateriales de la institución en general, sobre todo de aquellos capaces de aportar valor económico a la empresa. En este contexto el ser humano se ha convertido en uno de los activos más importantes para las instituciones, a causa de que su gestión crea riqueza o valores añadidos, que faciliten alcanzar una posición ventajosa en el mundo laboral.

Esta nueva mentalidad de gestión de talento humano, cobra relevancia a nivel del servicio a la comunidad dentro de un contexto organizacional humano, aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el comportamiento social y equilibrado de las personas y de las actividades que a diario realizamos.

Las instituciones públicas y privadas que han cimentado sus bases en la gestión de calidad, vislumbran al talento humano como una alternativa indispensable en el desarrollo global altamente competitivo de transformaciones profundas que exigen un cambio radical en su sistema laboral para alcanzar la excelencia y el mejoramiento continuo en la prestación de sus servicios.

El beneficio alcanzado será para la institución y para los funcionarios al desarrollar un manual de procesos de gestión en el área de talento humano trabajando con las personas que lo conforman, aplicando las mejores prácticas de gestión y mejoramiento continuamente a la aplicación de las mismas.

Con esta propuesta se quiere demostrar que la realización de un manual de procesos para la gestión de talento humano, no solo beneficia a los colaboradores de esta área, a quienes se les daría la importancia que merecen dentro de la organización, sino que a través de esta se disminuirán los costos en que se incurren en una deficiente planeación de personal, y así poder asegurar no solo se tendría el personal suficiente, sino también el más adecuado y motivado.

## **OBJETIVOS DE TRABAJO DE GRADO**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Realizar un manual de procesos para la gestión de talento humano en el MIDUVI, en la provincia de Imbabura, para maximizar el correcto desempeño laboral.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Verificar la estructura orgánica de la institución, con el fin de establecer su organización.
- Identificar si el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Analizar el sistema de información de talento humano enfocado a sustentar los procesos decisorios y de planificación.
- Determinar los controles del proceso de capacitación del personal.

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO**

#### **1.1. Antecedentes**

El reconocimiento de la importancia de las personas dentro de las Instituciones, ha sido motivo de mucho interés por lo tanto se exigen resultados de eficiencia y eficacia, sin considerar sentimientos, pensamientos y aportes. Es por ello que debido al avance de la tecnología sobre los procesos de los recursos humanos, la globalización y nuevas formas de gestionar en las instituciones, la gestión de talento humano se ha vuelto un reto en las empresas de hoy.

En la actualidad lo que permite diferenciar una empresa de otra son indudablemente las personas que la componen, convirtiéndose en una ventaja competitiva en la cual participan sus conocimientos, habilidades y competencias.

La gestión de talento humano juega un rol importante para el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, es contingente y situacional, debido a que depende de aspectos internos y externos; como el comportamiento ético, desarrollo de competencias, la aceptación y la internalización de la cultura organizacional, su estructura organizacional, el compromiso las características del contexto ambiental, la tecnología, entre otras.

Con la presente investigación se plantea la necesidad de contar con un manual de gestión del talento humano en la entidad, buscando mejorar la calidad humana que garantice la excelente atención a la ciudadanía para el bien Institucional,

El talento humano se ha convertido en uno de los activos más importantes de todas las Instituciones, a cambio de su gestión crea riqueza o valores

añadidos que facilitan alcanzar y brindar los mejores servicios a la ciudadanía en general.

Las personas constituyen un capital intelectual, activo e intangible, quienes con habilidades, experiencia, conocimientos e información permiten los logros de la organización.

Se puede tener toda la infraestructura física necesaria, al igual que los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones, los logros se obtienen por parte de las personas, quienes día a día aportan su capital intelectual.

## **1.2. IMPORTANCIA**

La importancia del talento humano en la entidad, ha ido aumentando debido a que en las instituciones requieren cada vez más del personal altamente calificado y motivado, por lo tanto debe existir capacitación, como un pilar fundamental en el cumplimiento de las metas planteadas.

Se considera que la mayor fortaleza que el talento humano posee son: el conocimiento, las habilidades y destrezas, de cada empleado conducirá al éxito de la Institución, por lo que se debe contar con una fuerza laboral que sea capaz de asumir nuevos retos y éste desarrollarse periódicamente. La importancia creciente del talento humano se ha convertido en una estrategia necesaria para todas las empresas ya sean públicas o privadas.

El análisis del entorno o ambiente externo en el MIDUVI, es de mucha importancia, pues refleja la respuesta de la entidad en situaciones presentadas en su medio ambiente ya sea presente o futuro, con la finalidad de mejorar la calidad de servicio, los procesos internos, las condiciones laborales, la utilización de los talentos de la institución etc.

Se debe tomar en cuenta la importancia que representa el talento humano, para que se una esfuerzos de los funcionarios que conforman el MIDUVI, y de esta manera se logre los mejores resultados, en beneficio de la colectividad.

### **1.3. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar un manual de procesos para la gestión de talento humano en el MIDUVI, en la provincia de Imbabura, para maximizar el correcto desempeño laboral.

#### **2.3.1 Objetivos Específicos**

- Verificar la estructura orgánica de la institución, con el fin de establecer su organización.
- Identificar si el diagnóstico de necesidades de capacitación
- Analizar el sistema de información de talento humano enfocado a sustentar los procesos decisorios y de planificación.
- Determinar los controles del proceso de capacitación del personal.

### **1.4. Variables propuestas**

A continuación se presenta las variables propuestas necesarias para el análisis correspondiente.

- Estructura organizacional
- Diagnóstico de necesidades de capacitación
- Procesos de planificación
- Controles de proceso de capacitación

## **1.5. Indicadores**

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- Especialización
- Cadena de mando
- Autoridad y delegación
- División de trabajo

### **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

- Desempeño de las actividades a través de los procesos
- Observación del desempeño
- Coordinación de actividades
- Lograr un trabajo en equipo

### **PROCESOS DE PLANIFICACIÓN**

- Cumplimiento
- Evaluación
- Eficiencia
- Eficacia
- Gestión

### **CONTROLES DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN**

- Evaluación
- Planeación
- Coordinación
- Desempeño

### 1.6. MATRIZ DE LA RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICA
<p>➤ Verificar la estructura orgánica de la institución, con el fin de establecer su organización.</p>	<p>➤ Estructura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización</li> <li>• Cadena de mando</li> <li>• Autoridad y delegación</li> <li>• División de trabajo</li> <li>• Funciones</li> </ul>	<p>➤ Primaria</p>	<p>-Entrevista -Encuesta -Registro de observación</p>
<p>➤ Identificar si el diagnóstico de necesidades de capacitación contribuyen a la determinación de competencias laborales</p>	<p>➤ Diagnóstico de necesidades de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño de las actividades a través de los procesos</li> <li>• Observación del desempeño</li> <li>• Coordinación de actividades</li> <li>• Lograr un trabajo en equipo</li> </ul>	<p>➤ Primaria</p>	<p>-Entrevista -Encuesta -Registro de observación</p>
<p>➤ Establecer un sistema de información de talento humano enfocado a sustentar los procesos decisorios y de planificación.</p>	<p>➤ Procesos de planificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Gestión</li> </ul>	<p>➤ Primaria</p>	<p>-Entrevista -Encuesta -Registro de observación</p>
<p>➤ Diseñar controles del proceso de capacitación que permitan el buen desempeño laboral y personal de los miembros de la institución</p>	<p>➤ Controles de proceso de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control del proceso de evaluación</li> <li>• Control de planeación a la capacitación</li> <li>• Control de coordinación</li> <li>• Control de desempeño</li> </ul>	<p>➤ Primaria</p>	<p>-Entrevista -Encuesta -Registro de observación</p>

Fuente: MIDUVI

Elaborado por la Autora: Patricia Néjer



### **1.6.1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN PRIMARIOS**

#### **❖ Entrevista**

Técnica utilizada que permitió compilar información personalizada a la entrevistada, se la planteó con el fin de establecer criterios dentro de la entidad al Coordinador provincial del MIDUVI.

#### **❖ Encuesta**

Esta técnica se utilizó a través de un cuestionario o instrumento de recolección de datos adecuado que permitió recopilar los diversos criterios de los funcionarios.

#### **❖ Registro de la Observación**

Fue una etapa del método científico que sirvió para lograr el máximo grado posible de objetividad en el diagnóstico y desarrollo del proyecto y permitirá cuantificar y cualificar las variables. La modalidad de observación fue directa e indirecta.

### **1.7. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN**

En la identificación de los miembros que integran la población sujeto de investigación, tenemos que la población está conformada por un total de 20 funcionarios, lo cual se hizo uso de la técnica de la observación directa en la Institución y se aplicó la técnica de encuesta.

#### **1.7.1. Cálculo de la Muestra**

**En el presente proyecto tomando en cuenta el tamaño de la población, mismo que es inferior a cincuenta integrantes, se concluyó que no amerita el cálculo de una muestra, sino la realización de un censo al total de la población.**

## 1.8. Evaluación de la información

Encuestas realizadas a los miembros del MIDUVI.

### Pregunta 1

¿Cómo considera la división de trabajo entre los miembros del MIDUVI: excelente, buena, regular o pésima?

CUADRO N° 2

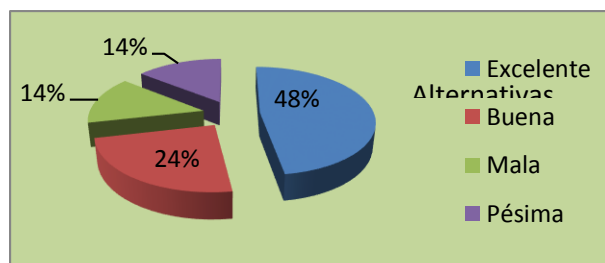
#### DIVISIÓN DE TRABAJO ENTRE LOS MIEMBROS DEL MIDUVI

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	RELACIÓN
Excelente	10	48%
Buena	5	24%
Mala	3	14%
Pésima	3	14%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La  
Autora

GRÁFICO N° 1

#### DIVISIÓN DE TRABAJO ENTRE LOS MIEMBROS DEL MIDUVI



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

### Análisis

Según los resultados obtenidos se puede deducir que la mayoría de los miembros de la Institución mantiene la idea que es importante la cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles a desempeñar, sin embargo algunas personas manifiestan que se debe mejorar la distribución de trabajo, con el fin de mejorar la calidad de servicio y simplificar tiempos.

## Pregunta 2

¿Conoce sobre la delegación y supervisión de tareas en la institución?

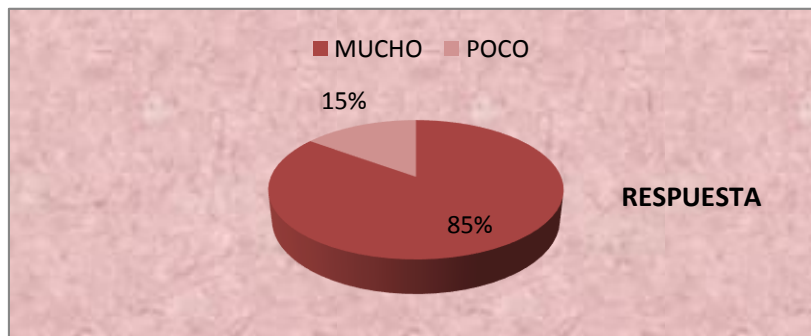
**CUADRO N°3**

### CONOCIMIENTO SOBRE DELEGACIÓN Y SUPERVISIÓN DE TAREAS

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	RELACIÓN
MUCHO	17	85%
POCO	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La  
Autora

**GRÁFICO N°2**  
CONOCIMIENTO SOBRE DELEGACIÓN Y  
SUPERVISIÓN DE TAREAS



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

## Análisis

Como los resultados indican, un porcentaje mayor de los encuestados conoce sobre la delegación de tareas asignadas, permitiendo al empleado incrementar su participación y motivación, pero hace falta que el resto del de los individuos se involucre y sepan lo que significa este proceso indispensable. Una delegación satisfactoria será clave para fortalecer la cultura organizacional.

### Pregunta 3

¿Cree que el trabajo en equipo ayuda alcanzar el éxito institucional?

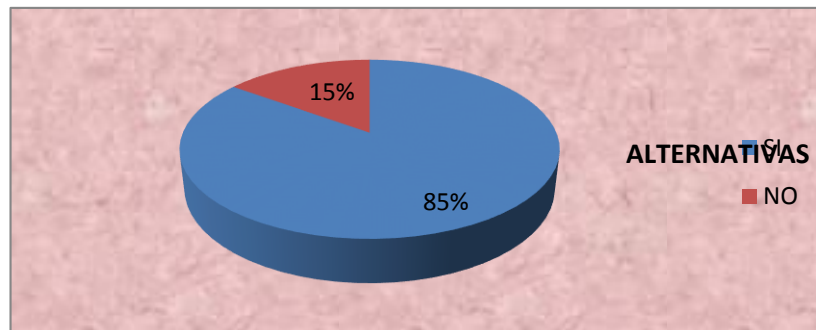
**CUADRO N°4**  
**TRABAJO EN EQUIPO**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	RELACIÓN
SI	17	85%
NO	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

**GRÁFICO N°3**

**TRABAJO EN EQUIPO**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

### Análisis

La mayoría de los miembros consideran que el trabajo en equipo es primordial, ya que es necesario comprender a otro integrante y así mismo apoyar las distintas ideas que vayan haciendo el desarrollo de la tarea en cuestión; al mismo tiempo existe personas con poco interés para adaptarse al cambio y constituir un verdadero grupo de trabajo, lo importante es entender, que lo que lleva al éxito no es una buena gestión de uno o más integrantes del grupo, sino, el equipo en sí. Un trabajo prolijo, como equipo, asegurará que se logre con éxito la tarea encomendada.

#### Pregunta 4

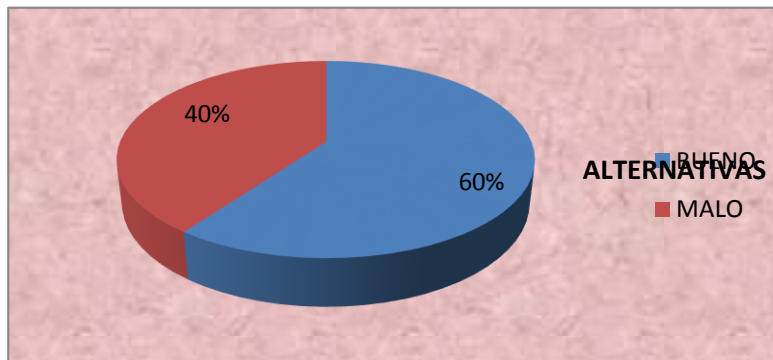
¿Cómo considera Ud. El desempeño del talento humano en la entidad?

**CUADRO N° 5**  
**DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA ENTIDAD**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	RELACIÓN
BUENO	12	60%
MALO	8	40%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

**GRÁFICO 4**  
**DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA ENTIDAD**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

#### Análisis

Se determinó que la mayor parte de los empleados procura tener retroalimentación sobre la manera como vienen ejecutando su trabajo, pero hay un porcentaje de personas que dicen que se debe mejorar el desempeño laboral de acuerdo a las necesidades de cada individuo, por lo que se debe aplicar mecanismos para integrar en mayor grado los objetivos institucionales.

### Pregunta 5

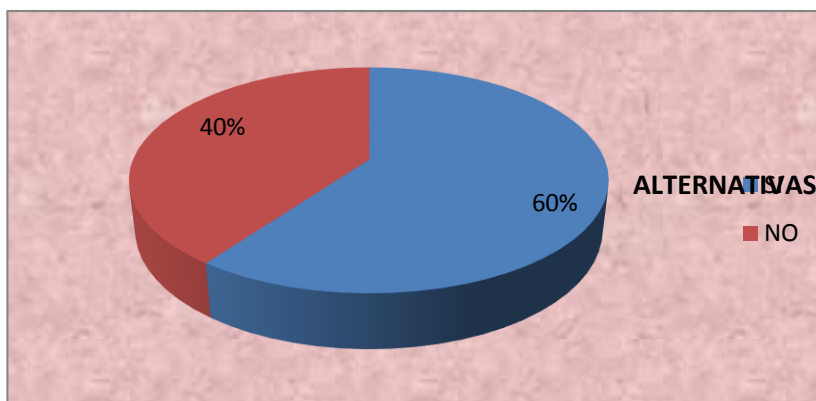
¿Cuentan con un plan estratégico para el desarrollo de las actividades?

**CUADRO N° 6**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE ACTIVIDADES EN EL MIDUVI**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	RELACIÓN
SI	12	60%
NO	8	40%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

**GRÁFICO N°5**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE ACTIVIDADES EN EL MIDUVI**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

### Análisis

Como se puede observar en la tabla, existen dos criterios diferentes, la mayoría del personal asegura tener un plan estratégico para el cumplimiento de las actividades que desarrollan dentro de la misma, mientras que, un porcentaje pequeño dicen no tener un plan de trabajo, lo cual no están realizando funciones específicas que les competen, de modo que será de gran ayuda para marcar las directrices y el comportamiento institucional.

