



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un sistema de gestión de procesos para la División de Talento Humano en el Cuerpo de Bomberos de Loja para el año 2017

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Tamayo Galarza, Mónica Alexandra

DIRECTOR: Cuenca Aguilar, Jenny María, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Jenny María Cuenca Aguilar

DOCENTE DE LA TITULACIÓN.

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “**Diseño de un Sistema de Gestión de Procesos para la División de Talento Humano en el Cuerpo de Bomberos de Loja para el año 2017**” realizado por Mónica Alexandra Tamayo Galarza, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2017.

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Mónica Alexandra Tamayo Galarza declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: **“Diseño de un Sistema de Gestión de Procesos para la División de Talento Humano en el Cuerpo de Bomberos de Loja para el año 2017”**, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Jenny María Cuenca Aguilar, Mgtr., directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Tamayo Galarza, Mónica Alexandra

Cédula: 1102411111

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios por ayudarme a culminar mi maestría, y no abandonarme nunca en los momentos que más lo necesitaba.

A mis padres, Jaime y Elvita, los mismos que han sido siempre un ejemplo a seguir, gracias a ellos, por todo su amor y apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en todo momento.

A mi esposo Juan Manuel por apoyarme siempre y ayudarme a cumplir esta meta y a mi hijo Juan Daniel por todo su amor y comprensión.

Mónica Alexandra

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a su personal Docente, quienes con paciencia han sabido impartir sus conocimientos y de esta manera han ayudado a mi formación profesional.

A la Mgtr. Jenny Cuenca, por su estímulo, apoyo y comprensión, al darle tiempo a este proyecto para su culminación.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I.....	5
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	6
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3.1. Objetivos.....	7
1.3.1.1. Objetivo General.	7
1.3.1.2. Objetivos específicos.....	7
1.4. ALCANCE.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1. GESTIÓN POR PROCESOS.....	9
2.1.1. Proceso.....	9
2.1.2. Procedimientos.....	10
2.1.3. Mapa de procesos	10
2.1.4. Clasificación de los procesos.....	10
2.1.4.1. Procesos organizacionales.....	11
2.1.4.2. Procesos operativos	11
2.1.4.3. Procesos de soporte o apoyo	12
2.1.4.4. Procesos de planificación	12
2.1.4.5. Procesos de gestión y recursos.....	12
2.1.4.6. Procesos de mediación, análisis y mejora.....	13

2.1.4.7. Procesos de asesoría	13
2.1.5. Gestión por procesos	13
2.1.6. Principios de la gestión por procesos.....	15
2.1.7. Instrumentos utilizados en la gestión por procesos	17
2.1.7.1. Reingeniería	17
2.1.7.2. Tercerización.....	18
2.1.7.3. Benchmarking.....	18
Así según (Vanegas, 2004) considera:	18
2.1.7.4. Rediseño.....	19
2.1.8. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	19
2.1.8.1. Las herramientas tecnológicas	19
2.1.8.2. Las herramientas jurídicas	20
2.1.8.3. Auditoria interna	20
2.1.8.4. Autoevaluación	20
2.1.8.5. Cuadro de mando del proceso	20
2.1.8.6. La ficha del proceso	21
2.1.8.7. Diagrama de flujo de procesos.	21
2.1.9. Indicadores de Gestión.....	23
2.1.10. Mejoramiento continuo.....	25
CAPÍTULO III.....	28
METODOLOGÍA	28
3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	29
3.1.1. Herramientas de investigación	30
3.1.2. Metodología del diseño de gestión por procesos	30
3.1.3. Metodología para mejorar los procesos del Cuerpo de Bomberos de Loja	33
3.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS	34
CAPITULO IV.....	35
DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA.....	35
4.1. LA INSTITUCIÓN	36
4.1.1. Visión.	36
4.1.2. Misión.	36
4.1.3. Objetivos estratégicos.....	37
4.1.4. Análisis FODA del Cuerpo de Bomberos de Loja	37

4.1.5.	Diagnóstico de los procesos Matriz IGOE.....	39
4.2.	ÁREAS DE TRABAJO.....	50
4.2.1.	Estaciones	50
4.2.2.	Servicios.....	50
4.2.3.	Denuncias en línea	51
4.2.4.	Bomberos Voluntarios.....	51
4.3.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. .	51
4.3.1.	Planificación de necesidades de personal	51
4.3.2.	Reclutamiento y selección	51
4.3.3.	Contratación	51
4.3.4.	Inducción	51
4.3.5.	Evaluación de desempeño	51
4.3.6.	Administración de remuneraciones	52
4.3.7.	Anticipo y liquidación de viáticos	52
4.3.8.	Vacaciones	52
4.3.9.	Desvinculación	52
4.3.10.	Organización estructural y funcional del Cuerpo de Bomberos de Loja.	52
CAPITULO V.....		53
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA		53
5.1.	ANTECEDENTES.....	54
5.2.	MISIÓN	54
5.3.	VISIÓN.....	54
5.4.	IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE PROCESOS.....	54
5.5.	RED DE PROCESOS CBL - RRHH.....	56
5.5.1.	Caracterización de los procesos y diagramas de flujo.....	58
5.5.1.1.	Planificación de necesidad de personal.....	58
5.5.1.2.	Diagrama de flujo: Planificación de necesidad de personal	59
5.5.1.3.	Reclutamiento de personal.....	60
5.5.1.4.	Diagrama de flujo: Reclutamiento de personal	61
5.5.1.5.	Selección de personal.....	62
5.5.1.6.	Diagrama de flujo: Selección de personal	63
5.5.1.7.	Contratación de personal.....	64
5.5.1.8.	Diagrama de flujo: Contratación de personal	65

5.5.1.9. Inducción del personal	66
5.5.1.10. Diagrama de flujo: Inducción del personal.....	67
5.5.1.11. Evaluación de desempeño	68
5.5.1.12. Diagrama de flujo: Evaluación de desempeño.....	69
5.5.1.13. Acreditación de remuneraciones	70
5.5.1.14. Diagrama de flujo: Acreditación de remuneraciones	71
5.5.1.15. Asignación y liquidación de viáticos	72
5.5.1.16. Diagrama de flujo: Asignación y liquidación de viáticos.....	73
5.5.1.17. Vacaciones	74
5.5.1.18. Diagrama de flujo: Vacaciones.....	75
5.5.1.19. Asignación de permisos	76
5.5.1.20. Diagrama de flujo: Asignación de permisos	77
5.5.1.21. Desvinculación por término de contrato	78
5.5.1.22. Diagrama de flujo: Desvinculación por término de contrato	79
5.5.1.23. Desvinculación por renuncia propia	80
5.5.1.24. Diagrama de flujo: Desvinculación por renuncia voluntaria	81
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Simbología flujo de decisiones	23
Tabla 2. Procesos y subprocesos del Cuerpo de Bomberos de Loja	55
Tabla 3. Caracterización Planificación de necesidad de personal	58
Tabla 4. Caracterización Reclutamiento de personal	60
Tabla 5. Caracterización Selección personal	62
Tabla 6. Caracterización Contratación personal	64
Tabla 7. Caracterización Inducción del personal	66
Tabla 8. Caracterización Evaluación de desempeño	68
Tabla 9. Caracterización Acreditación de remuneraciones	70
Tabla 10. Caracterización Asignación y liquidación de viáticos	72
Tabla 11. Caracterización Vacaciones	74
Tabla 12. Caracterización Asignación de permisos	76
Tabla 13. Caracterización Desvinculación por término de contrato	78
Tabla 14. Caracterización Desvinculación por renuncia propia	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos básicos de un proceso	9
Figura 2. Mapa de procesos	12
Figura 3. Círculo de Demming,	17
Figura 4. Diagrama de flujo – Planificación de necesidad de personal	59
Figura 5. Diagrama de flujo – Reclutamiento de personal	61
Figura 6. Diagrama de flujo – Selección de personal	63
Figura 7. Diagrama de flujo – Contrato de personal	65
Figura 8. Diagrama de flujo – Inducción del personal	67
Figura 9. Diagrama de flujo – Evaluación de desempeño	69
Figura 10. Diagrama de flujo – Acreditación de remuneraciones	71
Figura 11. Diagrama de flujo – Asignación y liquidación de viáticos	73
Figura 12. Diagrama de flujo – Vacaciones	75
Figura 13. Diagrama de flujo – Asignación de permisos	77
Figura 14. Diagrama de flujo – Desvinculación por término de contrato	79
Figura 15. Diagrama de flujo – Desvinculación por renuncia voluntaria	81

RESUMEN

La presente investigación sobre “Diseño de un sistema de Gestión de Procesos para la División de Talento Humano en el Cuerpo de Bomberos de Loja para el año 2017” tiene como finalidad proponer un modelo de gestión por procesos para el área de Recursos Humanos del Cuerpo de Bomberos de Loja, teniendo como objetivo mejorar los procesos de reclutamiento, selección e incorporación de nuevos colaboradores, permitiendo así un mejor desempeño de todo el personal que labora en la institución. La metodología que se aplica en este proyecto es el método deductivo, que permite extraer las conclusiones generales del proyecto de investigación.

Además una eficiente gestión por procesos en el área de recursos humanos servirá como base de la organización y como guía para articular un sistema innovador y de calidad en todos sus procesos realizados; dentro de la institución en el área investigada se encontraron procesos para los cuales se diseñó una propuesta de un sistema de gestión el cual permite una mayor funcionabilidad en cada uno de los procesos llevados a cabo.