## Pregunta 6

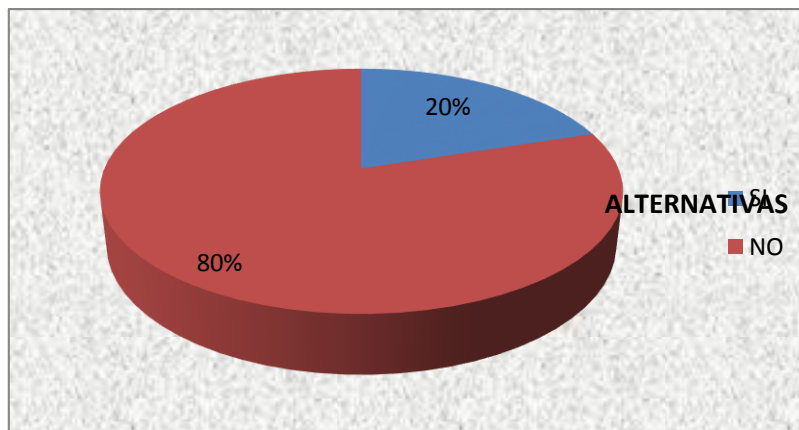
¿Recibe Ud. Capacitación para el desempeño de su puesto?

**CUADRO N° 7**  
**CAPACITACIÓN PARA EL CARGO**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	RELACIÓN
SI	4	20%
NO	16	80%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

**GRÁFICO N°6**  
**CAPACITACIÓN PARA EL CARGO**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

## Análisis

Para la mayoría de los encuestados no existe la debida capacitación en cuanto a la formación de puestos. Para determinar las habilidades, destrezas, aptitudes, experiencia y conocimientos sistemáticos se requiere análisis y descripción de puestos en el que se detalla de manera específica la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas. Esto facilitará el desarrollo de la entidad convirtiendo su capital humano en una fortaleza y en una ventaja competitiva ante el resto de instituciones.

### Pregunta 7

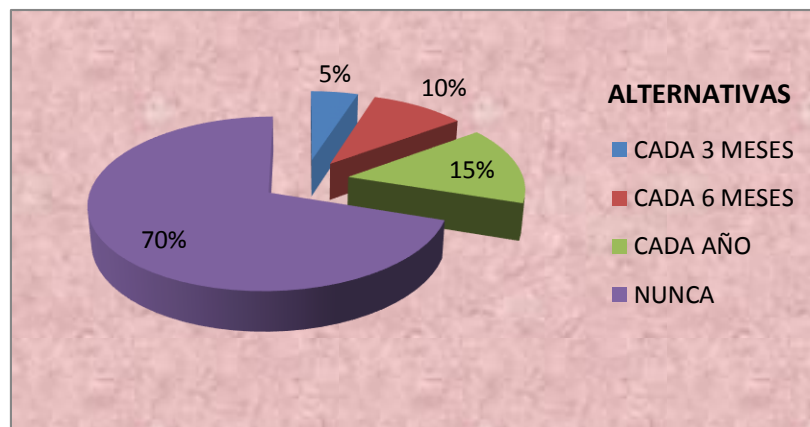
¿Cada qué tiempo recibe Ud. Capacitación sobre el talento humano?

**CUADRO N°8**  
**TIEMPO DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	RELACIÓN
CADA 3 MESES	1	5%
CADA 6 MESES	2	10%
CADA AÑO	3	15%
NUNCA	14	70%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

**GRÁFICO N° 7**  
**TIEMPO DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

### Análisis

La mayoría de los funcionarios encuestados manifestaron que no reciben capacitación, esto quiere decir que están desperdiciando el talento y recursos, deben encontrar mecanismos que den a sus colaboradores, los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para lograr un desempeño óptimo. La capacitación debe ser obligatoria.



### Pregunta 8

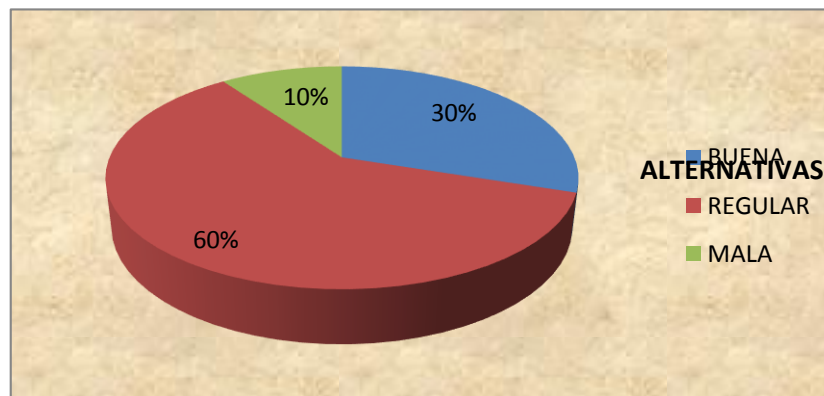
¿Cómo considera la gestión de talento humano para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

**CUADRO N° 9**  
**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	RELACIÓN
BUENA	6	30%
REGULAR	12	60%
MALA	2	10%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: La Autora

**GRÁFICO N°8**  
**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

### Análisis

El personal manifiesta que debe existir un mecanismo de apoyo donde se encamine el cumplimiento y satisfacción de sus propósitos, tomando en cuenta los objetivos para el éxito o fracaso de la institución. Es por ello que consideran que el objetivo principal es la correcta integración de la estrategia, la estructura y los sistemas de trabajo, y las personas con el fin de lograr eficiencia y competitividad organizacional.

## Pregunta 9

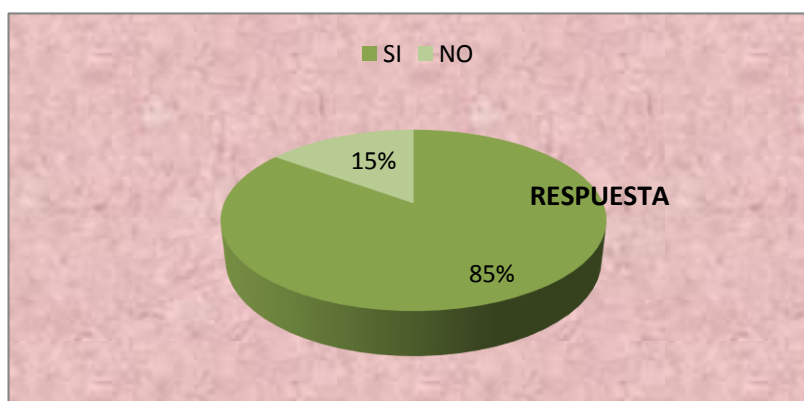
¿Debe existir control en los procesos de capacitación?

**CUADRO N° 10**  
**CONTROL EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	RELACIÓN
SI	17	85%
NO	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

**GRÁFICO N°9**  
**CONTROL EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Autora

### Análisis

Es necesario que exista control para el proceso de capacitación en la entidad, ya que todos los asistentes requieren el mismo nivel de profundidad en los contenidos, de tal manera que se pueda hacer los ajustes requeridos, y al mismo tiempo evidenciar el impacto que va surtiendo en los empleados, por ende se obtendrán análisis de desempeño profesional del personal calificado y contribuirá al cumplimiento de objetivos y metas deseadas.

## **CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA**

Una vez concluido el estudio de las encuestas pertinentes sobre el manual de procesos para la gestión de talento humano en el MIDUVI provincia de Imbabura, se encontró aspectos relevantes:

Gran parte del comportamiento disfuncional de los miembros de la institución se sienten insatisfechos por la subutilización de sus talentos. Esto hace necesario la realización de un manual de procesos para la gestión de talento humano, como motor principal en la entidad, dando oportunidad para la medición periódica del grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a las tareas que realizan en el ejercicio de su cargo laboral.

**Lo que se pretende es que exista un cambio en el ambiente interno creando un clima laboral más acogedor y con ello, se puedan transparentar los procesos para brindar un servicio de calidad y eficiencia.**

La gestión de talento humano es un factor fundamental para el correcto funcionamiento y desarrollo de la Institución, permite conseguir los objetivos de la entidad por medio del aprovechamiento y correcta utilización del capital humano; Aquella institución que no gestione de manera correcta el talento humano, tendrá como resultado una menor productividad laboral, y presentará dificultades para el logro de los objetivos y metas propuestas

El beneficio alcanzado será para la institución, como para los funcionarios, al desarrollar los procesos para desempeñar las habilidades, fortalecer la cultura organizacional, mejorar la calidad de vida laboral y estabilidad, valoración del trabajo, logrando que el empleado se sienta satisfecho y realizado.

**ENTREVISTA REALIZADA AL SEÑOR ARQUITECTO LUIS SANCHEZ**  
**DIRECTOR PROVINCIAL DEL MIDUVI IMBABURA**

**1.- ¿QUÉ ES PARA UD EL TALENTO HUMANO?**

Encierra una serie de elementos directos con la intervención de las personas, a través de las habilidades y destrezas, para el desarrollo de las actividades. Cabe mencionar que el recurso humano es uno de los pilares fundamentales para una institución.

A medida que pase el tiempo se va intensificando el poder e importancia que significa el contar con talento humano bien capacitado y formado en la entidad, para lograr objetivos y desempeño de mejor manera.

**2.- ¿CÓMO SE DEBE ADMINISTRAR Y APROVECHAR EL TALENTO HUMANO?**

Desde el punto de vista profesional, el talento humano es el factor clave que determina el éxito o fracaso de la institución. Cada día se afianza más la necesidad de introducir a las organizaciones herramientas que permitan alinear la gestión con la estrategia, favoreciendo la integración del trabajador en la formulación y logro de los objetivos, agregando valor al talento humano y propiciando un mejor desempeño laboral en cuanto a una excelente calidad de vida.

**3.- ¿CUÁL ES LA FORMA Y CADA QUE TIEMPO CAPACITA A SUS EMPLEADOS EN LA INSTITUCIÓN?**

Debe existir un constante interés por mejorar el desempeño de los empleados, a través de continuos programas, capacitación y desarrollo; aplicando técnicas permanentes para el personal. El tiempo de capacitación debe ser cada seis meses dependiendo de las necesidades de cada área y del personal que lo conforman.

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La importancia de conocer los criterios y razones para la implementación del manual de procesos para la gestión de talento humano en el MIDUVI, en la provincia de Imbabura, nos ratifica que por parte de la director provincial de dicha institución existe la predisposición para su

implementación con la finalidad de que el proceso sea el adecuado y oportuno en bienestar del desarrollo institucional.

### **ENTREVISTA REALIZADA AL SEÑOR LICENCIADO LUCIO CRIOLLO RESPONSABLE DEL TALENTO HUMANO EN EL MIDUVI**

#### **1.- ¿QUÉ ES PARA UD EL TALENTO HUMANO?**

Talento humano es la conjugación de planeación, organización, desarrollo y coordinación para el desempeño eficiente del personal de una organización social, para alcanzar los objetivos propuestos,

#### **2.- ¿CÓMO SE DEBE ADMINISTRAR Y APROVECHAR EL TALENTO HUMANO?**

Primero debemos definir dentro de la empresa cuales son los objetivos que se desea lograr (alcanzar).

Segundo saber con qué personal se cuenta aprovechando al máximo sus destrezas y habilidades para identificar a cada persona y definir las en cada área.

#### **3.- ¿CUÁL ES LA FORMA Y CADA QUE TIEMPO CAPACITA A SUS EMPLEADOS EN LA INSTITUCIÓN?**

La capacitación se lo realiza de dos maneras:

1.- Presencial

2.- On line

Anualmente el Ministerio de Relaciones Laborales, nos exigen que presentemos un plan anual de cursos de capacitación, según la norma del M R L, cada trabajador debe ser capacitado en dos cursos por lo menos.

En cuanto al tiempo todo se establece de acuerdo al presupuesto con el que se cuenta y se disponga.

#### **Análisis de los resultados de la entrevista Al Sr. Lucio Criollo**

Según el Sr. Lucio Criollo, afirma que la gestión de talento humano es una tarea importante al momento de la toma de decisiones, para lograr una eficiente administración de los recursos, con esto se logrará cumplir los objetivos planteados por la institución, afirmando que es necesaria la

capacitación para los miembros por lo menos dos veces por año, pero todo va de acuerdo con un presupuesto que se disponga o se asigne.

### **1.9. MATRIZ FODA**

El análisis FODA reúne las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Institución basándose en la evaluación de los recursos internos y los factores externos con el fin de identificar los puntos estratégicos que se puede explotar dentro de la entidad.

El FODA es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la entidad, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de la institución, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio. A partir del conocimiento que se obtiene en el FODA, Se puede tomar decisiones, reformular la misión de la institución y sus estrategias y sus objetivos.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades, son internas de la Institución, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**1.9.1. Fortalezas.-** Son las capacidades especiales con que cuenta la institución, recursos, habilidades que poseen y actividades que se desarrollan positivamente.

**1.9.2. Oportunidades.-** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno, en el que actúa la entidad, y que permite ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía.

**1.9.3. Debilidades.-** Recurso u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la institución, problemas que incide o limitan sus

perspectivas de la institución, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

**1.9.4. Amenazas.-** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que puede llegar a atentar incluso contra la permanencia de la institución.

A continuación el resultado del análisis FODA realizado en el MIDUVI, con la colaboración de los empleados de la institución en una reunión organizada con el fin de obtener las principales ideas y apreciaciones de los miembros de la entidad.

## CUADRO DE LA MATRIZ

ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Correcta gestión de Talento Humano</b></li> <li>❖ <b>Contar con programas de sociabilización a través de incentivos</b></li> <li>❖ <b>Proceso político que vive el país</b></li> <li>❖ <b>Asegurar el trabajo en equipo</b></li> <li>❖ <b>Reestructuración del personal</b></li> <li>❖ <b>Participación activa en la entidad</b></li> </ul>	<b>Estrategias DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Poca comunicación con los directivos</b></li> <li>❖ <b>Infraestructura no adecuada</b></li> <li>❖ <b>Mala gestión por los funcionarios</b></li> <li>❖ <b>Falta de capacitación de los empleados</b></li> <li>❖ <b>Falta de cultura organizacional</b></li> <li>❖ <b>Existen departamentos que dependen de otros</b></li> <li>❖ <b>Poca sociabilización</b></li> </ul>
	<b>Estrategias FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Contar con programas de sociabilización</b></li> <li>❖ <b>Apoyo por parte del Gobierno</b></li> <li>❖ <b>Claros objetivos individuales</b></li> <li>❖ <b>Mejorar la focalización para el sistema para incentivos de vivienda</b></li> <li>❖ <b>Promover la participación activa</b></li> </ul>	<b>Estrategias DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Definir cargos y departamentos en diferentes áreas</b></li> <li>❖ <b>Definir grupos de trabajo</b></li> <li>❖ <b>Desarrollar un manual de procesos y difundirlos a nivel general para que todos los que integran la Entidad conozcan de ello.</b></li> <li>❖ <b>Desarrollar programas de capacitación</b></li> </ul>

Fuente: MIDUVI

Elaborado Por: La Autora



Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, del MIDUVI, se plantean las diferentes alternativas que viabilicen el desarrollo de la gestión de talento humano, mediante el cruce estratégico detallado, que a continuación se plantea.

### **CRUCE ESTRATÉGICO FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contar con programas de sociabilización para la ciudadanía a través de Incentivos del Gobierno</li> <li>❖ Claros objetivos individuales y de equipo</li> <li>❖ Aseguran el trabajo en equipo en forma eficaz</li> <li>❖ Utilizan mediciones de satisfacción del personal</li> <li>❖ Participación activa en la Institución</li> <li>❖ Asumir la propiedad y responsabilidad de resolver los problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poca comunicación entre los directivos</li> <li>❖ Infraestructura no adecuada</li> <li>❖ Falta de capacitación de los empleados</li> <li>❖ Existen departamentos que dependen de otros, que no están bien definidos.</li> <li>❖ Procedimientos establecidos pero no difundidos al personal</li> <li>❖ Falta de personal en distintas áreas</li> <li>❖ Funciones no se encuentran claramente definidas</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Apoyo por parte del Gobierno</li> <li>❖ Incrementar y Fortalecer las alianzas.</li> <li>❖ Implementar programas de fortalecimiento Institucional</li> <li>❖ Fortalecer la organización comunitaria</li> <li>❖ Buscar oportunidades de competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cambios en la legislación</li> <li>❖ Mala gestión de los funcionarios</li> <li>❖ Falta de cultura organizacional</li> <li>❖ Poca sociabilización</li> <li>❖ Proceso político que vive el país</li> <li>❖ Reestructuración del personal</li> <li>❖ Malos líderes</li> <li>❖ Cuando no se cumplen cronogramas de tiempo</li> </ul>

Fuente: MIDUVI  
Elaborado por: La Autora

A través del análisis y de los resultados obtenidos en las matrices y las reuniones con el personal del MIDUVI, se ha evidenciado y determinado los problemas de comunicación interna, falta de conocimiento de las normas reglamentarias, desinformación del personal referente a la gestión que la entidad realiza en el departamento de talento humano, lo cual ha provocado en el empleado apatía hacia actividades que se realiza para mejorar dicha gestión y a la vez que provoca baja motivación.

En la institución no existe un documento que describa información general de los puestos de trabajo, las tareas y atribuciones, que les corresponden motivo por el cual, existe carga laboral en ciertos empleados, por la mala distribución de las tareas que causa descontento en el personal, así mismo la falta de perfiles laborales no permite un proceso de selección idóneo ya que se desconoce los requerimientos necesarios para cubrir las vacantes que se presentan.

Las relaciones laborales dentro de la Institución tanto de los diferentes puestos de trabajo como entre los departamentos, existe cierta relación insatisfactoria, puesto que no cuentan con áreas definidas para su trabajo específico, y esto genera malestares en la comunicación y distribución de actividades, lo cual implica que el trabajo en equipo de los diferentes departamentos involucrados en el funcionamiento de la institución no puede generar los resultados deseados.

#### **1.10. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

Luego de realizada la investigación en el MIDUVI, utilizando métodos directos, como encuestas, entrevistas, y una vez efectuada la matriz FODA, se pudo identificar el problema diagnóstico: No cuenta con un manual de procesos para la gestión del talento humano, que contribuya al mejor desempeño del personal que labora en la institución, y de esta manera se podrá conseguir un modo más eficiente y eficaz para el cumplimiento de los objetivos institucionales; además, no se cuenta con documentos formales que indiquen los pasos a seguir en cada uno de los procesos,

generando desorganización en el cumplimiento de los mismos, desperdicio de gran cantidad de tiempo útil y esfuerzo en el trabajo administrativo.

La realización de un manual de procesos para la gestión de talento humano en el MIDUVI, es un factor fundamental para el correcto funcionamiento y desarrollo de la institución, permite conseguir los objetivos de la entidad por medio del aprovechamiento y correcta utilización del capital humano; Aquella institución que no gestione de manera correcta el talento humano, tendrá como resultado una menor productividad laboral, y presentará dificultades para el logro de los objetivos y metas propuestas.

El beneficio alcanzado será para la institución, como para los funcionarios, al desarrollar los procesos para desempeñar las habilidades, fortalecer la cultura organizacional, mejorar la calidad de vida laboral y estabilidad, valoración del trabajo, logrando que el empleado se sienta satisfecho y se fortalezca el sentimiento de pertenencia con la institución. Una inadecuada gestión de talento disminuye el desempeño laboral, es por ello, la realización de un manual de procesos para la gestión de talento humano.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Manuales de Procedimientos

**Graham Kellog. (2012).** Afirma: “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas, un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

**Duhat Kizatus Miguel A. (2011).** señala: “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones, sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se considera necesarios para la menor ejecución del trabajo.

#### OPINION

Los manuales de procedimientos son todos los métodos que permiten mejorar y comprender el desarrollo de las actividades de una manera oportuna y eficiente.

Este documento también especifica las normas correspondientes con las acciones de carácter disciplinario, relacionándose con el personal y cada miembro de la entidad; como nóminas, permisos, vacaciones, bonos etc, por ello el manual está sujeto a cambios, deben ser actualizados constantemente, ya que cada organización sufre cambios en todos los ámbitos.

##### 2.1.1. Finalidad

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En nuestros días, es un requisito esencial que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos. En un plano general, ellos son útiles para todas las actividades independientemente de su tamaño, número de empleados, actividad, etc.

Así podemos pensar que una empresa comienza a justificar la creación de un manual, cuando, en razón de su tamaño, actividades y complejidad, sus directivos empiezan a perder la visión de conjunto, a tener dificultad en conocer las actividades y finalidades de las demás dependencias, en fin, a tener dudas respecto del límite de su autoridad y responsabilidad.

Se menciona a continuación las principales razones por las cuales es beneficioso utilizar los manuales:

- Proporciona al usuario un sistema de referencia común y estandarizada. Cada uno de los interesados posee exactamente la misma información y trabaja conforme a las mismas reglas.
- Proporcionan documentación. El manual estudia las políticas y los procedimientos de la organización, de modo que esta información no queda simplemente almacenada en el cerebro de unas cuantas personas. Esta información vital no se pierde cuando alguna de las personas claves abandona la compañía. Además, al desarrollar un manual, la institución a menudo se ve obligada a aclarar políticas dudosas o mal definidas y a simplificar procedimientos complejos.
- Sirven como un sistema de archivos portátil y fácil de usar. Las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez y facilidad sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo.
- Tiene una influencia definitiva. Una política corporativa claramente especificada en un manual oficial tiene más impacto que en un memorando hecho hace tres años escondidos en algún lugar del archivo, o cuyo originador ha dejado la empresa o institución.

- Los manuales ayudan a los usuarios a producir de acuerdo con los reglamentos del gobierno y otros cuerpos reguladores.
- Los manuales ahorran tiempo y aseguran respuestas exactas. Los empleados pueden consultar “el libro” en lugar de preguntar a alguien que pueda conocer la respuesta o no conocer la respuesta correcta.
- Los manuales sirven como instrumentos de capacitación para nuevos empleados, ayudándose a conocer correctamente sus funciones desde el principio. Muchos manuales se desarrollan específicamente como auxiliares de adiestramiento.

Los manuales reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar.

### **2.1.2. CARACTERÍSTICAS**

- ❖ Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.
- ❖ Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.
- ❖ Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que

garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización.

### **2.1.3. TIPOS**

Según **Militza Madrid**. (2009). Afirma existen diferentes tipos de manuales según sus funciones específicas:

#### **Por su alcance:**

- Generales
- Departamentales
- De puestos

#### **Por su contenido:**

- De historia
- De organización
- De políticas
- De procedimientos
- De contenido múltiple

#### **Por su función específica:**

- De personal
- De ventas
- De producción
- De finanzas
- Generales

### **Manual de Historia de la Empresa**

Según **George Terry**. (2009) Es importante darles a los empleados información respecto a la historia de la empresa, sus crecimientos, logros, ya que esto le da al empleado una introspectiva de tradición, contribuyendo a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la entidad.

### **Manuales de Política**

Este manual que pone por escrito las políticas de la empresa. Una política es una guía básica para la acción y prescriben los límites generales dentro de los cuales se realizarán las actividades.

### **Manuales de Técnica**

Es un manual con contenidos múltiples que trata de principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información generales para todo el personal interesado en esa actividad.

### **Manual de Puestos**

También llamado manual individual. Este precisa las labores los procedimientos y rutinas de un particular. Describe las labores y explica cómo deben ejecutarse.

### **Manual de Personas**

Los manuales de este tipo, que trata de administración de personal, pueden elaborarse en tres clases de usuarios.

- Para personal en general
- Para los supervisores
- Para unidad de personal

### **Manuales de producción**

Este manual es de vital importancia pues es necesario coordinar el control de producción, fabricación, inspección y personal de ingeniería.

### **Manuales de Finanzas**

Las responsabilidades del contralor y el financiero exigen que den numerosas instrucciones, ya que deben proteger los bienes de la empresa. Ayuda a comprender los aspectos administrativos.

### **Manuales de otras funciones**

Junto a las ventas, producción, finanzas y administración de personal, en todas las empresas se dan otras áreas de actividad. Dependiendo de la naturaleza de la empresa se ponderará las funciones que necesiten la elaboración de un manual.



## **Manuales de Organización**

Exponen a detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existen entre ellos, para el logro de sus objetivos.

### **2.1.4. CONTENIDO DE UN MANUAL**

**Paul Latouche. (2011).** Menciona que todo manual debe incluir algunos elementos indispensables para la elaboración del mismo, a continuación se señalan los siguientes:

- Título y código del procedimiento.
- Introducción: Explicación corta del procedimiento.
- Organización: Estructura micro y macro de la entidad.
- Descripción del procedimiento.
- Objetivos del procedimiento
- Normas aplicables al procedimiento
- Requisitos, documentos y archivo
- Descripción de la operación y sus participantes
- Gráfico o diagrama del procedimiento
- Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
- Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
- Informes Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
- Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.

### **2.1.5. OBJETIVOS DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**Paul Latouche. (2009).** Señala los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

1. Es un medio de inducción para los nuevos funcionarios.
2. Brinda dirección a los funcionarios.
3. Comunica los objetivos y metas de la organización.
4. Sirve como un conducto de comunicación oficial del jerarca institucional.

5. La uniformidad de políticas y procedimientos aseguran los recursos de la organización que serán utilizados hacia el logro de las metas y objetivos institucionales.
6. Sirve como un excelente instrumento interno de fiscalización para exigir el cumplimiento de las políticas o procedimientos y controles de la institución.
7. Se puede revisar políticas y procedimientos para determinar si ciertas personas o unidades administrativas están necesariamente realizando operaciones que incumben a otra persona o unidad administrativa (duplicidad de funciones).

#### **2.1.6. ESTRUCTURA DE UN MANUAL**

- Contenido
- Objetivos
- Responsabilidad
- Alcance de los procedimientos
- Instrucciones
- Normas de procedimientos
- Índice Temático
- Índice de referencias cruzadas
- Verificación y asesoramiento
- Indicación de fechas
- Numeración de páginas
- Formato
- Armado.

#### **2.1.7. PROCESO DE REVISIÓN**

El manual debe ser revisado por alguien que conozca el tema, puesto que deberá revisar el texto, para verificar su contenido y exactitud. Esa persona no tendrá necesariamente autoridad suficiente para aprobar que el manual se use en la empresa o institución; sin embargo, tendrá que ser un experto

en el campo y tener la capacidad suficiente para determinar si el contenido del manual es exacto.

En segundo lugar, también debe revisar el manual un miembro del personal especializado en asuntos legales de la organización. Si la empresa no tiene personal experimentado en leyes, se encargará de la revisión quien sirva como asesor a ese respecto. La revisión asegura que el manual respete las leyes pertinentes y satisfaga los requisitos de las dependencias reguladoras que tenga jurisdicción sobre la empresa. El no revisar cuidadosamente la legalidad puede dar como resultado acciones judiciales importantes.

El tercer tipo de revisión se refiere a la calidad y a la claridad de la redacción. La persona encargada de esta revisión debe estar muy familiarizada con los principios de la buena redacción.

#### **Responsabilidades de los revisores:**

- Revisión justa y objetiva de los materiales
- Concentración en el tema o el campo que se le pide que revisen
- Proporcionar críticas específicas y constructivas
- Tienen que mostrarse positivos en sus críticas, indicando lo que está bien hecho, así como también los puntos que necesitan corrección.
- Revisar cuidadosamente la primera vez, y hacer todos los cambios.
- Se debe evitar solicitar cambios solo explicables con base en gustos personales.
- Revisión y devolución rápidas del material dentro del plazo acordado
- Como asegurarse de que los revisores cumplan con los plazos establecidos.
- Destaquen el hecho de que el manual tiene el respaldo de la gerencia
- Negocien los programas de revisión en lugar de establecer fechas arbitrarias.
- Confirme por escrito el plazo acordado
- Proporcionar a los revisores un “recordatorio amistoso” unos días antes de la fecha límite.

- Quizás convenga indicar en un memorando la confirmación de que se consideran aprobados los materiales que no se han devuelto a la fecha límite.

## **2.2. PROCESOS**

**Carnellie Mellón. (2011)** señala “Es un conjunto de actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar específico y un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea”

**Ricardo Francisco Camacho Cabrera**, afirma; “Proceso es el conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admite elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran, regulan o auto regulan bajo modelos de gestión particulares para obtener elementos de salida o resultados esperados”.

### **Análisis:**

Un proceso es una secuencia de actividades o eventos que tienen la finalidad de lograr algún resultado, generalmente crear un valor agregado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

### **2.2.1. TIPOS**

**Según José Antonio Pérez Fernández de Velasco. (2010).** Afirma:

1. Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.
2. Los procesos estratégicos son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por

ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.

3. Los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

### 2.2.2. CUADRO DE NIVELES DE PROCESOS

<b>NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>PROCESOS</b>
<b>Alta dirección</b>	Elaboración, comunicación, implantación, seguimiento y revisión de la estrategia. Determinación, difusión, seguimiento y revisión de objetivos” Revisión del sistema de gestión por la Dirección Entrega de productos o servicios” o “Proceso del Negocio”. Comunicación Interna
<b>Dirección Intermedia</b>	Ejecución de los procesos en cascada (Objetivos y Comunicación) Proceso “ Gestión y comunicación con el cliente” Proceso de Producción- Realización del producto o servicio” Proceso de “Gestión Económica” Proceso de “ Gestión e Integración de Personal
<b>Mando Intermedio</b>	Proceso de contactos con clientes Proceso de Corte y Soldadura Proceso de Mantenimiento Proceso de facturación y Cobro
<b>Personal base</b>	Tarea Actividad Proceso nivel intermedio Proceso nivel dirección

Fuente: [www.revistaleadership.com](http://www.revistaleadership.com)

Elaborado por: José Antonio Pérez Fernández de Velasco

### **2.2.3. FACTORES DE UN PROCESO**

- **PERSONAS**

Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de personal.

- **MATERIALES**

Materias primas o semielaboradas, información especialmente en los procesos de servicio con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el Proceso de Gestión de Proveedores”

- **RECURSOS FÍSICOS**

Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software, que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de la infraestructura.

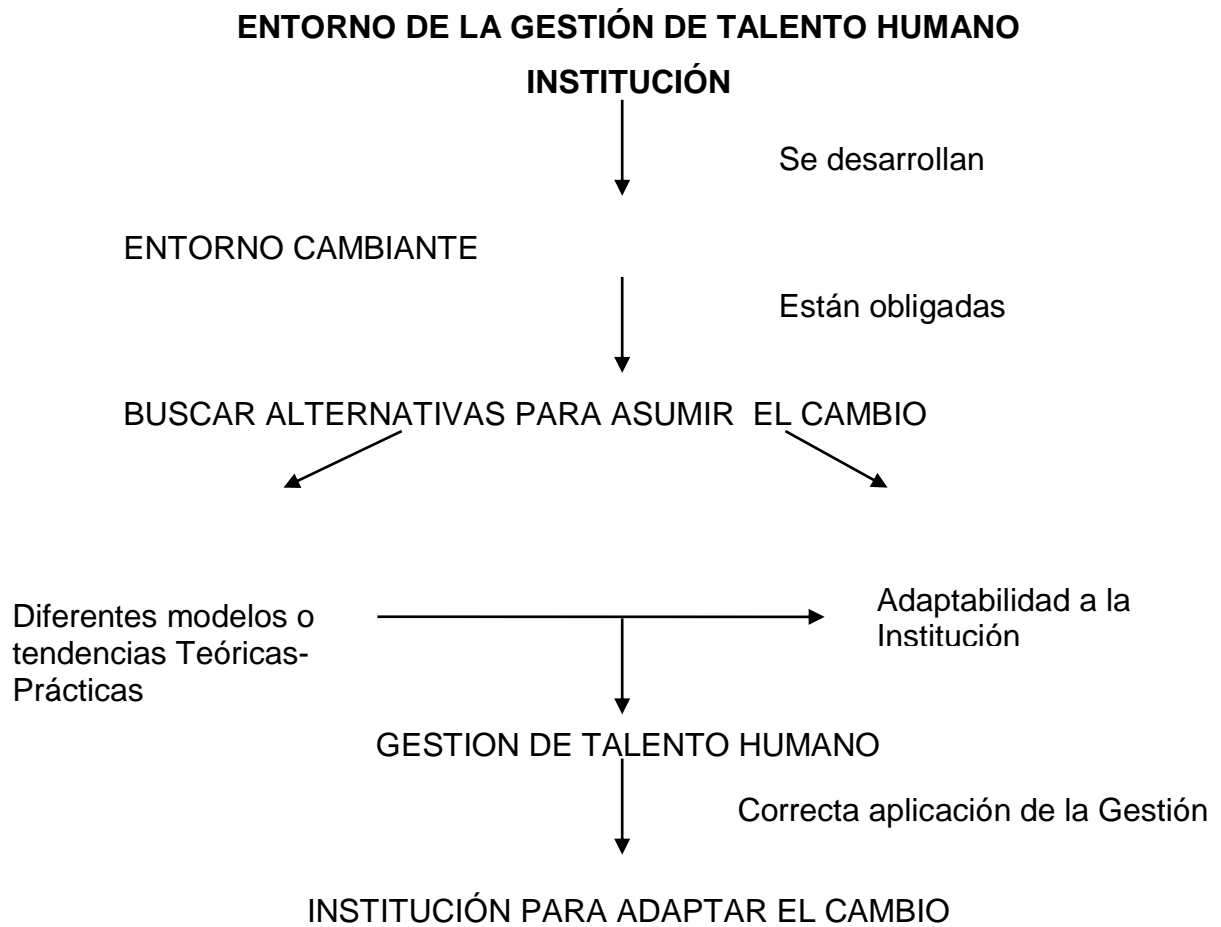
- **MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN DEL PROCESO**

Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace que, cuando y muy ocasionalmente el cómo.

- **MEDIO AMBIENTE**

Entorno en el que se lleva a cabo un proceso, y es necesario que el ámbito de los recursos abarque un entorno cada vez más amplio.