Podemos concluir que es importante para el área de recursos humanos tener claros cuales son las actividades que se deben llevar a cabo en cada uno de los procesos que realiza, así como también se debe definir quiénes serán los responsables de los mismos tomando en cuenta que esta área busca construir y mantener un entorno de calidad para alcanzar los objetivos planteados.

Palabras claves: procesos, calidad, desempeño, recursos humanos, bomberos, institución

ABSTRACT

The present research on "Design of a process management system for the Human Talent Division in the Fire Department of Loja for the year 2017" aims to propose a process management model for the Human Resources area of the Corps of Bomberos de Loja, with the objective of improving the recruitment, selection and incorporation of new collaborators, thus allowing a better performance of all the personnel working in the institution. The methodology applied in this project is the deductive method, which allows to extract the general conclusions of the research project.

In addition, an efficient process management in the area of human resources will serve as the basis of the organization and as a guide to articulate an innovative and quality system in all its processes performed; Within the institution in the area investigated were found processes for which a proposal of a management system was designed which allows greater functionality in each of the processes carried out.

We can conclude that it is important for the human resources area to be clear about the activities that must be carried out in each one of the processes that it performs, as well as to define who will be responsible for them taking into account that this Area seeks to build and maintain a quality environment to achieve the objectives set.

Key words: processes, quality, performance, human resources, firemen, institution.

INTRODUCCIÓN

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Este trabajo de fin de titulación tiene como objetivo realizar un Diseño de un sistema de Gestión de procesos para la División de Talento Humano en el Cuerpo de Bomberos de Loja, el mismo que permitirá mejorar los procesos y crear un escrito de los mismos: caracterización de procesos, mapa de proceso y flujogramas. La metodología que se aplicará en este proyecto será el método deductivo, el mismo que mediante el cual se extraen conclusiones generales como consecuencia de la observación controlada de hechos individuales. Es decir, mediante este método se parte de conclusiones específicas para llegar a conclusiones generales, así mismo se empleará técnicas de investigación documental y de campo. La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustenten el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y la recolección de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Para este proceso, me basaré en fuentes de información tanto primarias como secundarias, las mismas que nos permitirán dar una mayor veracidad a toda la información obtenida.

Entre las fuentes primarias y secundarias que se usarán para la elaboración del presente proyecto de tesis, son:

Fuentes primarias: Búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretadas.

Fuentes secundarias: Resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias, libros de texto, artículos de revistas, enciclopedias, etc.

El trabajo a desarrollar se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I: trata el planteamiento del problema donde se determina los objetivos que son las metas que se propone alcanzar con la investigación realizada. **En el capítulo II:** se presenta el marco teórico en el que consta el fundamento teórico conformado por los conceptos más notables que corresponden a una gestión por procesos y al recurso humano, así mismo se presenta mi aporte personal. **El capítulo III:** trata sobre la metodología con la que se desarrolla el presente trabajo así como también los pasos que se siguen para elaborar una gestión por procesos **El capítulo IV:** presenta los aspectos generales del Cuerpo de Bomberos de Loja, su estructura organizacional, conocimiento de la institución y descripción de los procesos actuales que lleva la organización. **En el capítulo V:** se da a conocer la elaboración de un mapa de procesos, red de procesos, caracterización y flujogramas de los procesos que lleva la institución en el área de recursos humanos, las conclusiones y recomendaciones así como la respectiva bibliografía.

Para la realización de este trabajo, pude disponer de toda la documentación necesaria para el análisis situacional y el desarrollo de propuesta de innovación en la gestión institucional. Cabe señalar que fue necesario realizar una investigación dentro de la División de Talento Humano y en base de estos elementos determinar cuál debería ser el modelo de gestión que se adapte a objetivo propuesto. Solamente así, se logró ir definiendo cual es el modelo de gestión, los elementos constitutivos del modelo y definir que deben asumir y hacer la División de Talento Humano. La dificultad tal vez estará o está en la aceptación o no de la propuesta, que es técnica y no coyuntural.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad la competitividad del mercado obliga a trabajar bajo una dinámica en la que puedan llegar a todas las áreas, orientando sus procesos por todas las fases para el desarrollo empresarial; donde todo el personal debe involucrarse para lograr así los objetivos organizacionales manteniendo una filosofía de trabajo en equipo.

Hoy en día la gestión empresarial se encuentra en su etapa de crecimiento por lo que tiene la necesidad de mantenerse e idear estrategias en el mercado mediante la implementación de un sistema de gestión, que le permita administrar aquellas actividades de mayor relevancia en sus procesos de forma progresiva, iniciando este proceso en el área de Recursos Humanos, que es donde inicia el proceso de selección del personal que va a ejecutar los procesos de la organización; ya que por tradición la manera de tener un control de la gestión empresarial es por medio de un análisis de resultados financieros, sirviendo estos como base para la toma de decisiones.

Se ha determinado que en el Cuerpo de Bomberos de Loja, el Área de Recursos Humanos carece de un proceso de selección estandarizado y eficiente generando problemas administrativos. Tomando en cuenta que la falta de una organización sistemática de procesos, ocasiona duplicidad en ciertas actividades y una deficiencia en la atención al cliente.

1.2. Justificación e importancia de la propuesta

Al implantar un modelo de gestión por procesos, se mejora la eficiencia en el proceso productivo, se desarrolla un mayor compromiso del personal en sus actividades diarias dando como resultado una mayor productividad empresarial y por ende la empresa es más competitiva en el mercado. El área de recursos humanos es la parte medular de toda organización ya que es la encargada de seleccionar, administrar y evaluar el recurso humano de la entidad, puesto que la capacidad de cada una de las personas que forman parte de la empresa depende la eficiencia y competitividad que demuestre hacia un mercado.

El Cuerpo de Bomberos de Loja en la actualidad maneja procesos que son ambiguos ya que están enfocados a solucionar problemas administrativos actuales no a futuro, lo que causa contrataciones innecesarias, incorporando al equipo de trabajo personal no capacitado.

El diseño de un modelo de gestión por procesos para el Área de Recursos Humanos, le permitirá lograr un mayor nivel de organización interna, elaborando perfiles para cada puesto de trabajo, manejando un apropiado proceso de selección, contratación e incorporación de personal eficiente y comprometido con misión y visión, los cuales permitirán alcanzar los objetivos planteados por la Institución.

1.3. Formulación del problema.

¿Cómo implementar un modelo de gestión de Talento Humano en el Cuerpo de Bomberos de Loja?

1.3.1. Objetivos.

1.3.1.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión para potencializar el área de recursos humanos del Cuerpo de Bomberos de Loja.

1.3.1.2. Objetivos específicos.

- Determinar una metodología para implantar una gestión por procesos en el área de Recursos Humanos del Cuerpo de Bomberos de Loja.
- Establecer las áreas de trabajo y procesos actuales que tiene el Cuerpo de Bomberos de Loja para el desarrollo Institucional y Social
- Desarrollar un diseño de gestión por procesos para el área de Recursos Humanos del Cuerpo de Bomberos de Loja.

1.4. Alcance

El alcance del diseño de una gestión por procesos para el área de recursos humanos del Cuerpo de Bomberos de Loja y comprende los siguientes procesos:

- Incorporación del personal
- Permanencia del personal
- Desvinculación del personal

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión por Procesos

2.1.1. Proceso

Según la Norma ISO-9000:2000. Proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (Beltrán , 2010)

Un proceso es una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como resultado de las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

Los elementos básicos de un proceso son los siguientes:

- **Entradas.-** son los materiales o información provenientes del medio interno o externo.
- **Salidas.-** son el resultado de la transformación, es decir, son bienes o servicios (información) generados por el proceso.
- **Controles.-** son las normas, procedimientos, políticas que el proceso debe cumplir.
- **Recursos.-** son los insumos o mecanismos necesarios para desarrollar las actividades el proceso “. (Costa, 2009)



Figura 1. Elementos básicos de un proceso
Fuente: Desarrollo Organizativo, Costa (2009)

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, ya que depende de aspectos como la cultura de la organización, la

estructura organizacional, la tecnología utilizada, en si los procesos internos y otra infinidad de variables.

2.1.2. Procedimientos

Especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas por servicios prestados, compra y suministro de materiales, etc.

En conclusión podemos decir que con este fin, ha sido necesario establecer políticas corporativas claras que permitan actuar bajo los mismos principios y procedimientos a todas las unidades funcionales que ejecutan la operación desconcentrada.

2.1.3. Mapa de procesos

“El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. Antes de realizar el mapa de procesos habrá que identificar todos los procesos” (Rodriguez, 2009).

En conclusión se puede decir que antes de proceder a realizar en mapa de los procesos habrá que identificarlos.

2.1.4. Clasificación de los procesos

La clasificación de los procesos es muy importante porque permite establecer cuáles son las salidas o resultados que se producen y así se establece donde se inicia el siguiente paso del proceso. Esta clasificación también requiere que la alta gerencia designe un administrador, quien tiene la responsabilidad de rendir cuentas por la gestión que haga con respecto a los procesos.

Antes de realizar una clasificación de los procesos se debe claramente identificarlos, esto permitirá entender la existencia de las clases de procesos, también requiere el entendimiento de los procesos generales, en los que está trabajando la empresa u organización, como por ejemplo cuando un cliente requiere un producto se parte desde su diseño hasta que llega a manos de él.

Según Mariño Navarrete (2001) señala:

Los procesos se clasifican en organizacionales y funcionales, gerenciales operativos y de apoyo. Puntualiza a la organización como un sistema de procesos interrelacionados. Promueve a la empresa a tener una visión más amplia, mostrando cómo las actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. (p. 18)

Para mi criterio la gestión por procesos interrelaciona todas las actividades, con información fiable, pues incluye las percepciones de todos los involucrados en el proceso, esto permite que las decisiones conduzcan a satisfacer plenamente a los clientes, tanto internos, como externos, a generar cada vez mayor valor y elaborar planes de mejoras correctamente fundamentados.

2.1.4.1. *Procesos organizacionales*

Permiten definir y desarrollar las estrategias y objetivos de la organización, también ayudan a fijar pautas y sirven de guía para el resto de los procesos. Se encargan de la planeación, dirección y control, cuya finalidad es determinar planes para el funcionamiento de otros procesos de las organizaciones, cuyos elementos de entrada son información sobre el entorno, disponibilidad de recursos, etc. Y sus salidas son los propios planes operativos o de gestión. Dentro de estos procesos tenemos el análisis, estratégicos, diseño de planes de acción, diseño de relaciones con el cliente. También intervienen en la visión de una organización.

2.1.4.2. *Procesos operativos*

Conocidos también como procesos de negocios o procesos clase, son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, generan salidas. Se encargan de realizar el producto, programación de servicios e implementación de soluciones, son fáciles de identificar, sus actividades están relacionadas con la razón de ser de la empresa. Este proceso interviene en la misión de la organización y consumen la mayor parte de los recursos de una organización.

2.1.4.3. *Procesos de soporte o apoyo*

De acuerdo a Mariño, (2011) considera:

Contribuyen a mejorar la eficiencia de los procesos operativos y gubernamentales. Estos procesos son necesarios para el control y la mejora del sistema, que no puedan considerarse gobernantes ni operativos como por ejemplo: control de la documentación, auditoría interna, no conformidades, acciones correctivas, etc. Para formar el mapa de procesos se utiliza el registro de procesos y con el criterio de agrupación por semejanza de procesos se utiliza el registro de procesos y con el criterio de agrupación por semejanza de procesos que comparten características comunes y se nombran a los macro procesos que representan a la organización. (p. 21)

El número de procesos del mapa depende del enfoque de la persona que esté analizando o diseñando el sistema. Para la mejor comprensión se muestra un ejemplo de mapa de procesos en la siguiente figura:

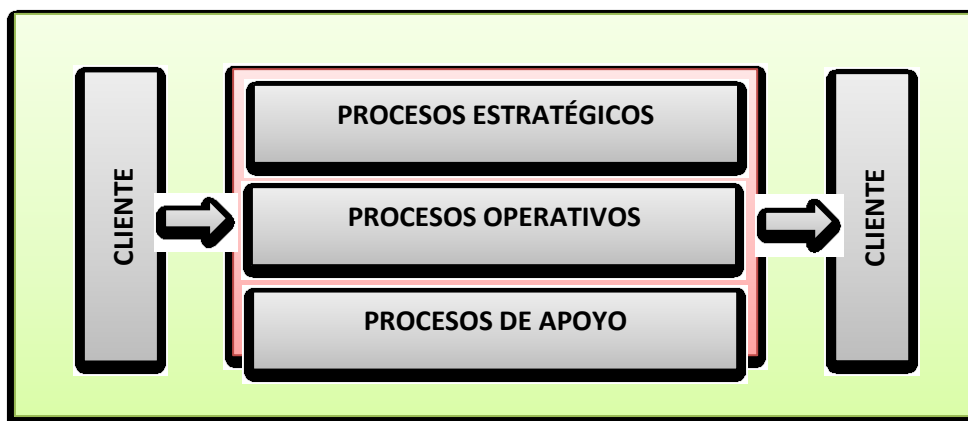


Figura 2. Mapa de procesos

Fuente: Gestión Basada en Procesos, Guía IAT (2009)

2.1.4.4. *Procesos de planificación*

“Están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.” (Bravo, Juan, 2011, p. 125).

2.1.4.5. *Procesos de gestión y recursos*

Permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (humanos,

infraestructura y ambiente de trabajo).

2.1.4.6. *Procesos de mediación, análisis y mejora*

Permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

2.1.4.7. *Procesos de asesoría*

“Los procesos de asesoría se relacionan por lo general con el proceso de marco institucional, es decir; con el objetivo general estratégico, pero si es necesario su relación se extenderá a los demás procesos existentes organizacionales.” (Mariño, 2011)

Actualmente las organizaciones realizan grandes esfuerzos para que los productos o servicios brindados al cliente satisfagan sus necesidades, ya que cada organización depende del cliente y debe entender sus necesidades presentes y futuras; no dejar de lado que esto se va de la mano con el ambiente interno, en el cual el personal se involucra para lograr los resultados tratando de identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para lograr el objetivo.

2.1.5. *Gestión por procesos*

La gestión por procesos ayuda a identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diferentes actividades que lleva a cabo cada organización, para alcanzar los resultados planteados.

Según Bravo, (2011) destaca:

La gestión por procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en proceso son facilitadores. (p. 54)

La Gestión por Procesos pretende asegurar que todos los procesos de una empresa, se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las

partes interesadas como cliente interno y externo, proveedores y la sociedad en general. Todo proceso entrega unas salidas: resultados, productos, bienes o servicios que son requeridos por los clientes; los proveedores suministran unas entradas como son los insumos, materias primas, etc.

Según Desarrollo Organizativo, (Costa 2009), explica que a partir de un enfoque de gestión basado en los procesos facilita la captura de los siguientes beneficios:

- Centrar la organización respecto del cliente y mercado.
- Alinear el conjunto de actividades potenciando la generación de sinergia organizativa.
- Definir la efectividad y eficiencia de los procesos estableciendo criterios de medición y evaluación del rendimiento de la organización.
- Implicar a las personas en cuanto a la responsabilidad de su actividad respecto del conjunto de la organización.
- Implantar la mejora continua sistemática, tanto de la coordinación entre funciones como de la mejora operativa. (p. 31)

Actualmente la gestión por procesos, ha sido implementada en las entidades tanto públicas como privadas ya que permite dar respuestas a una sociedad que demanda cambios, incluye varios componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio, generando beneficios para mejorar el nivel de satisfacción del cliente, calidad, reducción de los tiempos de procesos, gestión del cambio, prevención de posibles errores.

Los procesos son una secuencia de actividades que tienen como objetivo generar un valor añadido sobre una “entrada” para conseguir un resultado, y una “salida” que a su vez satisfaga la necesidades de los clientes, por lo tanto su diseño y operación deben ser en función de los resultados que se esperan para con ellos conseguir la máxima satisfacción y eficacia interna.

El objetivo principal de la gestión por procesos es incrementar la productividad en las organizaciones, es decir que haya eficiencia y de esta manera brindar un valor agregado al cliente. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza, dichos movimientos deben tener una secuencia a la que se llama mapa de procesos, el mismo que sirve para tener una visión clara de todas las acciones que generan el valor agregado al producto/servicio entregado al cliente. Para elaborar este mapa de procesos debe intervenir toda la organización.

Podríamos concluir que más allá de lo que ocurre en el entorno globalizado, la decisión gerencial de trabajar sobre la base de procesos depende, entonces, del grado de convencimiento de sus bondades y de la magnitud de los resultados potenciales. Lograr esto por parte de asesores y consultores, es en verdad un trabajo muy poco fácil.

2.1.6. Principios de la gestión por procesos.

Los procesos aunque nunca se hayan identificado ni definido existen en cualquier empresa u organización, contribuyen a lo que se hace y cómo se lo hace, es decir al giro del negocio.

Dentro una empresa u organización, cualquier actividad o tarea debe ser incluida en un proceso, se debe tener en cuenta las siguientes premisas:

- No existe producto o servicio sin un proceso
- No existe procesos sin un producto o servicio
- No existe cliente sin un producto o servicio

El principio de gestión por procesos y hechos redunda en las ideas y conceptos introducidos anteriormente con ocasión del análisis realizado para el principio de enfoque basado en los procesos en la ISO 9000". La propia norma ISO 9001:2000 "Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos", establece, en el apartado de introducción, la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- Comprender y cumplir con los requisitos.
- Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- Mejorar continuamente los procesos con base a mediaciones objetivas.

De acuerdo a Beltran, (2011) argumenta:

Los resultados y la adopción de un enfoque basado en procesos en el modelo de Excelencia Empresarial, induce una organización a modelar sus actividades con un enfoque basado en procesos, diseñando estableciendo una estructura de procesos coherente, describiendo cada uno de ellos, estableciendo sistemas que permitan el seguimiento y la mediación del rendimiento de cada proceso y en su conjunto, e introduciendo las mejoras necesarias para satisfacer cada vez más a los diferentes grupos de interés. (p. 87)

La oferta y la demanda ha convertido al cliente cada vez más exigente, incluso la elasticidad de los mismos permiten al cliente tener otra visión del producto/servicio recibe es por esto que las empresas y organización deben ir a la vanguardia de la tecnología para ser competitivos en el mercado.

La gestión por procesos está orientada al resultado, el beneficio, sin olvidar su principal causa inmediata: contar con clientes satisfechos y fieles. El personal que labora en las empresas u organizaciones concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, y trata de hacerla conforme a las instrucciones y detalles recibidos, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo, por esto es necesario implementar un manejo de procesos.