## ESQUEMA



Fuente: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Elaborado: por la Autora

### 2.2.4. VENTAJAS

- ✓ Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno de los departamentos.
- ✓ En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o funcional.
- ✓ Aporta una visión más amplia y global de la Organización y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que

genera clientes satisfechos al tiempo que hace parecer un nuevo e importante potencial de mejora.

✓ Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debido a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido)

✓ Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces. Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos. La causa de los errores suele estar en los procesos; su identificación y corrección garantiza que no se volverán a repetir.

✓ Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios. Reduce interfaces.

✓ Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirá autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla corresponsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación. (empowerment)

✓ Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas. Frecuentemente tanto la maquinaria como la materia prima usada por dos competidores son las mismas.

✓ En la medida en que el enfoque directivo se dirija a los procesos de empresa de amplio alcance, procesos clave, posibilita mejoras de fuerte impacto.

✓ Y por encima de todo, la Gestión por Procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.



### **2.2.5. IMPORTANCIA**

**José Ramón Zaratiegui. (2012). Define:**

Los procesos son el elemento más apreciado, y utilizado de forma más general, en los modelos de gestión de organizaciones, sobre todo en las empresas que toman la calidad total como base de su estrategia. Este interés por los procesos ha originado gran cantidad de herramientas y técnicas relacionadas tanto con la gestión de los propios procesos como con la gestión basada en los mismos. La gestión de procesos se basa en las herramientas de mejora, popularizadas por los resultados obtenidos por empresas, generalmente integradas en el "método sistemático" o científico de mejora de procesos. Entre los modelos de gestión de empresa basados en los procesos se explican, por su aceptación tan amplia, el mapa de procesos y el Cuadro de Mando Integral.

#### **Criterio personal**

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de la institución y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Es por ello considerar un factor indispensable para dar pasos positivos en favor de la organización facilitando la relación existente entre las medidas de funcionamiento interno y la satisfacción de los usuarios y los objetivos de la empresa.

## **2.3. GESTIÓN**

### **2.3.1. Definición**

**Enrique Benjamín. (2009)** señala "Un documento, una herramienta o un medio de comunicación impreso en un instrumento de producción gráfica o plasmada en un formato electrónico, que por lo general contiene información fija y espacio para información variable. En el momento que un formulario se completa se convierte en un documento".

**María Isabel Díaz. (2008)** afirma, “Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.”

### **Criterio personal**

La gestión es una guía que está orientada a resolver un problema específico y a concretar objetivos que se desean alcanzar en un determinado tiempo.

Es un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o un negocio.

### **2.3.2. TIPOS DE GESTIÓN**

Es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión:

#### Gestión social

Consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.

#### Gestión de proyectos

Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.

#### Gestión del conocimiento

Se trata de un concepto aplicado dentro de las organizaciones, que se refieren a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.

#### Gestión ambiental

Abarca al grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible.

<http://definicion.de/gestion/>

### 2.3.3. CARACTERÍSTICAS

- Mejoran la eficiencia o eficacia de la organización. El valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos.
- Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
- Los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
- Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.
- En las organizaciones e instituciones sin fines de lucro, la ventaja competitiva se entiende como el cumplimiento de la misión para la cual fue creada.

Es decir, una adecuada Gestión del Talento Humano debe contribuir al logro de los objetivos de la institución, acercándola a su visión.

Las características relevantes entre la Economía, Eficiencia, Eficacia y Equidad de la gestión son la relación existente entre los recursos (input), y los bienes, servicios y otros resultados (output) de una entidad.

La definición de las “E” brinda una impresión de claridad debido a la separación abstracta de los valores. Sin embargo en la realidad, puede resultar muy difícil abarcar un valor haciendo abstracción de los otros.

Se suele opinar que la eficacia de los programas públicos constituye el centro de la optimización de recurso porque aunque puede haber mérito en “lograr los objetivos haciendo un mal trabajo”, no hay mérito alguno en “hacer un buen trabajo y no lograr los objetivos”.

Sin lugar a dudas que para fines de medición es útil distinguir cada una de las “E”.

Allí no reside el problema. El problema se encuentra cuando al intentar llegar a una opinión global del rendimiento de un programa o dar cuenta de ello, no es posible, ni siquiera útil, proseguir como si los conceptos fueran independientes el uno del otro.

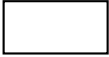
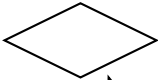
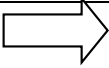






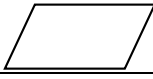
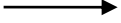

Es preciso señalar que las entidades públicas no buscan obtener precisamente una relación económica, sino que su objetivo se debe concentrar e incrementar el bienestar colectivo, mediante la prestación de un servicio público, la construcción de la infraestructura física para el uso de los usuarios etc, por tanto una buena gestión garantiza que los recursos asignados sean utilizados correctamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En la mayoría de las entidades existen cuatro niveles donde se practica una revisión de la economía, de la eficiencia, de la eficacia y de la efectividad de la gestión pública.

1. Economía.- Es muy importante en la revisión que efectúa el propio administrador con la finalidad de maximizar el valor de su gestión considerando los recursos que le fueron asignados.
2. Eficiencia.- Es la revisión que hace cada funcionario responsable de las tareas asignadas, encaminadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. Eficacia.- Es la revisión y el asesoramiento que hace la oficina de control interno, un grupo específico o consultor externo, con el objeto de verificar el cumplimiento de los procedimientos administrativos y de la normativa aplicable.
4. Equidad.- Es el que realiza la Contraloría General de la República como parte de su labor fiscalizadora.

Sonner Garrido Díazén

**GRÁFICO N°11**  
**DIAGRAMA DE PROCESO**

DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Actividad
	Decisión
	Transporte
	Documento
	Inicio / Fin
	Conector
	Almacenamiento / Archivo
	Demora / Espera
	Inspección / Control
	Entrada / Salida
	Sentido de Flujo
	Transmisión electrónica de datos

Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
Elaborado por: La Autora

## TALENTO HUMANO

### 2.3.4. Conceptualización

**Armando Cuesta Santos. (2010)** afirma “Talento Humano comprende todas las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan.

Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral”.

**Idalberto Chiavenato. (2012)** señala “No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc”

**José D. Castillo. (2012).** Define la “Gestión del Talento Humano” tiene una orientación integral de la gestión humana de las organizaciones que incluye el diseño de puestos de trabajo cuyo desempeño permite a los empleados multiplicar sus talentos sirviendo a los demás, con lo cual logran niveles sostenibles de satisfacción y productividad.

### **Criterio Personal**

El talento humano es el mayor desafío del profesional porque desempeña en las empresas el logro de incorporarse a la alta gerencia; el talento humano se está moviendo hacia la mayor concentración de papeles estratégicos de las organizaciones y una reducción del tiempo que tradicionalmente ha dedicado a funciones transaccionales o administrativas.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de la entidad, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará bien, en caso contrario, se detendrá.

### **2.3.5. FINES Y OBJETIVOS**

**Según Juan Carlos Cuevas. (2012)** Menciona varios objetivos específicos tales como:

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- ✓ Proporcionar competitividad a la organización.
- ✓ Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- ✓ Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Administrar el cambio.
- ✓ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

### **2.3.6. IMPORTANCIA**

El talento humano es muy importante e influye a una serie de decisiones en el trabajo, promueve y facilita la creatividad, innovación trabajo en equipo, y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

El talento humano es importante en toda organización son quienes se encargan de establecer objetivos y estrategias; sin el talento humano es muy probable que no se logre sus objetivos y el éxito de las organizaciones depende de cómo las personas hacen sus labores dentro de estas”

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, es un elemento dispuesto a proporcionar resultados positivos y a saber planear ejecutar y controlar actividades para conseguir el crecimiento de la organización”

El Talento Humano es el motor principal en todas las empresas ya sean públicas y privadas, es un elemento indispensable para el control y ejecución de las actividades.

El talento humano de la actualidad debe convertirse deben convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que cada vez son más exigentes, porque solo así se puede mantener competitivo, es

sin lugar a dudas el reto más importante en la gestión y administración de talento humano.

## **2.4. MIDUVI**

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda **MIDUVI**, es una dirección ministerial, que forma parte del estado ecuatoriano, que se encarga de formular normas, políticas, directrices, planes, programas y proyectos de hábitat, vivienda, agua potable, saneamiento y asentamientos humanos que permitan al gobierno central hacer cumplir el plan nacional del buen vivir.

### **2.4.1. IMPORTANCIA DE SU FUNCIONALIDAD**

Contribuir al desarrollo del país a través de la formulación de políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos, que garanticen un Sistema nacional de asentamientos humanos, sustentado en una red de infraestructura de vivienda y servicios básicos que consoliden ciudades incluyentes, con altos estándares de calidad, alineados con las directrices establecidas en la constitución nacional y el plan nacional de desarrollo.

### **2.4.2. FINES Y OBJETIVOS**

- Asegura el adecuado acceso a los recursos para el buen vivir.
- En el aspecto económico la equidad significa la distribución justa de la riqueza entre los miembros de una sociedad.
- En el aspecto social significa construir las condiciones que permitan una relación de igualdad entre los miembros de una sociedad, reconociendo las diferencias etarias, de género, culturales, sociales y económicas.
- En relación al tema habitacional la equidad implica crear las condiciones que garanticen el acceso universal al derecho a la vivienda, la ciudad y el hábitat.



- Incrementar los mecanismos para que las familias ecuatorianas puedan acceder a una vivienda digna, con énfasis en los grupos de atención prioritaria.
- Incrementar las capacidades de los prestadores de servicios públicos de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales a nivel nacional.
- Incrementar las capacidades de los GADs en la planificación y gestión de los asentamientos humanos en el territorio nacional.

### **2.4.3. GESTIÓN**

A través de la gestión que cumple el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda MIDUVI, se pueden determinar las siguientes actividades:

- Institucionalizar la gestión pública del hábitat, la vivienda y el desarrollo urbano a nivel nacional.
- Promover normativa nacional para adecuada gestión del suelo, que regule: el uso, ocupación y mercado y reservas de suelo para viviendas de interés social, equipamiento y espacios públicos.
- Promover el acceso universal a servicios básicos de calidad.
- Fomentar la gestión pública participativa y la corresponsabilidad.
- Fortalecer la organización comunitaria, el cooperativismo y la asociatividad.
- Facilitar los mecanismos para el acceso universal a la vivienda adecuada y servicios básicos con énfasis en grupos de atención prioritaria.
- Promover el mejoramiento de la vivienda y asentamientos precarios.
- Facilitar diversos mecanismos focalizados de financiamiento para vivienda de interés social
- Crear mecanismos de incentivo para el mercado de crédito hipotecario.
- Facilitar mecanismos de fondeo a largo plazo.

#### **2.4.4. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

**Según, Pedro Sainz de Andino. (2013).** Afirma: “El procedimiento administrativo es el cauce formal de una serie de actos de la actuación administrativa, para la realización de un fin, para llevarlo a los actos de autoridad que precisan de un proceso para dar seguimiento y llegar a un fin que solucione dicho proceso, siempre siguiendo lo contemplado en la ley que la rige, mientras que nuestro pensador en contribuido de manera natural, ya que siendo de una época en la que apenas iniciaban la revolución en las leyes ha contribuido en que los actos administrativos suponen un poder o una causa de donde emanan, y un fin a que se dirigen”.

El autor **Alfonso Nava Negrete. (2013)** dice: “Los procedimientos administrativos son las vías o caminos legales que debe seguir la administración para la realización de sus actos y que se les suele confundir con los procesos administrativos, que son los procedimientos que deben seguirse ante los tribunales para la resolución jurisdiccional de controversias administrativas”.

##### **Criterio personal**

Un procedimiento administrativo implica el desarrollo de las acciones que se requiere para la intervención administrativa necesaria, de tal manera que el procedimiento administrativo sirve para garantizar la actuación administrativa, la cual no puede ser arbitraria y debe ser regida por las leyes.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA**

El estudio de investigación incluye un manual de procesos para la gestión del talento humano en el MIDUVI en la provincia de Imbabura, y tiene su esencia en la vitalidad de un cambio en la organización con el propósito de mejorar los procesos que han provocado dificultades o molestias dentro de la Institución, dando lugar a que la atención y participación de los seres humanos sea efectiva tanto en la parte interna como externa.

La relevancia de este proyecto tiene su esencia en la organización del talento humano del MIDUVI, en la provincia de Imbabura, con un cambio total de mentalidad y procesos que contribuyan con el desarrollo institucional y la satisfacción de los usuarios, para cumplir de esta manera con los objetivos propuestos.

Al realizar un manual de procesos para talento humano, se generará una nueva imagen institucional, con compromisos, capacitación, profesionalismo, transparencia y calidad en los servicios tanto interno como externo de la entidad.

La presente investigación al tener un apoyo del director y funcionarios del MIDUVI, buscará establecer las mejores condiciones para aprovechar al máximo las capacidades y habilidades humanas para reducir en su totalidad falencias y errores y garantizar procesos eficaces dentro del área de talento humano.

Al analizar el problema detectado en el MIDUVI, y en el área de talento humano creemos favorable que la solución a la misma será viable con la realización de un manual de procesos para la gestión de talento humano, en el cual se revisara modificara y registrara los procedimientos ya existentes, el mismo que estará dirigido para esta área, alcanzando un

perfeccionamiento en el tiempo de trabajo de cada área, y reparando de mejor manera las necesidades internas de la institución.

Conforme va transcurriendo el tiempo las organizaciones tienen que poner en marcha todas las habilidades, es por ello, que se debe lograr cambios en la Institución y revisar a fondo las responsabilidades que recaen en cada área.

Es necesario que el personal cree un cambio para adecuar los procesos a un nuevo sistema y así lograr el propósito del MIDUVI, logrando eficiencia a la comunidad en virtud de un mejor aprovechamiento de los recursos y servir de ejemplo a otras instituciones tanto públicas como privadas.

Es por esto que se hace indispensable un manual de procesos para la gestión de talento humano en el MIDUVI, lo cual pretende ser un instrumento de apoyo en el funcionamiento institucional en forma ordenada, secuencias y detallada de las operaciones realizadas por cada departamento que forman la institución.

Es importante señalar que la utilidad de este documento depende de la validez de la información que contiene. Por tal motivo deberá mantenerse actualizado en forma permanente.

El contenido del mismo está diseñado basándose en las necesidades y el tamaño de cada área en las funciones que cada cual desempeña.

El objetivo que persigue la realización de un manual de procesos es disminuir en todas las áreas los gastos innecesarios de recurso material, recurso tiempo y recurso económico de la misma forma ofrecer servicios de calidad a los usuarios de la institución.

Este manual es aplicable en todas las áreas donde se generen procedimientos los mismos que son necesarios para mejorar y adaptarlos en la institución y así optimizar de mejor forma los recursos tanto humanos logrando mejorar la atención a los usuarios.

### **3.2. NORMATIVA O BASE LEGAL**

#### **En la Constitución De La República Del Ecuador establece:**

Mediante el **Art. 228**, el ingreso al servicio público, se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley.

**Art. 326.** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y

promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.

9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.

12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.

13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.

14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.

15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

**Art. 327.-** La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o

colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

**Art. 328.-** La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

**Art.330.-**Se garantizará la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad. El Estado y los empleadores implementarán servicios sociales y de ayuda especial para facilitar su actividad. Se prohíbe disminuir la remuneración del trabajador con discapacidad por cualquier circunstancia relativa a su condición.

## **LOSEP**

### **Ley Orgánica del Servicio Público**

Esta ley regula el servicio público, a fin de contar con normas que respondan a las necesidades del recurso humano que labora en las instituciones y organismos del sector público.

Tiene por objeto definir los procedimientos aplicables que permitan llevar a cabo el reclutamiento y selección del personal para los puestos de profesionales en las instituciones del estado, contempladas dentro del

ámbito de la LOSEP de manera estructurada y eficiente, mediante la evaluación de competencias técnicas y conductuales que garanticen que el postulante posea el perfil y las competencias idóneas para ocupar un puesto.

De acuerdo al estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos del MRL, vigente en el año 2010, la misión del Ministerio de Relaciones Laborales, es ejercer la rectoría de las políticas de trabajo, empleo y protección de los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, así como de la rectoría de la administración del desarrollo institucional, de los recursos humanos y remuneraciones del sector público.

De conformidad a la normativa legal, este cuerpo está conformado por:

- Ministerio de Relaciones Laborales
- Direcciones regionales de trabajo
- La Dirección y las Subdirecciones de Medicación Laboral
- Los Juzgados de Trabajo, los Tribunales de Segunda Instancia, el Tribunal de Casación y los Tribunales de Conciliación y Arbitraje.
- La Dirección y subdirecciones de empleo y Recursos Humanos; y
- Los demás Organismos previstos en este Código y los que posteriormente se establecieran.

[www.relacioneslaborales.gob.ec/ley-organica-del-servicio-publico-losep/](http://www.relacioneslaborales.gob.ec/ley-organica-del-servicio-publico-losep/)

## **REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO**

De Los Organismos De La Administración Del Talento Humano Y Remuneración.