El buen manejo de los procesos implica mejorar la eficacia de la empresa u organización y de sus actividades enfocándose siempre en las necesidades del cliente, si se planifican, depuran, y controlan los procesos aumenta la capacidad de la organización y su rendimiento, los resultados están condicionados por la forma en que la organización realiza todas las actividades, repercutiendo así en el servicio a los cliente, es por ello que los procesos van creciendo y adquiriendo prestigio los cuales permiten un mejor conocimiento y ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

Se debe tomar en cuenta el desarrollo de la credibilidad, la satisfacción de las expectativas y requisitos del cliente, para lo cual la empresa debe contar con la aprobación de un sistema de gestión por procesos y contar con el personal necesario para poder a llevar a cabo dichas actividades.

Los procesos de una empresa u organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, de los clientes internos y externos, de la calidad, de

seguridad, del medio ambiente; pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene por qué sufrir modificaciones.

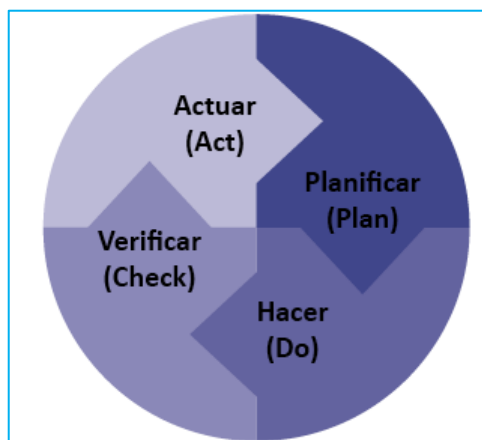


Figura 3. Círculo de Demming,
Fuente: Metodología para implementación de actuaciones

Como conclusión diríamos que a calidad, la productividad, la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y la imagen de una empresa dependen en gran medida de la formación, la coordinación y la motivación de su plantilla. Para que una empresa funcione adecuadamente es preciso que las personas que la integran sepan, quieran y puedan trabajar de forma adecuada y funcional.

2.1.7. Instrumentos utilizados en la gestión por procesos

En los tiempos actuales es muy importante que las empresas u organizaciones conozcan de la importancia de algunos instrumentos que permiten mejorar la gestión de las empresas y reducir sus costos operativos tales como: la reingeniería, la tercerización, el Benchmarking, rediseño.

2.1.7.1. Reingeniería

De acuerdo a Halliburton, (2006) explica:

La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez. En la reingeniería el cambio debe ser radical es así que se deben descartar todas las estructuras y los procesos existentes y se deben crear nuevas formas para realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo. (p. 92)

La reingeniería es un esfuerzo organizado, conducido desde arriba hacia abajo en la organización, el objetivo principal es reformular completamente sus principales procesos de trabajo, para conseguir mejoras de gran nivel en el aumento de la productividad, la calidad de los servicios y productos y la eficacia en la atención de los clientes.

Dicho proceso no sólo busca mejorar los resultados finales de las organizaciones sino que persigue trasladar los beneficios al cliente, apuntando a mejorar la calidad de servicio, flexibilidad y bajo costo, estos procesos diseñados deben ser sencillos y adecuados a la estructura de la empresa.

2.1.7.2. Tercerización

Según (Carrion, 2010) manifiesta:

Es una herramienta que permite a las empresas enfocarse a realizar aquellas actividades en las que son realmente eficientes y eficaces. Pueden tercerizarse todas aquellas actividades que se desarrollan en una organización pero se deberían incluir las que se consideran parte vital del giro del negocio. Consiste en ceder algo a terceros, como por ejemplo, una función, actividad, tarea o proceso, en lugar de ejecutarlo en la propia empresa, con el propósito de reducir costos o mejorar la eficiencia en sus procesos.

2.1.7.3. Benchmarking

Así según (Vanegas, 2004) considera:

Esta es una herramienta que selecciona las mejores prácticas que existen en las distintas organizaciones que son reconocidas como líderes en el mercado, adoptándolas, mejorándolas y adaptándolos en la organización. Algunas organizaciones posicionan el benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas, con el claro propósito de mejorar la organización. Posicionan al benchmarking como un mecanismo activo para mantener actualizadas los procesos del negocio. Utilizando esta herramienta se espera en cuanto a costos una mejora en el largo plazo, principalmente por la mejora en la calidad de los productos, ventas, administración, producto, y distribución lo cual mejora la productividad. (p. 145)

2.1.7.4. Rediseño

Re es uno de los prefijos más utilizados a instancias de nuestra lengua y que usamos delante de algunas palabras para indicar la repetición de una acción. En este caso entonces un rediseño refiere a la acción de volver a diseñar algo.

“El diseño es la actividad creativa a través de la cual una persona idea objetos y elementos útiles, y con una determinada impronta estética, para luego ser fabricados en serie y comercializados en un mercado” (Costas & Puche, 2010).

Como conclusión diríamos que a calidad, la productividad, la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y la imagen de una empresa dependen en gran medida de la formación, la coordinación y la motivación de su plantilla. Para que una empresa funcione adecuadamente es preciso que las personas que la integran sepan, quieran y puedan trabajar de forma adecuada y funcional.

2.1.8. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Para mejorar la gestión, las empresas deben evaluar que herramienta de las descritas es la más adecuada de acuerdo a las necesidades y objetivos empresariales que pretenden alcanzar, tomando en cuenta el apoyo de los directivos y del personal, análisis de costos y calidad exigida por los clientes. Además de esto debe existir control y conocimientos de los procesos a seguir para asegurar la calidad del producto se debe utilizar las herramientas necesarias y específicas sobre las cuales se pueden basar esfuerzos de mejoramiento.

Dentro de las herramientas de la gestión por procesos que utilizan las empresas u organizaciones se tiene:

2.1.8.1. Las herramientas tecnológicas

En una empresa u organización el trabajo administrativo es de vital importancia; la agilidad y herramientas de esta área deben ser las más eficaces para poder cumplir con el objetivo propuesto, es así que el uso de un computador se ha convertido en un elemento esencial para cumplir con su trabajo, ya que este posee el software necesario, facilitando el servicio administrativo interno y externo de acuerdo a las políticas de cada institución.

“Las herramientas tecnológicas están diseñadas para facilitar el trabajo y permitir que los recursos sean aplicados eficientemente intercambiando información y conocimiento dentro y fuera de la organización”. (Megía Llano, 2013)

2.1.8.2. Las herramientas jurídicas

En toda empresa u organización para llegar a cumplir los objetivos planteados y para que se pueda informar sobre su gestión se deben regir por los principios institucionales y legales vigentes, y sobre todo los resultados esperados dirigidos a la sociedad, “pues las instituciones públicas se crean para satisfacer necesidades generales de la sociedad, la cual tiene el poder supremo en una sociedad democrática”. (Cordero, 2013)

2.1.8.3. Auditoría interna

“Las auditorías internas de calidad realizadas en las empresas son una de las herramientas más importantes de los sistemas de gestión ya que permiten evaluar la eficiencia del sistema de calidad y mejorar todos los procesos” (Universidad Central del Ecuador, 2010).

La misma que debe cumplir algunas condiciones

- Tener un enfoque a proceso
- Tener un enfoque a gestión
- Ser un elemento del sistema de gestión de calidad

2.1.8.4. Autoevaluación

Se realiza un análisis, metódico, ordenado y constante de los procesos y de los resultados obtenidos. Es una herramienta utilizada por la persona responsable del proceso, cuyo valor principal es el compromiso con las actividades realizadas e incrementa cuando la autoevaluación es realizada por el equipo de proceso, contribuyendo a desarrollar un trabajo en equipo de la empresa u organización.

2.1.8.5. Cuadro de mando del proceso

Es un documento donde se describen los indicadores de funcionamiento y las medidas de resultados obtenidos, plasmando las medidas relevantes para el control y toma de decisiones dentro de una organización. Este cuadro de mando proporciona información

relevante para:

- Orientar a la organización diciendo lo que es más importante.
- Apoyar la alineación con el entorno (escenario-clientes)
- Facilitar la comprensión de la relación existente entre las medidas de funcionamiento interno y la satisfacción del cliente y los objetivos de la empresa.
- La gestión: toma de decisiones, asegurar que el día a día este bajo control.
- Servir de soporte para la comunicación interna de la empresa, para lo cual el cuadro de mando debe ser fácilmente comprensible. (Fernández Hatre , 2010)

2.1.8.6. La ficha del proceso

Es una herramienta pedagógica, de síntesis o de comunicación. Su contenido puede tener:

- Categorización del input del proceso.
- Determinación de las interacciones del proceso.
- Atributos de calidad del cliente.
- Indicadores y medidas del proceso
- Responsable del proceso.

2.1.8.7. Diagrama de flujo de procesos.

De acuerdo al (Grupo Aiteco, 2012) define:

Es una representación gráfica, cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso, los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de cada proceso. (p. 3)

Para diseñar los diagramas de flujo de procesos es necesario tener ciertos tópicos como:

- Los diagramas deben ir de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- Evitar en lo posible el cruce de líneas.
- La simbología utilizada debe ser comprensible.
- Cuando el diagrama ocupe más de dos páginas se las debe enumerar en secuencia y dejar espacio para el título que debe ser breve y claro.

Según la familia ISO 9000 del 2000, el objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.