**Art. 50.-** De acuerdo a los organismos de aplicación de la presente Ley, en lo relativo a la administración del talento humano y remuneraciones, estará a cargo de los siguientes organismos:



- a) Ministerio de Relaciones Laborales; y
- b) Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad, institución, organismo o persona jurídica de las establecidas en el artículo 3 de la presente ley

Corresponde a las unidades de administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, la administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano en sus instituciones, observando las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales como órgano rector de la materia.

Como lo establece en el **Art. 52**, de las atribuciones y responsabilidades de las unidades de administración del talento humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades.

- ✓ Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
  - ✓ Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales
  - ✓ Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales.
  - ✓ Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.
  - ✓ Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales;

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

## **REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO**

### **Capítulo 1**

Sistema Integrado De Desarrollo De Talento Humano Del Sector Público

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

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

## **REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO**

### **Capítulo 2**

Del Subsistema De Planificación Del Talento Humano

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

En el Art. 56, De la planificación institucional del talento humano, estas unidades se encargarán de la estructura, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados, a la vez enviarán al Ministerio de Relaciones Laborales, la planificación institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación, la cual se presentará treinta días posteriores a la expedición de las Directrices Presupuestarias para la Proforma Presupuestaria del año correspondiente.

Art. 57.- De la creación de puestos.- El Ministerio de Relaciones Laborales aprobará la creación de puestos a solicitud de la máxima autoridad de las instituciones del sector público, se deberá adjuntar el informe de las unidades de administración de talento humano, previo el dictamen favorable del Ministerio de Finanzas en los casos en que se afecte la masa salarial o no se cuente con los recursos necesarios.

## **REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO**

### Capítulo 3

#### Del Subsistema De Clasificación De Puestos Del Servicio Público

**Art. 62.-** Obligatoriedad del subsistema de clasificación.- El Ministerio de Relaciones Laborales, diseñará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público, sus reformas y vigilará su cumplimiento. Será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad.

## **REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO**

### **Capítulo 4**

#### **Del Subsistema De Selección Del Personal**

**Art. 65.-** Del 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. 67.-** Designación de la o el ganador del concurso.- La autoridad nominadora designará a la persona que hubiere ganado el concurso, conforme al informe emitido por la Unidad de Administración del Talento Humano. La designación se hará en base a los mejores puntajes que hayan obtenido en el concurso.

## **REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO**

### Capítulo 5

#### De La Formación Y La Capacitación

**Art. 6,** La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

**Art. 70.-** Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos.

## **REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO**

### Capítulo 6

#### Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño

En el **Art. 77.-** De la planificación de la evaluación.-El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito.

Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

### **3.3. ASPECTOS FILOSÓFICOS**

#### **INTRODUCCIÓN**

Al ser la investigación propia del ámbito legal, se basa su desarrollo en la: Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica del Servidor Público, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, Archivos del MIDUVI, otorgándole a la presente propuesta toda la serenidad del tema.

El servicio que ofertan estas leyes si bien tienen diversas interpretaciones, buscan un solo fin, prestar un servicio público de calidad con los resultados cualitativos y cuantitativos que demuestren la organización de la institución con calidad funcional en las expectativas del usuario, haciendo posible evaluar constantemente la responsabilidad que tiene el MIDUVI con la participación activa con la gente.

### **3.3.1. VISIÓN**

Ser el eje estratégico del desarrollo social a nivel nacional, a través de la conformación de un Sistema Nacional de Asentamientos Humanos y ciudades incluyentes, solidarias, participativas y competitivas, para garantizar un hábitat sustentable de la sociedad ecuatoriana.

### **3.3.2. MISIÓN**

Formular normas, políticas, directrices, planes, programas y proyectos de hábitat, vivienda, agua potable, saneamiento y residuos sólidos, a través de una gestión eficiente, transparente y ética para contribuir al buen vivir de la sociedad ecuatoriana.

### **3.3.3. VALORES**

#### **Equidad**

Como principio que garantiza la justicia social y que asegura el adecuado acceso a los recursos para el buen vivir. En el aspecto económico la equidad significa la distribución justa de la riqueza entre los miembros de una sociedad. En el aspecto social significa construir las condiciones que permitan una relación de igualdad entre los miembros de una sociedad, reconociendo las diferencias etarias, de género, culturales, sociales y económicas.

#### **Solidaridad**

La solidaridad significa un apoyo comprometido. En relación al tema habitacional, la solidaridad implica el apoyo sostenido a los sectores menos favorecidos a partir de compromisos sociales y política públicas.

### **Transparencia**

Implica garantizar los mecanismos para el acceso democrático de la información sobre los procesos de planificación, diseño y evaluación de las políticas, programas y acciones públicas en materia de vivienda, asentamientos humanos y hábitat.

### **Responsabilidad**

La responsabilidad es un concepto bastante amplio, que guarda relación con el asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma consciente e intencionada. Se trata de uno de los valores humanos más importantes, el que nace a partir de la capacidad humana para poder optar entre diferentes opciones y actuar, haciendo uso de la libre voluntad, de la cual resulta la necesidad que asumir todas aquellas consecuencias que de estos actos se deriven.

### **Corresponsabilidad**

Compromiso compartido entre el Estado y la Sociedad para asumir el reto de contribuir al ejercicio pleno del derecho a la vivienda, la ciudad y el hábitat como elemento constitutivo del buen vivir.

### **Lealtad**

La lealtad es hacer aquello con lo que uno se ha comprometido aun entre circunstancias cambiantes, es un corresponder, una obligación que se tiene con los demás, es considerado un compromiso que desarrolla confianza.

### **Honestidad**

La honestidad es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

## **Ministerio de Desarrollo Urbano Y Vivienda**

<http://www.habitatyvivienda.gob.ec/transparencia>

### **3.3.4. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- a.** Implementar un sistema integral de información de gestión de vivienda.
- b.** Desarrollar e implantar la Política y Normativa de Hábitat, Suelos y Asentamientos Humanos.
- c.** Articular acciones que desarrollen y fortalezcan mecanismos de financiamiento con actores públicos y privados.
- d.** Implementar mecanismos de acompañamiento social y de seguimiento, control y evaluación tanto técnico, como jurídico a los proyectos de vivienda.
- e.** Fortalecer el desarrollo de sistemas constructivos eficientes.
- f.** Comprometer a los actores, promotores y GAD's (descentralización) con la implementación de mecanismos de acceso a viviendas dignas.
- g.** Desarrollar e implementar la política pública y los respectivos instrumentos jurídicos para la prestación de los servicios públicos de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales a nivel nacional.
- h.** Implementar programas para el desarrollo institucional de los prestadores en la gestión de servicios de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.
- i.** Implementar mecanismos de acompañamiento social y de seguimiento, control y evaluación tanto técnico, como jurídico a los proyectos de agua potable y saneamiento.
- j.** Implementar un sistema integral de información de gestión de agua potable y saneamiento.
- k.** Implementar la política y normativa para asentamientos humanos a nivel nacional.
- l.** Coordinar con las entidades involucradas el desarrollo del Sistema Nacional de Asentamientos Humanos.



- m. Implementar mecanismos de seguimiento, control y evaluación tanto técnico como jurídico en la gestión de asentamientos humanos.
- n. Sistematizar y automatizar los procesos institucionales.
- o. Fortalecer la formulación y gestión de proyectos de inversión y gasto corriente.
- p. Implementar un plan estratégico de TI alineado a las estrategias de negocio de la Institución.
- q. Implementar la gestión por resultados en el Ministerio.
- r. Fortalecer el proceso de desconcentración.
- s. Implementar un Plan Estratégico de Comunicación.
- t. Diseñar e implementar el Plan de desarrollo y fortalecimiento del Talento humano en base a los perfiles establecidos para cada puesto.
- u. Implementar un plan de gestión y capitalización del conocimiento.
- v. Acordar la programación presupuestaria conforme al plan institucional.
- w. Generar mecanismos de control de la ejecución presupuestaria.
- x. Viabilizar soluciones eficientes y eficaces para satisfacer las necesidades de infraestructura de las entidades del sector público.
- y. Viabilizar la ejecución de infraestructura a nivel nacional en el marco del ordenamiento territorial.

#### **3.4. GENERALIDADES**

Mediante la investigación del trabajo de tesis, en el MIDUVI, conviene saber que el problema que se presenta en esta Institución en el área de talento humano, tiene que ver en esencia, con la falta de un adecuado proceso de gestión que enfoque los subprocesos y actividades del área, ocasionando un descontrol de las actividades administrativas; además, no se cuenta con documentos formales que indiquen los pasos a seguir en cada uno de los procesos, generando desorganización en el cumplimiento de los mismos, desperdicio de gran cantidad de tiempo útil y esfuerzo en el trabajo administrativo.

Es un gran aporte al desarrollo de la investigación debido a que se especifican aspectos importantes que son necesarios tener en cuenta en las modificaciones y reestructuración de procesos, de tal manera, que en la entidad como lo son la selección, capacitación y desarrollo, para que a su vez se genere una retención efectiva del personal y una retroalimentación constante para tener acciones de mejora inmediatas a posibles inconsistencias o falencias.

Estas iniciativas muy importantes como son: la creación de un sistema de valores, una visión institucional común, lo que quiere decir es que todos los trabajadores estén orientados hacia un fin común establecido por el área o por la entidad en general, a su vez desarrollar un marco personal, el cual es basado en competencias, es decir crear un plan de selección por competencias, lo que incluye generar perfiles basados en competencias organizacionales y específicas, lo que permite una evaluación más justa y equitativa.

Estos aspectos enfocados a convertir un área de recursos humanos a una gestión de talento humano, logran que de manera efectiva se conviertan en un área enfocada hacia el bienestar de los colaboradores, direccionando que el trabajador tenga una formación de gestión, retribución, retención y desarrollo dentro de la empresa.

Estos elementos se han tenido en cuenta para iniciar con el proceso de la selección, capacitación y desarrollo en el MIDUVI, con el fin de generar herramientas que permitan seleccionar el mejor personal, acorde a perfiles de cargos estandarizados con competencias de acuerdo a la visión y la misión de la institución, con evaluación e indicadores ajustados para controlar procesos internos como la inducción y capacitación del personal que deben ser lo más efectivas posibles para la obtención de buenos resultados. Así mismo planes de entrenamiento para generar un desarrollo de los funcionarios y obtener el mayor rendimiento y el beneficio por parte de la institución.

### **3.4.1. CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN**

Los concursos de méritos y oposiciones tienen como objetivo establecer procedimientos de carácter técnico y operativo que permita a las Unidades administrativas de talento humano (UATH) escoger a las personas más idóneas entre las y los aspirantes para ocupar un cargo público.

Cabe recalcar que cada institución pública tiene su UATH, y que estas UATH se encargan de los concursos de mérito y oposición respectiva de la institución a la que pertenecen.

El Ministerio de Relaciones Laborales colabora con el proyecto de RED SOCIO EMPLEO y su página web, pero no rige o controla los procesos de Selección de Personal de las otras instituciones.

#### **Requisitos:**

- Ser mayor de 18 años.
- Encontrarse legalmente habilitado para ejercer un cargo público.
- Reunir los requisitos establecidos para participar en los procesos de reclutamiento y selección a que haya lugar en las instituciones del Estado.

#### **PROCEDIMIENTO:**

##### **Instrumentos técnicos de selección del personal**

##### **Base del concurso SEL-01**

Es una descripción de los elementos informativos generales de la institución y del puesto institucional materia del concurso.

Los requisitos establecidos son la instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias del puesto y evaluación del desempeño.

## **Convocatoria del Concurso SEL-02**

Es la etapa en que la UATH institucional realiza la difusión plena del concurso de Méritos y Oposición, con la finalidad de reunir la mayor cantidad de aspirantes que cumplan con los perfiles y requisitos establecidos.

Con el fundamento en las bases de la UATH institucional elaborará electrónicamente la respectiva convocatoria a concurso de Méritos y Oposiciones del SEL-02, ubicado en la página Web ([www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec)).

## **Anuncio del Periódico SEL-03P**

Es el formulario en el cual se convoca al Concurso de Méritos y Oposiciones mediante anuncio de Prensa.

## **Hoja de vida SEL-04**

Las o los aspirantes interesados en participar en el proceso de selección en el servicio público, deberán ingresar a la página Web ([www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec)), en el cual se selecciona el concurso respectivo y se llena electrónicamente el formulario SEL-04 Hoja de Vida en el cual se registran la información requerida, para luego validarla y enviarla automáticamente a la UATH de la institución requirente de personal.

## **Verificación de Postulantes SEL-05**

Es el proceso mediante el cual, una vez cumplida la fecha máxima de entrega de postulaciones, la UATH analiza y revisa las hojas de vida enviadas electrónicamente por las y los aspirantes y las convalidan con los requisitos de la convocatoria, determinando su cumplimiento, la cual se registrará una vez acabada la convalidación ([www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec))

## **Calificación de Prueba de conocimientos y competencias técnicas SEL-06**

El formulario SEL-06 es el documento en el cual se registran las calificaciones de pruebas de conocimiento y competencias técnicas y serán comunicados electrónicamente a través de la página web [www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec)

## **Calificación Entrevista SEL-07**

Es el Formulario SEL-07 en el cual se registra la calificación de la entrevista que serán consignadas manualmente en este formulario.

## **Formulario de ubicación final tribunal SEL-08**

El tribunal de Méritos y Oposición elaborará el acta de evaluación en la que se determinará los puntajes alcanzados por las y los aspirantes, constantes en el Formulario SEL-08, a través de [www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec)

### **Costo:**

No tiene costo

### **Tiempo Estimado de Entrega:**

Se recomienda visitar constantemente la página de socio empleo para la publicación del cronograma respectivo.

### **OPINIÓN**

Es importante señalar la contratación y selección del personal, ya que por medio de este proceso se da la oportunidad de escoger a la persona más idónea para ocupar dicho puesto en las diferentes entidades públicas, dando el reconocimiento necesario a las aptitudes de las personas y así evitar el mal uso de contratación del personal.

## ESQUEMA DEL PROCESO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN Y SERVICIOS OCASIONALES

Concurso de Méritos y Oposición		Servicios Ocasiones
<b>Base Legal</b>	Acuerdo de MRL-142 Norma de Reclutamiento y Selección de Personal	No existe norma específica para servicios ocasionales, se rige de acuerdo a la LOSEP. Art. 58 y Capítulo IV del Subsistema de Selección de Personal Art.63, 68
<b>Característica</b>	<p>* Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios, exigibles para el desempeño del puesto.</p> <p>* Haber sido declarado <u>ganador del concurso de méritos y oposición</u>, lo que se debe constar en el acta respectiva</p> <p>* Haber sido posesionado en el cargo.</p> <p><b>Art. 81 LOSEP</b></p>	<p>-Que dentro de la institución No exista ningún funcionario(a) con las competencias necesarias para la ejecución de las actividades a realizarse.</p> <p>-Que el proyecto o actividad no exceda de una duración máxima de 24 meses Art. 58 LOSEP</p>
<b>Restricción</b>		<p>La contratación del personal ocasional no podrá sobrepasar el veinte por ciento de la totalidad del personal de la entidad contratante.</p> <p>En caso de necesidad institucional se podrá renovar por única vez el contrato de servicios ocasionales hasta por doce meses adicionales, salvo en caso de proyectos de inversión o en la escala de nivel jerárquico superior.</p>
<b>Carrera Administrativa</b>	Se establece dentro del sector público, la carrera del sector público, con el fin de obtener eficiencia en la función pública, mediante la implantación del sistema de méritos y oposición que garantice la estabilidad de los servidores idóneos. Art.81 LOSEP	Las servidoras o servidores públicos sujetos a este tipo de contrato, No ingresarán a la carrera del servidor público mientras dure su contrato. Art. 58. LOSEP
<b>Responsabilidad</b>	<p>-Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH).(Administración de Concurso de Méritos y Oposición de acuerdo a la norma)</p> <p>-Tribunal de Méritos y Oposición (validación y revisión de las fases del concurso y realización de la Entrevista y resolución de impugnaciones)</p> <p>-Tribunal de Apelaciones (resolver las apelaciones presentadas por las y los aspirantes a los resultados de la revisión y verificación de las postulaciones)</p> <p>Art. 7 al Art. 9 Acuerdo MRL 2011-142</p>	<p>-Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH). ( Administración del proceso, precalificación de hoja de vida, calificación de pruebas, participación en entrevistas, realización del informe, inducción general)</p> <p>-Área requirente (Requerimiento de contratación, designación de perfil, preparación de la prueba técnica, participación en la entrevista, inducción específica al cargo)</p>
	De acuerdo al Art. 13 MRL 2011-142	De acuerdo al formato del requerimiento del personal.