Para la mejora de los procesos, el sistema de gestión de la calidad debe permitir el establecimiento de objetivos y la identificación de oportunidades de mejora a través del uso de los hallazgos y las conclusiones de la auditoría, el análisis de datos, la revisión del sistema por la dirección u otros medios, lo que generalmente conduce al establecimiento de acciones correctivas o preventivas. Es importante llevar un seguimiento a los procesos existentes, ya sea para cambiarlos o para mejorarlos, teniendo en claro que la mejora de procesos es una necesidad que tienen cada organización para reajustar un proceso ya existente o para la creación de un nuevo proceso, enfocándose en la manera de cómo se llevan actualmente los procesos, por lo tanto es necesario que se realice un seguimiento de la manera como se está llevando los mismos, para que puedan ser evaluados y comprobar si han cumplido con los objetivos propuestos. (Carrion, 2010)

Para esquematizar todas las actividades que se realizan en la ejecución de un proceso, se realizará a través de la utilización de símbolos convencionales cuyo ordenamiento conlleva a determinar las actividades para la consecución de los procesos, además provee de los tiempos y distancias de las operaciones que se realizan dentro de la institución.

La utilización de diagramas de flujo de decisiones servirá para representar gráficamente las operaciones y estructuras que se pretende evaluar a través de una simbología estándar con un punto de inicio y uno de finalización.

La presentación gráfica del proceso es una herramienta de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos puesto que sirve de guía a la ejecución en forma ordenada y lógica de la secuencia del trabajo, el flujo facilita el conocimiento del proceso que se describe, a través de las actividades de los documentos producidos y el personal intervinientes en el mismo. (Carrion, 2010)

Tabla 1. Simbología flujo de decisiones

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio o fin
	Operación
	Decisión de una entrada y posibles tres salidas
	Documento
	Retraso
	Conector
	Múltiples documentos
	Sentido de la secuencia

Fuente: Mejoramiento de la calidad (Acuña 2005)

Podemos concluir que el primer aspecto destacable es que la mayor parte de las herramientas requieren el trabajo en equipo como escenario para su óptima aplicación, teniendo en cuenta que un conjunto de personas alrededor de una mesa, tal y como generalmente se cree, en modo alguno significa que estén trabajando en equipo

2.1.9. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son los medios de verificación, instrumentos o mecanismos que ayudan a evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos, evalúan el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

También permiten a las empresas tomar mejores decisiones. Los indicadores deben ser:

- **Medibles.**- las características descritas pueden ser cuantificables.
- **Entendibles.**- debe ser conocido fácilmente por las personas que lo usan.
- **Controlables.**- debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.
- **De procesos.**- se pretende medir que está sucediendo con las actividades.
- **De resultados.**- lo que se quiere es medir las salidas del proceso. Además se puede diferenciar la siguiente categorización de indicadores que se pueden encontrar en la gestión:

- **Indicadores de cumplimiento.**- están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas o trabajos, como por ejemplo el cumplimiento de los reportes de gastos de proyectos que se realizan mensualmente.
- **Indicadores de evaluación.**- están ligados con el rendimiento que se obtiene de un proceso, relacionados con las razones o métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora un ejemplo claro de este indicador es la evaluación de los procesos en la gestión de compra de materiales o insumos.
- **Indicadores de eficiencia.**- están relacionados con la productividad, miden el nivel de ejecución del proceso, indican los recursos sean humanos o financieros que se utilizaron para el desarrollo del producto o servicio.
- **Indicadores de eficacia.**- hacen efectivo un propósito, están relacionados con el grado de satisfacción de los clientes cuando se presta un servicio, miden el logro de los resultados propuestos en la empresa u organización e indican si se hicieron las cosas que se debían hacer o si se utilizaron los procesos correctos.
- **Indicadores de gestión.**- están enfocados en cómo gestionar o establecer acciones concretas para hacer realizar las tareas o trabajos programados y planificados dentro de la organización, están relacionados con las razones que permiten administrar un proceso. (Salvatore, 2012)

Los beneficios de los indicadores de gestión tiene como objetivo principal, el de aportar a la organización o empresa cambios para que pueda lograr o cumplir con las metas establecidas, en pro de la organización. Estos objetivos pueden ser:

- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.

Criterios para la formulación de indicadores:

- Los indicadores tienen como parámetro de medida al 100%, a excepción que existan estándares que permitan su convertibilidad en ese porcentaje que haga las veces de parámetro.

- La evaluación con indicadores debe tener una línea de base.
- Los indicadores miden solamente las actividades o funciones que dependan de la gestión del área cuando son los indicadores por dependencia.
- Los indicadores miden la gestión de la institución cuando son los indicadores corporativos.
- Los indicadores deben soportar en fuentes de información confiable y verificable.
- Los indicadores deben permitir la construcción de un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión; es decir que no sean sólo aplicaciones para un periodo determinado.

Para mi criterio se puede decir que implementar un sistema de indicadores de gestión, si es construido apropiadamente, ofrece muchos beneficios a la organización; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido indebidamente puede afectar el desempeño de la organización.

2.1.10. Mejoramiento continuo

En la actualidad el mejoramiento continuo es prioridad para toda empresa por cuanto el mundo está cambiando constantemente y las organizaciones deben estar a la par de los avances tecnológicos. Si las organizaciones no se esfuerzan en mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos al cliente, quizás un día se descubrirá que las oportunidades se han reducido y que el resto del mundo deja a un lado a la organización.

El único medio para mantener el éxito empresarial es mejorar continuamente de tal manera de superar las metas planteadas, para esto es necesario competir con uno mismo, y siempre esforzarse por hacer y dar lo mejor y alcanzar las metas y objetivos propuestos.

El proceso de mejoramiento continuo requiere dos parámetros relevantes, primero el deseo de mejorar los actuales procesos personales o del negocio y obtener resultados más exitosos y segundo la disposición para tomar las medidas necesarias para lograr mejorar los objetivos.

Para alcanzar las mejoras en la calidad de productos o servicios, siempre se debe estar pendiente de revisar el proceso y mejorarlos de forma continua y permanente.

La mejora continua contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización u empresa. Puesto que a través del mejoramiento continuo se logra ser más

productivos y competitivos en el mundo actual, por otra parte las empresas deben analizar los procesos utilizados, de tal manera que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse, con el fin de aumentar la satisfacción de los consumidores, dando un valor agregado al producto.

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, la misma que requiere:

- Apoyo en la gestión
- Retroalimentación y revisión de los pasos en cada proceso
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.

Este capítulo del marco teórico podríamos concluirlo con la gran importancia del recurso humano en la institución.

La gestión del talento humano es un área muy sensible en las organizaciones, pues depende de la cultura y estructura organizacional adoptada, la tecnología empleada, los procesos internos, etc., en la actualidad las organizaciones buscan la participación constante del cliente interno, es por este motivo que la gestión del talento humano es considerada como el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Costa, 2009)

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté atenta de los empleados. En la última década del presente siglo, numerosos estudiosos de las ciencias administrativas han desarrollado importantes investigaciones sobre los individuos y grupos en las organizaciones, que quizás pareciera un tema nuevo, pero en esencia no es más que traer a la memoria importantes aportes de los precursores de esta relevante ciencia; es así como entre 1901 y 1921, Taylor despertó el interés por las personas (principios de la gerencia estratégica), preparando el desarrollo del comportamiento organizacional; Henry Fayol inicio el estudio de la conducta humana en el trabajo; Hugo Muensterberg profundizó en la psicología y eficiencia industrial;

dos décadas después (1921–1942) Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, concluyeron que una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda el recurso más importante. Reflexionando sobre estos estudios teóricos dentro de la administración científica, se puede dilucidar que a pesar de no ser una teoría nueva, hoy cobra importancia en virtud que **en la actualidad el enfoque de la Gestión del Talento Humano** esta direccionada con el planeamiento estratégico, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad pero valorando al personal como individuos y grupos y validando al talento humano como un activo intangible vital dentro de los procesos de la empresa, su competitividad y crecimiento.

La Dirección estratégica comprende un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual.

Finalmente podemos concluir que el mejoramiento continuo permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Los indicadores sirven para identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

El desarrollo de esta investigación es de tipo descriptivo se basa en el estudio de análisis de aspectos teóricos relacionados con la gestión en base a procesos y el mejoramiento continuo de los mismos.

La gestión por procesos permite describir cómo funcionan cada uno de los mismos, evaluar el desempeño y así determinar acciones que permitan mejorar a futuro. Bajo este argumento en la aplicación práctica, se analiza cada uno de los procesos que se desarrollan, midiendo y evaluándolos por medio de indicadores de desempeño.

3.1. Métodos de Investigación

Los métodos que se utilizan para la presente investigación son los siguientes:

- **Método exploratorio descriptivo.**

“Son las investigaciones que pretenden dar una visión general, describiendo situaciones o eventos, respecto a una determinada realidad” García del Junco (2002).

Este método facilitará conocer la realidad actual del Cuerpo de Bomberos de Loja, las actividades que se desarrollan y procesos que se llevan a cabo.

- **Método analítico.**

Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas y los efectos.

Dentro de la presente investigación el método analítico aporta con la experimentación y el análisis de los procesos llevados a cabo por el Cuerpo de Bomberos de Loja.

- **Método inductivo.**

Se maneja el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. Este método facilitará reconocer la realidad, determinar el aporte de todos los coordinadores de los proyectos, llegando así a conclusiones lógicas acerca de los procesos que se desarrollan en el Cuerpo de Bomberos de Loja.

3.1.1. Herramientas de investigación

Las herramientas utilizadas son:

- Observación directa, debido a que desde el año 2011 hasta el 2015 laboré en el Cuerpo de Bomberos de Loja pude evidenciar la necesidad de crear una gestión por procesos para el área de recursos humanos debido a duplicidad de actividades.
- Reuniones con los miembros del Cuerpo de Bomberos de Loja para determinar los procesos y evaluar los mismos.

3.1.2. Metodología del diseño de gestión por procesos

La metodología a implementar en el presente trabajo es la que se describe a continuación tomando en cuenta que:

- Se incorpora el enfoque de proceso en la dirección y gestión de las organizaciones le da posibilidades de avance, desarrollo y progreso.
- La responsabilidad de que un proceso consiga su misión recaerá sobre el responsable del proceso. Para ello, el responsable deberá liderar el proceso, actuando o asegurando que se ejecute, cuando sea necesario, sobre aquellas variables de control que le permitan conducir al proceso hacia su misión.(Bravo, 2011, pág. 98)

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Identificar el mapa de proceso o mapa de operación.

La primera tarea para implementar de manera efectiva un sistema de gestión es definir el estándar organizacional que soporta la operación la empresa u organización, armonizando con enfoque sistemático la visión y la misión institucional y las actividades que a partir de sus interacciones o secuencia permiten la transformación de unos insumos en un servicio que cumpla los objetivos de la organización y los requerimientos de las diferentes partes interesadas.

a. Definir los macroprocesos.

En general los macroprocesos recogen un conjunto de procesos que permiten alcanzar el resultado propuesto por la empresa u organización, manera general cuentan con cuatro

tipos o niveles de macroprocesos:

- **Misionales:** describen la razón de ser de la empresa, para que fue creada y que permite su sostenibilidad en el tiempo, en este macroproceso se encuentran el proceso de asesoría.
- **Estratégicos:** establecen políticas, estrategias y líneas de acción generales para la supervivencia o mejora de la organización y de los demás procesos, en este macroproceso se encuentra el proceso de planificación.
- **Apoyo:** proveen los recursos necesarios para que funcionen los procesos empresariales, en este macroproceso se encuentra el proceso de aporte apoyo y la gestión de recursos.
- **Evaluación:** determinan o permiten el análisis del desempeño del sistema y de la institución en conjunto en este macroproceso se encuentra el proceso de mediación, análisis y mejora.

b. Desplegar e inventariar los procesos.

Una vez identificados los macroprocesos, se pueden identificar los procesos dentro de la organización. Identificar el proceso no es otra cosa que definir el cómo (operativo) del macroproceso (propósito, función o servicio), desdoblado o desplegando su complejidad, haciéndolo más simple y estableciendo la manera en que se gestiona una función partir de las actividades operativas de la misma.

Matriz de identificación de procesos

Se debe tomar en cuenta los siguientes parámetros para el despliegue e inventario de procesos:

- Cuando identifique un proceso determine si de manera general cuenta con los siguientes elementos: proveedores, entradas, recursos, controles, salidas y usuario de esas salidas; si el proceso identificado no cuenta con los 6 elementos mencionados, no es un proceso descártelo.
- Cuando se consideren varios procesos para un macroproceso, ellos deben cumplir de manera simultánea, por lo menos dos de las siguientes condiciones: secuenciales, complementarios y lógicos.

c .Validar el resultado con los responsables del proceso.

Un sistema o un proceso, es la divulgación de la información y la validación de los resultados que se van alcanzando, para el efecto debe darse un proceso de validación de esta primera etapa que comprenda como mínimo:

- Socialización de los resultados en versión preliminar, con los responsables de cada proceso.
- Discusión de contenidos y concertación de ajustes, con los responsables de cada proceso.
- Presentación versión final del documento al comité responsable de su aprobación.

d. Caracterizar los procesos.

La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la empresa y la gestión de sus procesos. Colombia (pág. 86)

Matriz para la caracterización de procesos

 <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso:				
Subproceso:				
Objetivo:				
Alcance:				
Indicador:				
Responsable:				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Requisitos internos:				
Requisitos externos:				

Fuente: Guía Básica para documentar caracterización de procesos

e. Documentar los procedimientos.

El procedimiento es la forma especificada para llevar a cabo un proceso y definen entre otras cosas: quien hace que, donde, cuando, porque y como.

- a. Catalogar los procedimientos se identifica proceso a proceso cuales son los procedimientos que están directamente relacionados con un proceso y sus subprocesos.
- b. Validar el resultado con los responsables del proceso en este punto se determina el responsable con la actividad realizada por el mismo.

Matriz de identificación de procedimientos

PROCESOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN		

Fuente: Guía Básica para documentar caracterización de procesos

3.1.3. Metodología para mejorar los procesos del Cuerpo de Bomberos de Loja

De acuerdo con el (Ministerio de Fomento, 2005), la metodología propicia para la mejora de procesos está enmarcada en la siguiente lista y que se utilizarán para el desarrollo del presente proyecto de investigación:

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Elaborar la caracterización de cada uno de los subprocesos.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada subproceso

El sistema para el mejoramiento de procesos prioritarios sirve a la organización para que logre un cambio en su nivel de productividad, costos, rapidez, servicio y calidad, por medio de la aplicación de herramientas y técnicas enfocadas al análisis de la empresa.

Para poder mejorar cualquier proceso se deben dar varias situaciones:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

3.2. Seguimiento y medición de procesos

Para generar la sostenibilidad de los procesos planteados en el apartado anterior el Director Ejecutivo deberá ser el responsable de contemplar las siguientes actividades:

- Establecer mecanismos de cumplimiento en el departamento de recursos humanos sobre los procesos determinados.
- Vigilar el buen ambiente de trabajo dentro del Cuerpo de Bomberos de Loja, manteniendo como prioridad el cliente interno y externo.
- Realizar el control y seguimiento de los procesos del área de RRHH en función de los resultados alcanzados.

CAPITULO IV
DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE CUERPO DE BOMBEROS
DE LOJA

4.1. La Institución

El Cuerpo de Bomberos de Loja, nació un día 07 de noviembre de 1946, con 60 hombres voluntarios de esta ciudad por primera vez ofrecían el servicio contra incendios, con una autobomba del mismo año, así fue que se inauguró en el edificio donde funciona actualmente el Hospital Militar ubicado en las calles Colón entre Bolívar y Bernardo Valdivieso frente al parque San Francisco, por 5 años aproximadamente, para luego trasladar sus instalaciones hasta las calles 10 de Agosto entre 24 de Mayo y Juan José Peña.

Actualmente, funciona en la Avenida Universitaria y 10 de Agosto, además cuenta con dos estaciones más: Compañía Norte, ubicada en las calles Francisco Lecaro y Miguel Cano Cda. La Inmaculada, y Compañía Sur, ubicada en la Urbanización Juan José Castillo ubicada en las calles Juan Pío Montufar entre Vicente Álvarez y Rodríguez Soto, contamos con 4 autobombas, un auto tanque, una ambulancia, equipos y materiales necesarios para auxiliar a la ciudadanía del cantón Loja.

4.1.1. Visión.

Ser una institución de primera respuesta con altos estándares de calidad, calidez, eficacia y eficiencia en la atención de emergencias médicas y prestación de servicios de salvamento, rescate, combate de flagelos naturales o producidos por la mano del hombre, disponiendo de talentos humanos altamente capacitados, con elevado conocimiento científico tecnológico y dotados de un equipamiento acorde a las necesidades de la comunidad.

4.1.2. Misión.

El Cuerpo de Bomberos de Loja es una institución altamente capacitada en acciones de prevención, salvamento, rescate, atención pre hospitalaria, combate de incendios u otro tipo de eventos naturales o producidos por la mano del hombre a través de la utilización adecuada de recursos asignados al comando bomberil para proporcionar un adecuado servicio a la comunidad lojana.

4.1.3. Objetivos estratégicos.

- Atender los requerimientos de la comunidad lojana en áreas de control de incendios, inundaciones, accidentes vehiculares, rescate, salvamento, manejo de materiales peligrosos, derrumbes, deslizamientos y otros eventos.
- Normar y direccionar las acciones de investigación, planificación, comunicación, capacitación e inspección oportunas para la prevención de incendios, a fin de generar una actitud y cultura preventiva, en la comunidad Lojana.
- Planificar, organizar, dirigir y supervisar las acciones, procedimientos y protocolos a llevarse a cabo en la atención pre hospitalario en el cantón Loja.

4.1.4. Análisis FODA del Cuerpo de Bomberos de Loja

Fortalezas

Las más importantes son:

- Dotación de material de gran calidad
- Personal con una alta cualificación y una gran preparación física.
- Formación permanente con cursos y actividades
- Oferta de servicios de máxima calidad
- Es una institución muy conocida por la sociedad y muy afianzada con presencia en todas las comunidades del país.
- Alta capacidad de comunicación y de colaboración con las estaciones en la provincia de Loja, incluso los que están fuera de la región, haciendo que se puedan prestar ayuda rápidamente unos a otros, juntando los máximos efectivos de que disponen.

Oportunidades

- Aprovechamiento la buena imagen que la institución tiene dentro de la sociedad para hacerse más cercana a los ciudadanos escuchar sus sugerencias.
- Posibilidad de realizar cursos o actividades en colaboración con colegios e institutos de la región para darles a los niños y jóvenes unas nociones que les hagan evitar incendios y enseñarles cuales serían los procedimientos a llevar a cabo en el caso de una situación de peligro.
- Posibilidad de firmar acuerdos de cooperación con otros cuerpos de bomberos para capacitaciones.

- Capacidad de investigación en el caso de desastres naturales con el fin de depurar responsabilidades.
- Análisis a final de año de los servicios operativos prestados durante el mismo, comparándolos con años anteriores y buscando cuáles han sido los más demandados con el fin de poder anticiparse en años venideros.