Convocatoria	-Medios de difusión.- Por medio de tres medios electrónicos (únicamente por <a href="http://www.socioempleo.gob.ec">www.socioempleo.gob.ec</a> ) externo (publicación en el medio impreso de mayor circulación y carteleras de las universidades), interno (carteleras de la institución). Art. 14 Acuerdo MRL 2011-142	Medios de difusión.- Por medio electrónico (por <a href="http://www.computrabajo.com.ec">www.computrabajo.com.ec</a> ) e interno carteleras de la institución.
Postulaciones	Hoja de vida electrónica SEL 04 únicamente por <a href="http://www.socioempleo.gob.ec">www.socioempleo.gob.ec</a> Con fecha máxima de postulación de acuerdo a la base del concurso. Art. 15 Acuerdo 2011-142	Hoja de vida en cualquier formato dirigida al correo de talento humano. <a href="mailto:atracciondetalento@inec.gob.ec">atracciondetalento@inec.gob.ec</a> con fecha máxima de postulación de acuerdo al anuncio de computrabajo.
Precalificación	Verificación de hojas de vida con las bases del concurso únicamente por <a href="http://www.socioempleo.gob.ec">www.socioempleo.gob.ec</a> se comunicará los resultados a las y los postulantes para la presentación de apelaciones en dos días a partir de la publicación de resultados de postulación. Art. 18 Acuerdo 2011-142	Verificación de hojas de vida con el perfil requerido, si no cumple con el perfil se incluye en la base de datos del INEC, para futuras contrataciones.
Pruebas de cultura general y técnicas	-Estas pruebas evaluarán el nivel conocimiento, y el grado de competencia técnica inherente al puesto. -Prueba de cultura general y técnica por el área requirente valorada con un puntaje de 45 puntos, únicamente las y los postulante que obtengan igual o mayor a 30/45, pasarán a las pruebas psicométricas, en el caso de que el aspirante no obtenga la calificación mínima podrán apelar durante dos días a partir de la publicación de resultados. Art. 21. Acuerdo 2011-142	Estas pruebas evaluarán el nivel de conocimiento y el grado de competencia técnicas inherentes al puesto. -Prueba de cultura general valorada con un puntaje de 15 puntos. -Prueba técnica valorada con un puntaje de 30. -Únicamente las y los postulantes que obtengan igual o mayor 30/45 pasarán a las pruebas psicométricas.
Pruebas Psicométricas	Las pruebas psicométricas se establecerán sobre las bases de las competencias conductuales, valores y actitudes necesarias para el puesto. Su calificación será de 20 puntos y NO existe puntaje mínimo, en estas NO existe apelaciones. Art 22 Acuerdo 2011-142	Las pruebas psicométricas se establecerán sobre las bases de las competencias, conductuales, valores y aptitudes necesarias para el puesto. Su calificación será de 20 puntos, y no existe puntaje mínimo, en estas NO existe apelaciones.
	La entrevista constituye en espacio de encuentro con un o una aspirante, que	La entrevista constituye en espacio de encuentro con un o una aspirante, que

<p>Entrevista técnica</p>	<p>permita identificar y evaluar sus competencias y comportamientos laborales, y relacionarlos con el perfil de puesto.</p> <p>-Estimación potencial para aprender de la experiencia valorada sobre 15 puntos.</p> <p>-Evaluación de conocimientos técnicos valorados sobre 10 puntos.</p> <p>-Análisis de la experiencia laboral valorada sobre 5 puntos.</p> <p>-Análisis de los logros del candidato, valorada sobre 5 puntos.</p> <p>-Las entrevistas son realizadas por el tribunal oposición conformado por:</p> <p>*La autoridad nominadora o su delegado, quien lo presidirá.</p> <p>*Quien ejerza la Dirección o el Responsable de la unidad a la que pertenece el puesto vacante o su delegado</p> <p>*Quien ejerza la Dirección o el Responsable del UATH institucional o su delegado.</p> <p>*Delegado del CONADIS, si aplica.</p> <p>Art.8,25,26 Acuerdo 2011-142</p>	<p>permita identificar y evaluar sus competencias y comportamientos laborales, y relacionarlos con el perfil de puesto.</p> <p>Estimación potencial para aprender de la experiencia valorada sobre 15 puntos.</p> <p>-Evaluación de conocimientos técnicos valorados sobre 10 puntos.</p> <p>-Análisis de la experiencia laboral valorada sobre 5 puntos.</p> <p>-Análisis de los logros del candidato, valorada sobre 5 puntos.</p> <p>La entrevistas son realizadas por un delegado del área requirente de preferencia Director y un delegado de la Unidad de Administración de Talento Humano.</p>
<p>Puntaje Mínimo</p>	<p>Para los efectos de la aprobación del componente de evaluación (pruebas y entrevistas), el puntaje mínimo es de 75 puntos sobre 100.</p> <p>Art 27. Acuerdo 2011-142</p>	<p>Para los efectos de la aprobación del componente de evaluación (pruebas y entrevistas), el puntaje mínimo es de 75 puntos sobre 100</p>
<p>Acciones Afirmativas</p>	<p>Consisten en los puntajes extras asignados a la calificación final , y se aplica en os siguientes casos:</p> <p>-Participación de personas con discapacidad y enfermedades catastróficas o quien esté a cargo de esta persona, se declarará ganador así exista personas con mayor puntaje.</p> <p>-Cuando excediera experiencia y formación solicitada en la base concurso se otorgarán dos puntos adicionales en cada uno de los casos.</p> <p>-Participación de migrantes ex servidores públicos se otorgarán dos puntos adicionales si participan en concurso de la misma institución.</p>	<p>No existen acciones afirmativas.</p>



	-Plan plurinacional se otorgarán dos puntos adicionales si se identifica, como afroecuatoriano, indígena y montubio. <b>Art 28 Acuerdo 2011-142</b>	
Revisión por parte del Instituto de meritocracia.	El Instituto Nacional de meritocracia verificará y controlará la aplicación de las normas establecidas por la LOSEP y su reglamento y las normas aplicables, por lo cual antes de determinar ganador o ganadora se debe enviar toda la documentación que respalde la objetividad del proceso. <b>Art. 34 Acuerdo 2011-142</b>	No se envía informe al Instituto Nacional de meritocracia.
<b>Acta Final y declaración de ganador o ganadora</b>	Una vez aprobado por parte del instituto nacional de meritocracia, la UATH, elaborará un informe con los puntajes finales y con la autorización de la máxima autoridad. <b>Art. 35 Acuerdo 2011-142</b> Verificación de la documentación habilitante para el ingreso. <b>Art. 37 Acuerdo 2011-142</b>	La UATH elaborará el informe con los puntajes finales y se notificará al o la ganadora el resultado para la verificación de la documentación habilitante para el ingreso. <b>Art. 5 LOSEP</b>

Fuente: [www.inec.gob.ec/](http://www.inec.gob.ec/).

*Elaborado por: La Autora*

### 3.4.2. PROCESO DE SELECCIÓN

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los responsables de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Éste se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca

entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la institución. En si la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

### **1. El Aspecto Ético en la selección del personal**

**Debeljuh** (2009), Asegurar que en el proceso de selección se tomen en cuenta valores éticos tales como: profesionalismo, lealtad y justicia. Si en la empresa se procura mantener una sólida cultura ética, debe colocar los medios necesarios a los efectos de incorporar a ella las personas llegar a compartir este ideal, no tendría sentido intentar durante años implantar políticas que apoyen los valores morales, para después, al momento de seleccionar empleados, elegir a personas poco dispuestas a asumir comportamientos éticos.

Por lo consiguiente, en la medida en que los valores éticos sean respetados, se minimizan los riesgos de adoptar políticas discriminatorias o de caer en amiguismos al momento de seleccionar a los candidatos. En el momento de la selección todos los aspirantes deben ser tratados equitativamente y justamente, una manera útil de acercamiento de los aspectos éticos involucrados en la contratación consiste en incorporar igualmente elementos de carácter moral en cada de los pasos de este proceso: reclutamiento, evaluaciones, entrevistas.

### **2. Comportamiento Antiético**

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ético se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra

práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

### 3.4.2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

CICLO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS DE ENTRADA	DOCUMENTOS DE SALIDA
1	Receptar requerimiento para llenar puesto, o vacante, analizar viabilidad legal, operativa o base de datos	Director o / a de Talento Humano	Requerimiento del Personal	
2	Realizar publicación de requerimientos	Analista de Talento Humano	Informe Técnico	
3	Recibir y calificar los documentos presentados por las y los participantes	Secretaria Ejecutiva1/ Asistente de Talento Humano/ Analista de Talento Humano	Formulario "Hoja de vida" MRL-SEL-P-03	Formulario de calificación de méritos (MRL SEL-P-04)
4	Receptar y calificar las pruebas técnicas y entrevistas	Unidad requirente/ Analista de talento humano 1	Pruebas técnicas y documentos entrevistas	
5	Presentar a consideración del solicitante para la toma de decisiones	Unidad requirente/ Analista de talento humano 1		
6	Elaborar nombramiento	Analista de talento humano 1	Nombramiento	

Fuente: GEDLATIN S.A.  
Elaborado por: La Autora

### **3.4.3. RECLUTAMIENTO**

Es el proceso de interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes, el cual inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, lo que da como resultado un conjunto, de aspirantes del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento los cambios en la oferta y la demanda del trabajo, donde las alternativas del mercado laboral son un elemento de primera importancia en este campo. La tasa de desempleo, el cambio de las leyes, la escasez o abundancia de en la oferta personal y el reclutamiento de otras empresas, influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada, es por esta razón que el reclutador acude a tres índices básicos:

- Indicadores básicos de las condiciones económicas actuales del país
- Las actividades de reclutamiento que estén llevando a cabo las empresas
- Un límite de edad que actualmente exigen las empresas de acuerdo a las expectativas del entorno.

### **RECLUTAMIENTO INTERNO**

El Reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.

- **Transferencia con promoción de personal.**

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento demás departamentos de la e involucra varios sistemas y banco de datos

### **Reclutamiento Externo**

Este tipo de reclutamiento se da cuando la organización trata de cubrir la vacante con personas extrañas, talento que no pertenece a la empresa. Este reclutamiento se puede hacer a través de un archivo conformado por aspirantes que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos. Por otra parte se da cuando los candidatos son referidos por trabajadores de la misma empresa, avisos en la entrada de la organización, contactos con universidades o institutos especializados o anuncios en la prensa y actualmente publicaciones en páginas Web.

El reclutamiento externo también va referido cuando la empresa contrata a una agencia de reclutamiento que se va a encargar de realizar todo el proceso

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas ideas y enfoque para la empresa.</li> <li>• Renueva el talento humano de la organización.</li> <li>• Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo del capital humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más costoso</li> <li>• Lleva más tiempo la realización del proceso.</li> <li>• Es menos seguro</li> <li>• Crea un ambiente de deslealtad de la empresa hacia sus empleados.</li> </ul>

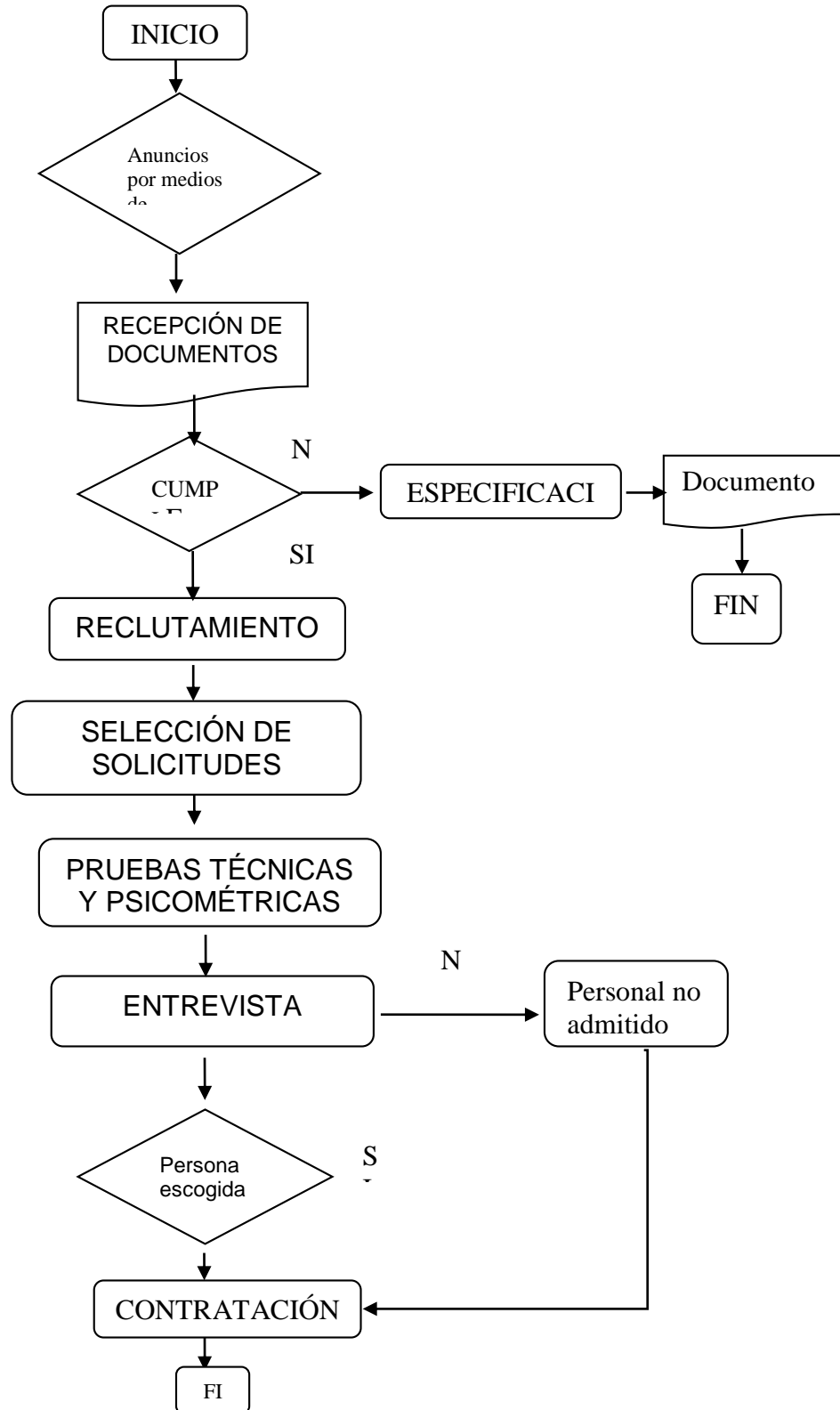
### **Propuesta:**

Se propone para el nuevo lineamiento del personal:

- Aprovechar mejor el potencial humano
- Motivar el desarrollo profesional

- Incentivar la permanencia de los empleados y su fidelidad en la institución.

### 3.4.3.1. GRÁFICO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Elaborado por: La Autora

### **3.4.4. INDUCCIÓN CAPACITACIÓN**

**Definición:** Proceso por medio del cual el empleado aprende a ejercer su cargo de acuerdo con las normas y procedimientos propios de la empresa. Los procesos de desarrollo de personas se desarrollan estrechamente con la educación. En otras palabras representa la necesidad de traer del ser humano las potencialidades interiores. La palabra educar significa exteriorización de esos estados latentes y del talento creador de la persona. Todo el modelo de capacitación, formación, educación, entrenamiento y desarrollo deben garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades ya sean innatas o adquiridas.

#### **La ética en el proceso de Inducción y Capacitación**

Para *Debeljuh (2009)*, el objetivo de este proceso de inducción consiste en proporcionarle al empleado la información y el conocimiento que necesita de la organización para el buen cumplimiento de sus tareas, se le enseñan los valores, las normas así como los procedimientos y se efectúa una primera transmisión de experiencias. La información transmitida al recién ingresado en la empresa, ha de ser recordada, así como ampliada a través de los planes de capacitación continua que incluye la formación en ética.

Ahora bien, el empleado, por su parte, tiene derecho a recibir la información necesaria para desempeñar digna y eficazmente su trabajo, asimismo, debe ser instruido cuando la reconversión laboral o una modificación interna de la compañía, exijan un cambio de puesto o funciones. La capacitación debe ser continua para poder tener al personal al día en cuanto a técnicas así como, tendencias gerenciales, el entrenamiento tal cual se mencionó anteriormente, debe estar acompañado de las cuestiones éticas referidas a su área de competencia

El desafío consiste no solo en transmitir conocimientos técnicos y morales sino más bien en ayudar a formar la conciencia de las personas para que

ellas puedan ayudar adecuadamente en cada situación eligiendo libremente el bien que encierran las acciones.

### **Objetivo General**

Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa, así como de propiciar el desarrollo de su sentido de permanencia.

### Objetivos Específicos

- Establecer las relaciones que mantendrá el nuevo empleado en la empresa.
- Dar a conocer al personal la filosofía y políticas de la empresa
- Dar a conocer al nuevo empleado las normas de disciplina y seguridad industrial.
- Incrementar la integración grupal mejorando los procesos de comunicación.
- Impulsar la intensificación al personal con la visión y objetivos de la empresa.
- Ahorrar tiempo y trabajo a l nuevo empleado y a la empresa.