Debilidades

Las más significativas son:

- En ocasiones escasez de recursos económicos para hacer frente a todas las demandas de la sociedad, que a veces dificulta el desarrollo adecuado de su tarea. Falta de dotación personal en muchas ocasiones haciendo que en épocas de mucha actividad (época de incendios por ejemplo) haya una marcada movilidad de personal de unas zonas a otras que se salen de su ámbito de actuación y que hacen que en ciertos periodos los parques queden con escaso personal.
- Mejorar los procesos que actualmente existen.

Amenazas

Cabe destacar las siguientes:

- Partidas de financiación que pueden ser sometidas a recortes.
- Posible eliminación de puestos de trabajo de personal eventual al no haber recursos económicos suficientes para su retribución y mantenimiento.
- Posibilidad de que ante una emergencia no se pueda llegar a tiempo. Esto es debido a que no hay suficiente personal.

4.1.5. Diagnóstico de los procesos Matriz IGOE

SUBPROCESO 1

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO	INTERFACE	LÍDER EL PROCESO
Gestión de Talento Humano	Incorporación de personal	Planificación de necesidad de personal	No aplica	No aplica	Jefe Area de RRHH
OBJETIVO	SALIDAS	REQUISITOS DE SALIDAS	CLIENTES	REQUISITOS DE ENTRADA	POLÍTICA O NORMATIVA
Establecer la necesidad de personal de acuerdo al perfil necesitado	Solicitud y aprobación de contratación de personal, plan de actividades aprobado y reclutamiento de personal	Avisos y anuncios, agencias de empleo, consultoras de personal	Proceso de reclutamiento y selección de personal	Análisis y detección de necesidades	Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir.
ACTIVIDADES		RECURSOS	ENTRADAS	PROVEEDORES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar las áreas que necesitan personal para apoyo de actividades ● Establecer el perfil requerido ● Justificar la necesidad de personal ● Elaborar plan de trabajo ● Ofertar el puesto de trabajo en bolsa de trabajo y medios impresos. 		Para este proceso contamos con los elementos necesarios como presupuestos, personal y material.	Necesidad de personal, presupuesto para contrataciones, solicitud de contratación de personal, solicitud de plan de actividades de nuevos colaboradores y convocatoria para contratación.	Proceso de planificación de personal	Numero de plazas aprobadas/Números de plazas necesarias /100

Análisis: La Planificación de necesidades de personal permite a cada área del Cuerpo de Bomberos de Loja determinar el número de colaboradores que necesitan determinando los perfiles necesarios para cubrir el puesto vacante.

SUBPROCESO 2

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO	INTERFACE	LÍDER EL PROCESO
Gestion de Talento Humano	Incorporacion de personal	Reclutamiento de Personal	No aplica	Inicia con la selección de los perfiles acordes a la posición de las vacantes hasta las pruebas realizadas a cada uno para seleccionar a la persona idónea	Jefe Area de RRHH
OBJETIVO	SALIDAS	REQUISITOS DE SALIDAS	CLIENTES	REQUISITOS DE ENTRADA	POLÍTICA O NORMATIVA
Seleccionar los perfiles acordes a la necesidad de personal	Convocatoria para nuevo personal, carpetas escogidas, listado y convocatoria personal que pasa a la siguiente etapa	Previsión, acción y acogida.	Proceso de selección de personal	Previsión, acción y acogida.	El reclutamiento de personal se hará de acuerdo a las leyes del Ecuador en este caso también se utilizara Ley de Defensa contra Incendios.
ACTIVIDADES		RECURSOS	ENTRADAS	PROVEEDORES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Identificar el perfil requerido para la contratación Definir parámetros para evaluación del postulante Verificación de que cada carpeta escogida sea del perfil requerido Certificar referencias de cada una de las carpetas. 		Medio de reclutamiento interno y externo.	.Logística para la selección de personal, presupuesto para publicaciones y convocatoria para nuevo personal.	Proceso de planificación de personal	Numero de plazas aprobadas/Números de plazas necesarias /100

Análisis: Se realiza el reclutamiento interno y externo, de acuerdo a los perfiles requeridos se procede a seleccionar las carpetas idóneas para que pasen a la siguiente etapa.

□

SUBPROCESO 3

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO	INTERFACE	LÍDER EL PROCESO
Gestión de Talento Humano	Incorporación de personal	Selección de personal.	No aplica	Inicia con las pruebas psicológicas y psicométricas que deben realizar cada uno de los postulantes hasta la entrevista final con el Director Administrativo.	Jefe Área de RRRH
OBJETIVO	SALIDAS	REQUISITOS DE SALIDAS	CLIENTES	REQUISITOS DE ENTRADA	POLÍTICA O NORMATIVA
Seleccionar personal idóneo para cubrir vacantes	Resultados obtenidos personas escogidas y Listado de personal idóneo para la contratación	Es recomendable escoger gente con experiencia.	Proceso de contratación	Recepción de candidaturas	Según la Ley, la Constitución y el Reglamento Interno
ACTIVIDADES		RECURSOS	ENTRADAS	PROVEEDORES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Convocar a los candidatos Escoger candidatos Realizar pruebas psicológicas y psicométricas, Elaborar y revisar informe de selección, Disponer contratación y comunicar resultados. 		Costes materiales, costes personales y costes contratación.	Listado de personas convocadas para pruebas y entrevistas, pruebas psicológicas y psicométricas realizadas entrevistas convocatoria para nuevo personal.	Proceso de reclutamiento de personal	Numero de plazas aprobadas/Números de plazas necesarias /100

Análisis: Se realiza la selección de personal de acuerdo a la preparación para cada puesto.

SUBPROCESO 4

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO	INTERFACE	LÍDER EL PROCESO
Gestión de Talento Humano	Incorporación de personal	Contrato de Personal	No aplica	Inicia con la recepción de documentación para la elaboración del contrato hasta la firma y legalización del mismo.	Jefe Area de RRHH
OBJETIVO	SALIDAS	REQUISITOS DE SALIDAS	CLIENTES	REQUISITOS DE ENTRADA	POLÍTICA O NORMATIVA
Elaborar contrato de personal nuevo del CBL	Personal legalmente laborando en la Institución	Recurso humano calificado.	Proceso de acreditación de remuneraciones	Entrada de personal	Segun la Ley con asesoría jurídica
ACTIVIDADES		RECURSOS	ENTRADAS	PROVEEDORES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Solicitar la documentación necesaria Verificación de la documentación, elaboración y legalización del contrato Revisión de cláusulas, sueldo actividades Periodo a prueba Firmas de contrato por parte del seleccionado y la Dirección Administrativa y legalización del contrato en el MRL. 		Capacitación y adaptación de la persona.	.Entrada de personal	Proceso de selección de personal	Numero de plazas aprobadas/Números de plazas necesarias /100

Análisis: Después de haber pasado todas las evaluaciones y entrevistas necesarias, se procede a la contratación de él o los nuevos colaboradores previos a la presentación de la documentación solicitada.

SUBPROCESO 5

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO	INTERFACE	LÍDER EL PROCESO
Gestión de Talento Humano	Incorporación de personal	Inducción de Personal	No aplica	Inicia con dar la bienvenida a la nueva persona por parte de la Dirección Administrativa, conocer las actividades que realiza el CBL, determinar las funciones que realizará y saber quién será su Jefe directo.	Jefe Área de RRHH y Área Legal
OBJETIVO	SALIDAS	REQUISITOS DE SALIDAS	CLIENTES	REQUISITOS DE ENTRADA	POLÍTICA O NORMATIVA
Informar las actividades que realiza el CBL, actividades a desempeñar, capacitación y conocer personal que labora dentro de la misma	Personal capacitado y colaborando con las funciones encomendadas y plan de trabajo.	Adaptación e iniciación del nuevo trabajador en la empresa.	Proceso de evaluación de desempeño	Incorporación	Capacitación del personal con ayuda de MRL
ACTIVIDADES		RECURSOS	ENTRADAS	PROVEEDORES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Recibir al nuevo colaborador Informar sobre aspectos generales Presentar al Jefe inmediato Indicar sus funciones Informar sobre el plan de trabajo. 		Capacitación y adaptación de la persona.	Personal nuevo y capacitado, plan de trabajo.	Proceso de contrato de personal	Número de plazas aprobadas/Números de plazas necesarias /100

Análisis: Previo a realizar las actividades para las que fue contratado el nuevo colaborador se realiza una inducción la cual le permite conocer el giro del negocio y a su jefe inmediato.

SUBPROCESO 6

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO	INTERFACE	LÍDER EL PROCESO
Gestión de Talento Humano	Permanencia de personal	Evaluación del desempeño	No aplica	Inicia con la evaluación del desempeño por parte del Jefe inmediato, informe de resultados y socialización de los mismos.	Jefe Área de RRHH y Jefes de Área
OBJETIVO	SALIDAS	REQUISITOS DE SALIDAS	CLIENTES	REQUISITOS DE ENTRADA	POLÍTICA O NORMATIVA
Conocer el desempeño del nuevo personal	Resultados de la evaluación, personal que continúa y no continúa.	Análisis y profundización para determinar el desempeño.	Proceso de evaluación de desempeño	Incorporación	Según la ley y con lo que manda el MRL
ACTIVIDADES		RECURSOS	ENTRADAS	PROVEEDORES	INDICADORES
Elaborar listado de personal a evaluar Delimitar parámetros a evaluar Definir evaluaciones y evaluadores, Aplicar evaluaciones Elaborar informe Analizar y socializar resultados.		Evaluación cada 6 meses por el Jefe de Área.	Listado de personal que labora en el CBL.	Proceso de inducción de personal	Número de evaluaciones / personal evaluado/100

Análisis: Para conocer el rendimiento de cada colaborador del Cuerpo de Bomberos de Loja sea nuevo o antiguo, se realiza una evaluación de desempeño a cada uno de ellos, la cual permite conocer el compromiso o no con la institución al cumplir las actividades encargadas.