La capacitación se refiere a los métodos usados para proporcionar al personal de una empresa las habilidades que éstos necesitan para realizar su trabajo. Ésta abarca desde cursos sencillos sobre terminología hasta cursos complejos que permiten entender el funcionamiento de un nuevo sistema; tales cursos pueden ser teóricos o prácticos, o combinados.

La capacitación es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo. Ésta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar desarrollar e integrar al talento humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores.



En este sentido, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas. Producir resultados de calidad, dar excelente servicio a los clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

Por medio de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El proceso de capacitación se puede acometer de dos modos:

1. El que se produce por y dentro el mismo grupo de trabajo; se da un intercambio que fomenta el aprendizaje a través de experiencias compartidas.

En este aspecto, la capacitación de saberes es inherente al oficio específico de cada trabajador.

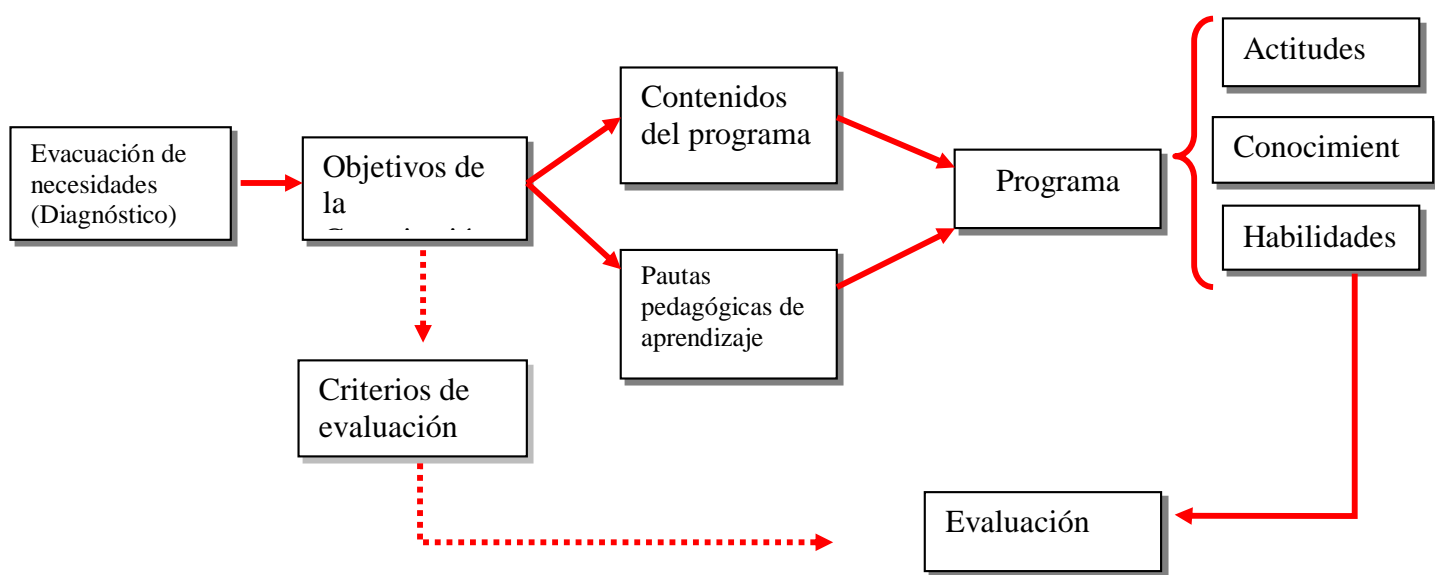
2. La que es acometida por una persona ajena al ámbito de la organización. Por ejemplo, facilitadores externos de empresas especializadas en el área. Se capacita al personal de una empresa para alcanzar la satisfacción por el trabajo que realiza; pues si un empleado no está satisfecho con la labor que lleva a cabo no podrá efectuar un trabajo eficiente.

El proceso de capacitación es un proceso continuo. El mismo está constituido de cinco pasos, a que continuación mencionamos:

1. Analizar las necesidades. Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.

2. Diseñar la forma de enseñanza: Se elabora el contenido del programa, folletos, libros, actividades...
3. Validación: Se eliminan los defectos del programa y se hace una presentación restringida a un grupo pequeño de personas.
4. Aplicación: Se dicta el programa de capacitación.
5. Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa.

#### 3.4.4.1. DIAGRAMA DE CAPACITACIÓN



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Elaborado por: La Autora

#### 3.4.4.2. Proceso de Adiestramiento

El adiestramiento es un proceso educacional a corto plazo, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El adiestramiento es, en primer lugar, la educación profesional que adapta al individuo para un cargo o función dentro de una organización. Éste implica la transmisión de conocimientos, sea éste información de los productos, de los servicios, de la organización, de la política organizacional... En segundo término, implica un desarrollo de habilidades entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que el personal va a ejecutar.

**Propuesta:**

La capacitación como el adiestramiento del talento humano son factores determinantes para el cumplimiento de los objetivos de la institución; por ende lo que se pretende lograr con los empleados y trabajadores, el desarrollo tanto de actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional, permitiendo un mejor desempeño laboral con eficiencia y eficacia.

Esta labor también permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurando a la institución el suministro de empleados calificados y el desarrollo del talento humano disponible.

**3.4.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Definición:** Es la revisión del comportamiento y del trabajo del empleado para reconocer sus méritos y corregir sus debilidades.

Para que los resultados de la evaluación del entrenamiento se puedan llevar a cabo con éxito se deben realizar los cuatro niveles que se mencionan a continuación:

**1. EVALUACIÓN EN EL NIVEL ORGANIZACIONAL:**

- Aumento de la eficacia organizacional
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejoramiento de la relación entre la empresa y los empleados
- Mejoramiento en la atención al usuario
- Facilidad de comunicación
- Aumento de la eficacia

**2.- EVALUACIÓN EN EL NIVEL DE TALENTO HUMANO**

- Reducción y ausentismo del personal

- Aumento de eficacia individual y grupal de los individuos
- Aumento del conocimiento del personal
- Cambio de actitudes y comportamiento de las personas
- Aumento de las competencias de las personas

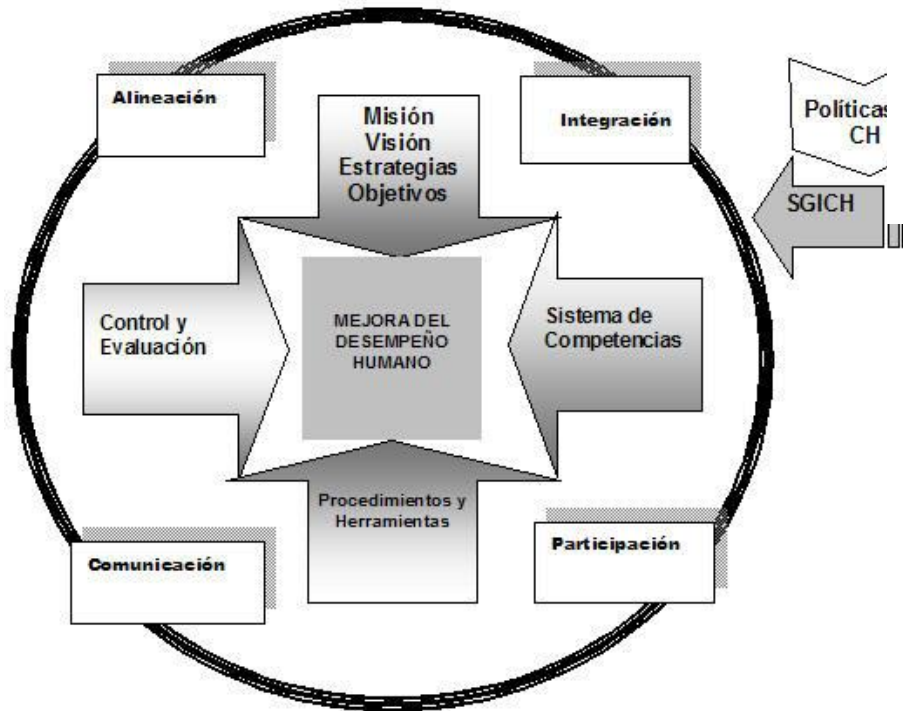
### **3.- EVALUACIÓN EN EL NIVEL DE LOS CARGOS**

- Adecuación de las personas a los requisitos de los cargos
- Mejoramiento del espíritu del equipo y cooperación
- Aumento de la productividad
- Mejoramiento de la calidad de funciones
- Rotación de puestos (capacitando al empleado para ocupar posiciones dentro de la institución, en períodos de vacaciones, ausencias y renunciadas).

### **4.- EVALUACIÓN EN EL NIVEL ENTRENAMIENTO**

- Consecución de los objetivos del entrenamiento
- Resultados visualizados en el entrenamiento

## ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Fuente: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Elaborado por: Ms. Francisco Rodríguez González

### Propuesta:

Que exista un proceso de inducción para el personal nuevo que ingresa a la empresa por primera vez, es muy importante no confundir el programa de inducción con un simple manual de bienvenida, ya que éste forma parte del programa, este proceso está dirigida a iniciar al empleado de manera integral a la cultura organizacional, suministrándole las herramientas necesarias, en aspectos administrativos, de salud ocupacional, procesos productivos, con el propósito de obtener de éste un eficaz desempeño en las actividades inherentes al cargo.

Que exista un proceso de re inducción para el personal contratado con el fin de fortalecer la filosofía y las políticas de la empresa. Revisar las normas de disciplina y de seguridad laboral. Incrementar la integración grupal

mejorando los procesos de comunicación, logrando así maximizar la calidad de las contribuciones individuales, creando una actitud favorable hacia la institución.

### **3.4.6. TIPOS DE ENTREVISTA**

- **Entrevista preliminar**

Definimos entrevista como: La forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar la información suficiente acerca de uno o varios candidatos.

La entrevista preliminar tiene como objeto "detectar" de manera gruesa y en el menor mínimo de tiempo posible, como los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto: por ejemplo, la apariencia física, facilidad de expresión, etc. A fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar.

También en esta entrevista se da la información del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.

- **Entrevista de selección**

En la entrevista de selección como punto principal es reunir toda información que nos sea posible como entrevistador, siendo la comunicación recíproca, aunque la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal.

- **Entrevista final**

En la entrevista final se citara al candidato el cual es el seleccionado para ocupar la vacante para describirle de nuevo el puesto el cual ocupara, pero también se le mencionara que documentos entregara para generar su

expediente dentro de la empresa en la cual laborara también aquí entra el punto de decisión de contratar, pues él para el candidato ya citado para la entrevista final es porque él es el elegido, para ocupar la vacante dentro de la empresa.

## **OPINIÓN**

Sin duda, la entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección.

Se puede decir, además, que la entrevista lleva bastante peso. Es decir, no solo se usa mucho, sino que sus resultados suelen tener una influencia inconmensurable en la decisión de la selección.

### **La propuesta se ha convertido en el eje central del presente trabajo, cuyo objetivo fundamental es:**

La realización de un manual de procesos para la gestión de talento humano, un enfoque novedoso en la gestión, que se enmarca dentro de un movimiento más amplio, la sustitución de la orientación del personal por una orientación de talento humano.

Sabemos el porqué es importante y necesario la gestión de talento humano dentro de la entidad, de una buena gestión empresarial del talento humano debe propiciar que las personas se sientan razonablemente satisfechas con su trabajo y que con la moral de los grupos sea elevada de tal forma que se cree un buen clima laboral.

De tal manera que las personas que trabajan en la empresa comienzan a considerarse como el principal recurso competitivo, por tanto es preciso optimizar.

Actualmente el concepto ha evolucionado y ahora se considera al recurso humano como talento humano, aquel que ayuda a las organizaciones, a desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de los

colaboradores. El talento humano es considerado como la pieza fundamental en el desarrollo de las organizaciones, permitiendo la realización de las metas elevando su papel a una posición estratégica.

Para aplicar con éxito la Gestión de Talento Humano, se debe transitar por diferentes etapas que nos llevan a obtener un impacto en el destino deseado.

- ❖ Diagnosticar la composición del talento que posee la Institución
- ❖ Identificar el Talento que se requiere para cada área determinada
- ❖ Ubicar el talento en correspondencia con los requerimientos para que generen impactos
- ❖ Estimular el desarrollo y la retención del talento
- ❖ Reclutamiento y selección de nuevos talentos

Importante destacar que éstas etapas se interrelacionan entre sí, ya que fluyen como un sistema integrado donde ninguna por sí sola generan impactos, convirtiéndose en un ciclo que se repite constantemente.

### **3.4.7. CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO**

Tres grupos de condiciones influyen considerablemente en el trabajo de las personas:

1. Condiciones ambientales del trabajo: como iluminación, temperatura, ruido y otros,
2. Condiciones de tiempo: como duración de la jornada laboral, horas extra, periodos de descanso, etcétera.
3. Condiciones sociales: como organización informal, relaciones, estatus, entre otros.

Los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.



## **Iluminación**

La iluminación debe ser adecuada para adaptarse a las actividades diarias, aunque por ser un espacio cerrado, se ayuda con la luz artificial, esto implica a forzar más la vista, esto puede provocar disminución de rendimiento laboral, etc.

## **Ruido**

El ruido como sonido indeseable, molesta y causa desconcentración en los trabajadores de oficina. Dentro de estos ruidos insoportables encontramos, el timbre del teléfono, el fax, las impresoras, el teclado, etc. el ruido no provoca que disminuya el desempeño en el trabajo. Sin embargo, el ruido influye poderosamente en la salud del empleado sobre todo, en su audición.

## **Humedad**

La humedad un factor negativo que no solo causa incomodidad, afecta el bienestar y la productividad entre los miembros, sino también puede dañar equipos electrónicos.

Con una buena humidificación la gente estará a gusto y se sentirán menos sensibles a los malos olores.

## **Seguridad laboral**

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes. Se debe implantar prácticas preventivas y mecanismos para instruir y convencer a las personas, acerca de los riesgos laborales, considerando que su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

El departamento de talento humano es el responsable de coordinar los programas de comunicación y entrenamiento en seguridad.

## **Ambiente laboral**

Es un factor determinante en la productividad del trabajador, debe poseer las condiciones adecuadas.

La institución no cuenta con un ambiente apropiado hace falta que se adecúe los departamentos, implementando cambios, porque es necesario que el personal se siente cómodo y relajado al realizar sus actividades.

### **Propuesta**

Se debe incrementar algunos aspectos prioritarios, en el programa de bienestar de la organización, tales como:

- Llevar un registro permanente de los riesgos de salud de los trabajadores.
- Incluya a miembros de la familia y dependientes en el programa de instrucciones sobre la salud.
- Incluya opciones de alimentos bajos en calorías y nutrientes adecuados en los menús de los restaurantes.
- Prohíba fumar en el ambiente laboral.
- Proponga a los trabajadores que se concentren en reducir uno o más factores de alto riesgo para la salud.

## CAPÍTULO IV

### 4. IMPACTOS DEL PROYECTO

#### 4.1. Impactos

Al realizar la investigación resulta indispensable desplegar actividades con tendencia a fortalecer y sensibilizar los valores y las capacidades existentes en los directivos y la potenciación de habilidades y destrezas mediante una organización funcional por procesos, por tal razón se han identificado los principales impactos con efectos directos e indirectos para la aplicación de este proyecto.

Los impactos que afectan al entorno de la institución en mención, surgen de la presente tesis, estableciendo los medios para mejorar los factores de impacto de cada área y en los ejes estudiados. Los parámetros numéricos de la valoración de impacto son:

**Cuadro N° 16**

VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN CUANTITATIVA
Impacto Alto Negativo	-3
Impacto Medio Negativo	-2
Impacto Bajo Negativo	-1
Impacto Nulo	0
Impacto Bajo Positivo	1
Impacto Medio Positivo	2
Impacto Alto Positivo	3

Fuente: Investigación- Elaborado: La autora Patricia Néjer

En el esquema se detalla la valoración cuantitativa y cualitativa, la cual depende del nivel de impacto. Para este cálculo se aplicará la siguiente fórmula:

$$NI = \frac{\sum}{n}$$

NI = Nivel de Impacto

$\sum$  = Sumatoria de la valoración cuantitativa

$n$  = Número de indicadores

#### 4.1.1. IMPACTO SOCIAL

CUADRO N° 17

NIVEL DE IMPACTO INDICADORES	NEGATIVO			NULO 0	POSITIVO		
	-3	-2	-1		1	2	3
Calidad de vida						X	
Accesos de recursos para el buen vivir							X
Condición de relación con los miembros						X	
Mecanismos sociabilización						X	
Compromiso con la ciudadanía							X
<b>TOTAL</b>						6	6

Fuente: Investigación- Elaborado por: La Autora  
Patricia Néjer

$$\sum = 12$$

Nivel de Impacto Social

#### FÓRMULA

$$NI = \frac{\sum}{n}$$

$$NI = \frac{12}{5}$$

$$NI = 2.4$$

Nivel de impacto= Medio positivo

#### Análisis

##### Calidad de vida

La calidad de vida involucra el talento potencial humano e institucional durante muchos períodos, mostrando resultados importantes en términos de requisitos académicos y formación profesional. De tal manera que los objetivos institucionales creen una cultura de sistematización creando así una valoración de prácticas sociales de manera crítica y reflexiva.

### **Accesos de recursos para el buen vivir**

El MIDUVI, al ser una institución pública de gobierno, la cual se encarga de formular proyectos y programas de hábitat, vivienda y asentamientos humanos, ayuda a garantizar una gestión eficiente y transparente para contribuir al buen vivir de la sociedad.

### **Condición de relación con los miembros**

Se ha identificado el nivel de relación con los miembros de la institución, esta se aproxima a la tendencia de educación permanente identificando por la sociabilización la cual propone participación social, democratización y liderazgo comunitario intentando innovar nuevos modelos para fomentar relación ciudadana

### **Mecanismos de sociabilización**

La rapidez y la eficacia de la sociabilización, determinan la lealtad, el compromiso la productividad de los empleados, así como su permanencia o salida.

La inducción, la orientación y la mantención, constituyen los procesos para lograr la sociabilización de los nuevos integrantes de la institución, es decir es un ajuste dirigido a ellos, a su cargo y al grupo de trabajo.

### **Compromiso con la ciudadanía**

Este factor está vinculado con el compromiso moral y ético, se deberá buscar la excelencia en un doble sentido; superando el burocratismo, a través de un nuevo concepto de vocación profesional como proyecto personal de vida buena, y ofreciendo un servicio de calidad a la sociedad y a la humanidad teniendo en cuenta también a las generaciones venideras, lo cual conecta con la noción de ciudadanía entendida en su dimensión ética, de compromiso cívico de la personas con la sociedad local y global a la que pertenecen.

**Conclusión:**

La implementación de un Manual de Procesos para la Gestión de Talento Humano en el MIDUVI, provincia de Imbabura, causa un impacto social ya que se conseguirá la eficiencia y efectividad en las actividades internas que se realizan y se verá reflejado en la calidad en el servicio, por lo que, repercutirá de buena manera en la responsabilidad de trabajo que pueden tener provocando un impacto alto positivo.

#### 4.1.2. IMPACTO ECONÓMICO

CUADRO N°17

NIVEL DE IMPACTO INDICADORES	NEGATIVO			NULO 0	POSITIVO		
	-3	-2	-1		1	2	3
Nivel de servicio al público						x	
Ingresos						x	
Inversiones institucional							x
Rentabilidad						x	
Poder adquisitivo						x	
<b>TOTAL</b>						<b>8</b>	<b>3</b>

Fuente: Investigación- Elaborado por: La Autora  
Patricia Néjer

$$\Sigma = 11$$

Nivel de Impacto Económico

#### FÓRMULA

$$NI = \frac{\Sigma}{n}$$

$$NI = \frac{11}{5}$$

$$NI = 2,2$$

**Nivel de impacto= Medio Positivo**

#### Análisis

##### Nivel de servicio al público

La prestación de servicios al público es crucial, se debe capacitar y evaluar el nivel de servicio, garantizando que los usuarios sean atendidos de la mejor manera con integridad, imparcialidad, honestidad, y manejar los asuntos del público con simpatía, eficiencia, rapidez y sin prejuicios ni malos manejos.

Deben también esforzarse por garantizar el uso apropiado, eficaz y eficiente de los fondos públicos.

### Ingresos

En el aspecto económico la equidad significa la distribución justa de la riqueza entre los miembros de una sociedad. La finalidad de los ingresos económicos es de suministrar suficientes elementos de juicio sobre los costos y beneficios del proyecto; por medio de incentivo de mecanismos para el mercado de crédito hipotecario, o mecanismos de fondeo a largo plazo.

### Inversiones Institucionales

Institucionalizar la gestión pública de hábitat, la vivienda y el desarrollo urbano a nivel nacional, por medio de diversos mecanismos focalizados de financiamiento para vivienda de interés social.

### Rentabilidad

Aporta una visión más amplia y global de la institución y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos al tiempo que hace parecer un nuevo o importante potencial de mejora.

### Poder adquisitivo

Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces logrando de forma simultánea la reducción de las desigualdades y de los niveles de pobreza, tomando en cuenta del poder adquisitivo que representa en esta institución y el estado asumiendo el reto de contribuir al ejercicio pleno del derecho a la vivienda la ciudad y el hábitat como elemento constitutivo del buen vivir.

### ANÁLISIS

El impacto económico busca establecer la contribución del sector público a la economía del Cantón y a la economía que brinda la Institución con el índice de 2,2 que determina medio positivo, valor a uno, por lo tanto, significativo ya que el nivel de servicio que se proyecta es excelente, el mismo, que está dirigido no solo al beneficio de la ciudadanía, sino al país a través de proyectos y programas de ayuda a la comunidad.



#### 4.1.3. IMPACTO AMBIENTAL

CUADRO N°18

NIVEL DE IMPACTO INDICADORES	NEGATIVO			NULO 0	POSITIVO		
	-3	-2	-1		1	2	3
Calidad de vida					x		
Reciclaje						x	
Consumo de energía					x		
Condiciones sanitarias					x		
Educación preventiva.						x	
<b>TOTAL</b>					3	4	

Fuente: Investigación- Elaborado por: la Autora  
Patricia Néjer

$$\Sigma = 7$$

#### Nivel de Impacto Ambiental

#### FÓRMULA

$$NI = \frac{\Sigma}{n}$$

$$NI = \frac{7}{5}$$

$$NI = 1.4$$

Nivel de impacto= Medio positivo

Análisis

Calidad de vida

Lo que las personas obtienen del entorno natural, va mucho más allá de los procedimientos materiales, el mantenimiento de un medio sano, es una necesidad para lograr unas buenas condiciones de vida, no solo en el sentido material sino también en el espiritual para las generaciones actuales y futuras.

Los procedimientos de gestión ambiental están destinados a identificar valores, reducir las consecuencias o efectos ambientales, que determinadas acciones del proyecto futuro o de la actividad presente y

funcionando, puedan causar sobre la calidad de vida del ser humano y su entorno.

### Reciclaje

Se debe tomar en cuenta alternativas viables que minimicen el impacto que produce en el medio ambiente. La motivación depende en gran medida de la comunicación y es preciso que exista una concientización por parte de la ciudadanía para mejorar las tasas de reciclaje, esto requiere de estrategias de intervención que fomenten el desarrollo de la motivación proporcionando un comportamiento pro-reciclaje.

### Consumo de energía

Los problemas ambientales nos afectan a todos, la única forma de mantener el estilo de mantener el estilo de vida y evitar los daños generados es racionalizar el consumo y desarrollar el consumo de energías no contaminantes.

Es necesario hacer uso responsable de la energía, reduciendo en lo que no es básico: luz excesiva, calor o frío excesivos, uso racional del transporte, electrodomésticos y maquinarias innecesarios, consumos injustificados, para hacer más habitables los espacios, las ciudades y los ecosistemas y contribuir también a evitar el agotamiento de los recursos.

### Condiciones sanitarias

Para erradicar el problema en cuestión, será necesario repotenciar las campañas para reducir la generación de residuos sólidos, recuperar y reciclar, para mejorar y destinar a un sitio donde se dispongan finalmente todos estos. Por ende se debe apoyar en las herramientas tecnológicas, para hacer un trabajo colaborativo y de esta manera se ayudará a crear conciencia ecológica, preservación y cuidado del medio ambiente en todas las personas.

## Educación preventiva

La educación ambiental es un proceso para el desarrollo sostenible, su meta es procurar cambios individuales y sociales, que promuevan la mejora ambiental y un desarrollo sostenible, por ello el ambiente es una fuente de motivaciones, conocimientos para el cambio de actitud de los empleados.

## **ANÁLISIS**

El impacto ambiental determina, en qué nivel afecta el adoptar procesos tecnológicos en la institución al medio ambiente, se busca reducir al máximo este impacto positivo, por esta razón la institución tendrá como objetivo de impacto ambiental, reducir desechos utilizando reciclaje en los procesos que involucra la tecnología. Es necesaria la participación de todos y cada uno de nosotros, aportando con iniciativas de emprendimiento social que puede ser sostenible en el tiempo. Y sobre todo comunicar lo que sabemos, lo que queremos y lo que creemos que es importante que la gente que no tiene información al alcance de sus manos, pueda aprender para no solo llenarse de conocimientos, sino para contribuir a disminuir el problema ambiental.

#### 4.1.4. IMPACTO LEGAL

CUADRO N°19

NIVEL DE IMPACTO INDICADORES	NEGATIVO			NULO 0	POSITIVO		
	-3	-2	-1		1	2	3
Seguridad laboral							x
Constitución de la República del Ecuador							X
Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda							x
Gobierno Central							X
Ley de Servidor Público							X
<b>TOTAL</b>							15

Fuente: Investigación- Elaborado por: La Autora  
Patricia Néjer

$\Sigma = 15$

#### Nivel de Impacto Legal

#### FÓRMULA

$$NI = \frac{\sum}{n}$$

$$NI = \frac{15}{5}$$

$$NI = 3$$

$$NI = 3$$

**Nivel de impacto= Alto positivo**

Análisis

#### Seguridad Laboral

Significa sentir y mostrar firmeza en lo que se quiere y se hace en el ambiente laboral. Es decir, identificar evaluar, y controlar los factores de riesgo presentes en las áreas y puestos de trabajo que afectan o puedan afectar la seguridad o salud del trabajador, mediante la investigación estudio, diseño, establecimiento y control de sistemas, métodos, medios técnicos- organizativos y las disposiciones legales y normativas vigentes, creando una cultura de seguridad adecuada.

Constitución de la República del Ecuador

Uno de las atribuciones y deberes primordiales del Presidente de la República; expedir los reglamentos necesarios para la aplicación de las leyes sin contravenirlas ni alterarlas, así como los que convengan a la buena marcha de la administración.

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI)

Dirección Ministerial que forma parte del Estado Ecuatoriano, se encarga de formular normas, políticas, directrices, planes, programas y proyectos de hábitat, vivienda, saneamiento y asentamientos humanos, a través de una gestión eficiente y transparente, por medio del gobierno central, contribuyendo con el Plan Nacional del buen vivir.

Gobierno central

El gobierno nacional a través del MIDUVI, juega un papel importante en el ámbito legal, aquel que cumple y hace cumplir la política o voluntad expresadas en las leyes del país.

La misión del gobierno es crear un sistema de auto-protección social para y con todas las personas que viven en el Estado, que sea seguro al largo plazo, autofinanciable, de muy buena calidad y sin corrupción. Prioritariamente asegurar el futuro de la salud, educación, trabajo, sustento y vivienda.

Ley del servidor público LOSEP

Ley Orgánica del Servidor Público, El objetivo de esta ley debe ser el desarrollo profesional, técnico y personal de las servidoras y servidores públicos para lograr la eficiencia y eficacia del estado, en sí, regula a las personas que se encuentran laborando en las dependencias públicas.

### **ANÁLISIS**

El impacto legal, será asimilado por los usuarios en la atención eficiente de calidad basado en los derechos humanos estipulados en la Constitución de la República del Ecuador y apoyados por el Ministerio Urbano y Vivienda, para que no exista ningún impacto legal y que no se vea quebrantado

ningún derecho constitucional, al contrario aportar con una mejor calidad de vida.

#### 4.1.5. IMPACTO GENERAL

CUADRO N°20

NIVEL DE IMPACTO INDICADORES	NEGATIVO			NULO 0	POSITIVO		
	-3	-2	-1		1	2	3
Impacto Social							x
Impacto Económico						x	
Impacto Ambiental						x	
Impacto Legal						x	
<b>TOTAL</b>						<b>6</b>	<b>3</b>

Fuente: Investigación- Elaborado por: la Autora  
Patricia Néjer

$$\Sigma = 9$$

#### Nivel de Impacto General

#### FÓRMULA

$$NI = \frac{\Sigma}{n}$$

$$NI = \frac{9}{4}$$

$$NI = 2.25$$

#### Nivel de impacto general= Medio positivo

#### Análisis

En general todo proyecto que demande una cantidad importante de recursos debe ser analizado y evaluado de tal forma que su realización sea económicamente factible, socialmente identificable, ambientalmente aceptable y legalmente desarrollada.

De esta manera se logrará un mejor manejo en los aspectos decisivos relacionados con la calidad ambiental, recursos económicos y sociales, calidad de vida, relaciones personales y profesionales, participación política y social en el trabajo, la convivencia, el estudio, la calidad de los servicios e instituciones públicas, haciendo de todo esto una distribución justa y equitativa.

La implementación de un manual de procesos para la gestión de talento humano en el MIDUVI, provincia de Imbabura, genera un impacto medio

positivo, es decir que se espera unos resultados efectivos y además el proyecto es viable.



## CONCLUSIONES

- Luego de realizado un diagnóstico integral en el MIDUVI, que tuvo como objetivo estudiar la organización de la institución, se determinó como problema central la ausencia de un manual de procesos para la gestión de talento humano.
- La Ausencia de un manual de procesos para la gestión de talento humano en el MIDUVI, ha permitido que el personal no tenga clara los procesos a seguir en lo que se refiere a talento humano, como motor principal de una institución.
- La realización de un manual de procesos para la gestión de talento humano, permitirá a la institución optimizar recursos, materiales económicos, financieros y tecnológicos, con el fin de, obtener mayor efectividad en el desarrollo en las actividades del personal; como es la capacitación, entrenamiento, desarrollo de cada uno de los funcionarios.
- Con un manual de procesos para la gestión del talento humano, se logrará un cambio interno de la institución y externo para con los usuarios, a través de capacitación al personal que labora brindando satisfacción oportuna e inmediata.

## RECOMENDACIONES

- Con el afán de aumentar la eficacia en los procesos, es recomendable la implementación de un manual de procesos para la gestión de talento humano, el mismo que será de gran ayuda para el desarrollo de actividades y labores institucionales
  
- Es evidente que el departamento de talento humano, debe promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna con el personal y el usuario en general. Apoyando las ambiciones y desarrollo de quienes componen la institución, garantizando un adecuado ambiente de trabajo, que contribuya al mejoramiento continuo de la institución, en cumplimiento de la normativa vigente.
  
- Implementar cursos de capacitación y/o actualización al personal, de tal forma que adquieran conocimientos sobre motivación, comunicación, procesos administrativos y comprendan la importancia que tienen dentro de la institución. Esto puede realizarse por medio de cursos, talleres, entre otros, los cuales pueden darse a través de convenios, que dispongan del personal preparado en el área, asimismo dichos cursos pueden ser dictados por personal preparado en estos aspectos.
  
- Es vital que se realicen en la institución, jornadas motivacionales, para despertar en el personal el interés por el trabajo, así como también el sentido de pertenencia y el deseo de trabajar en función de los objetivos institucionales. Esto puede llevarse a efecto por medio de charlas, talleres, entre otros, bajo la responsabilidad de personal preparado y con experiencias en aspectos inherentes a la motivación. Ello permitirá que el personal se interese e internalice su rol en la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Constitución de la República del Ecuador( 2008)
- Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda MIDUVI
- Código Orgánico de Trabajo
- Ministerio de Relaciones Laborales MRL
- José D. Castillo. A. (2014). *Crecimiento Integral*
- Mora Carlos Vanegas. (2012). *Gestión De Talento Humano*
- García Sánchez y Zapata. (2008). *Gestión De Talento Humano*
- José Ramón Zaratiegui. *La Gestión Por Procesos*
- Militza Madrid. (2009). *Manuales De Administración*
- Paúl Latouche. ( 2010). *Administración De Talento Humano*
- Alfonso Redondo. (2009). *Dirección De Talento Humano En La Empresa.*
- Martha Alicia Alles Granica. (2008). *Desarrollo De Talento Humano*
- Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión De Talento Humano*
- Lledo Pablo.(2001). *Gestión De Talento Humano*
- Graham Kellog. (2012). *Manuales Administrativos*
- Duhat Kizatus Miguel A. (2012). *Manuales Administrativos*
- Sonmer Garrido Díazen

## LINKOGRAFÍA

- [www.relacioneslaborales.gob.ec/](http://www.relacioneslaborales.gob.ec/)
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Procesos-y-Sus-Caracteristicas/1612990.html>
- <http://psicologiayempresa.com/author/jannuz>
- <http://blog.pucp.edu.pe/procesosyprocedimientos>
- <http://www.monografias.com/trabajos82/manual-contenido-normas-procedimientos/manual-contenido-normas-procedimientos2.shtml#ixzz2rG8irK90>
- <http://www.monografias.com/trabajos97/procedimientos-sus-caracteristicas-y-especificidades-ambito-contable/procedimientos-sus-caracteristicas-y-especificidades-ambito-contable.shtml#ixzz2rG3ikhrk>
- [www.revistaleadership.com](http://www.revistaleadership.com)
- [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › [Ecología](#)
- [www.inec.gob.ec/.../Proceso%20de%20Concurso%20de%20Merito%20y...](http://www.inec.gob.ec/.../Proceso%20de%20Concurso%20de%20Merito%20y...)
- *Fuente: www.monografias.com*
- <http://definicion.de/gestion/>

# ANEXOS

MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA



## ÁREA DE TALENTO HUMANO