SUBPROCESO 7

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO	INTERFACE	LÍDER EL PROCESO
Gestión de Talento Humano	Permanencia de personal	Acreditación de remuneraciones	No aplica	Inicia desde los informes de días laborados para pagos hasta la acreditación de sueldos en las cuentas de cada uno de los colaboradores.	Jefe Área de RRHH y Área Contable.
OBJETIVO	SALIDAS	REQUISITOS DE SALIDAS	CLIENTES	REQUISITOS DE ENTRADA	POLÍTICA O NORMATIVA
Pagar a los colaboradores los servicios prestados.	Validación de listado, informe de pagos aprobados y acreditación de cuentas.	PAC y POA anual	Proceso de permanencia de personal	Sistema informático	De acuerdo a contrato
ACTIVIDADES		RECURSOS	ENTRADAS	PROVEEDORES	INDICADORES
Elaborar listado de personal a evaluar Delimitar parámetros a evaluar Definir evaluaciones y evaluadores Aplicar evaluaciones Elaborar informe Analizar y socializar resultados.		Roles de pago listo a primeros días de mes.	Listado de personal a pagar y aprobación de pagos.	Proceso de evaluación de desempeño	(Numero de colaboradores/Numero de pagos)*100

Análisis: La división financiera previo a acreditar las remuneraciones, revisa informes y marcador digital los cuales constatan el cumplimiento de horario.

SUBPROCESO 8

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO	INTERFACE	LÍDER EL PROCESO
Gestión de Talento Humano	Permanencia de personal	Asignación y liquidación de viáticos	No aplica	Inicia desde la solicitud, acreditación de viáticos hasta la liquidación de los mismos previo a informe emitido.	Dirección Administrativa y Área Contable
OBJETIVO	SALIDAS	REQUISITOS DE SALIDAS	CLIENTES	REQUISITOS DE ENTRADA	POLÍTICA O NORMATIVA
Asignar y liquidar viáticos del CBL	Liquidación de viáticos	Solicitud de viáticos y asignación de asignaciones adicionales.	Todos los procesos	Informes	Dar a conocer las políticas, tarifas y procedimientos para la solicitud, procedimientos, autorización y comprobación de los gastos de viaje necesarios para lo cual se utiliza la hoja SENRES.
ACTIVIDADES		RECURSOS	ENTRADAS	PROVEEDORES	INDICADORES
Elaborar solicitud para la salida asignación de viáticos Aprobación Cálculo y acreditación Registro contable e informe de actividades del colaborador.		Presentación del formulario de solicitud de viaje aprobado.	Solicitud de asignación de viáticos e informe de gastos realizados en el evento asistido.	Proceso de permanencia de personal	Número de solicitudes de viáticos/Número de viáticos asignados/100

Análisis: Anterior a las salidas por parte de los funcionarios del Cuerpo de Bomberos de Loja, se debe solicitar viáticos de acuerdo a las políticas y Reglamento del Cuerpo de Bomberos de Loja y al regreso de la actividad se debe presentar un informe justificando los gastos realizados.

SUBPROCESO 9

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO	INTERFACE	LÍDER EL PROCESO
Gestión de Talento Humano	Permanencia de personal	Vacaciones	No aplica	Inicia desde la determinación del personal que tiene vacaciones hasta la reincorporación del colaborador.	Dirección Administrativa y Área RRHH
OBJETIVO	SALIDAS	REQUISITOS DE SALIDAS	CLIENTES	REQUISITOS DE ENTRADA	POLÍTICA O NORMATIVA
Asignar las vacaciones que por ley debe recibir cada una de las personas que laboran en el CBL	Personal de vacaciones	Solicitud de vacaciones	Todos los procesos	Contar con reemplazo para que realice actividades del colaborador en vacaciones	Según Ley 30 días al año descontando permisos sin justificación de salud o calamidad doméstica.
ACTIVIDADES		RECURSOS	ENTRADAS	PROVEEDORES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el listado del personal que labora en el CBL Número de días de vacaciones Cronograma Indicaciones para uso de vacaciones Solicitud del formulario Aprobación y legalización del documento. 		Presentar solicitud 15 días antes.	Cronograma con fecha de vacaciones.	Todos los procesos	Número de solicitudes de vacaciones/Vacaciones asignadas/100

Análisis: Se toma vacaciones de acuerdo al cronograma emitido por RRHH.

SUBPROCESO 10

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO	INTERFACE	LÍDER EL PROCESO
Gestión de Talento Humano	Permanencia de personal	Asignación de permisos	No aplica	Inicia con la solicitud, aprobación y utilización del mismo.	Dirección Administrativa y Área RRHH
OBJETIVO	SALIDAS	REQUISITOS DE SALIDAS	CLIENTES	REQUISITOS DE ENTRADA	POLÍTICA O NORMATIVA
Asignar permiso a los colaboradores de acuerdo a previa solicitud.	Aprobación de solicitud	Solicitud de permiso	Todos los procesos	Salida con justificante si es salud	De acuerdo a leyes y reglamentos
ACTIVIDADES		RECURSOS	ENTRADAS	PROVEEDORES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar solicitud de salida • Aprobación • Hacer uso del permiso • Retorno a actividades. 		Presentación de formulario.	Solicitud de salida	Todos los procesos	Número de solicitudes/Número de permisos asignados/100

Análisis: Lo solicitan los empleados según necesidad.

SUBPROCESO 11

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO	INTERFACE	LÍDER EL PROCESO
Gestión de Talento Humano	Desvinculación de personal.	Desvinculación por termino de contrato	No aplica	Inicia desde la comunicación de la continuidad o no dentro del CBL.	Dirección Administrativa, RRHH, Área Legal
OBJETIVO	SALIDAS	REQUISITOS DE SALIDAS	CLIENTES	REQUISITOS DE ENTRADA	POLÍTICA O NORMATIVA
Informar al colaborador sobre si continúa o no dentro del CBL	Contratos no renovados	Notificación de continuación ó no	Proceso de selección de personal	Notificación a personal	Ley de servicio administrativo.
ACTIVIDADES		RECURSOS	ENTRADAS	PROVEEDORES	INDICADORES
Notificación con 30 días de anticipación Registro de conformidad en el MRL Aviso de salida del IESS Elaboración del acta de finiquito Gestión de emisión de cheque Entrega de documentación y recepción de cheque por parte del exfuncionario.		Envío de carta e cese de actividades.	Contratos terminados y elaboración de liquidación.	Proceso de selección de personal	Proceso de selección de personal.

Análisis: La desvinculación del personal puede ser por voluntad propia o por despido para cada uno de estos interviene el área legal del Cuerpo de Bomberos de Loja.

SUBPROCESO 12

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO	INTERFACE	LÍDER EL PROCESO
Gestión de Talento Humano	Desvinculación de personal.	Desvinculación por renuncia voluntaria	No aplica	Inicia desde el oficio de renuncia hasta la aceptación de la misma por parte de la Dirección Administrativa.	Dirección Administrativa, RRHH, Área Legal
OBJETIVO	SALIDAS	REQUISITOS DE SALIDAS	CLIENTES	REQUISITOS DE ENTRADA	POLÍTICA O NORMATIVA
Desvincular al colaborador por motivo de renuncia propia.	Renuncia aprobada	Recepción de aprobación	Proceso de selección de personal	Entregar todo lo que ha sido entregado a ellos en las diferentes oficinas para poder cobrar finiquito.	Ley de servicio administrativo.
ACTIVIDADES		RECURSOS	ENTRADAS	PROVEEDORES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar renuncia por escrito, aprobación de renuncia • Registro de conformidad en el MRL • Registro de salida al IESS • Elaboración del finiquito • Gestión de emisión del cheque • Entrega de documentación y recepción del cheque por parte del exfuncionario. 		Envío de carta de renuncia por parte del funcionario.	Contratos terminados y elaboración de liquidación.	Proceso de selección de personal	Número de renuncias/Número de renuncias probadas/100

Análisis: La liquidación es un derecho del exfuncionario.

4.2. Áreas de Trabajo

4.2.1. Estaciones

- Estación Norte
- Estación Sur
- Estación Centro

4.2.2. Servicios

- Atención de emergencias
- Gestión de Riesgos
- Inspección de locales comerciales
- Atención Pre-hospitalaria

4.2.3. Denuncias en línea

- Tele-operadoras, líneas Cuerpo de Bomberos de Loja

4.2.4. Bomberos Voluntarios

Realizan su trabajo en las diferentes estaciones del Cuerpo de Bomberos de Loja.

4.3. Descripción de los procesos actuales en el área de recursos humanos.

4.3.1. Planificación de necesidades de personal

La Planificación de necesidades de personal permite a cada área del Cuerpo de Bomberos de Loja determinar el número de colaboradores que necesitan determinando los perfiles necesarios para cubrir el puesto vacante.

4.3.2. Reclutamiento y selección

Se realiza el reclutamiento interno y externo, de acuerdo a los perfiles requeridos se procede a seleccionar las carpetas idóneas para que pasen a la siguiente etapa.

4.3.3. Contratación

Después de haber pasado todas las evaluaciones y entrevistas necesarias, se procede a la contratación de él o los nuevos colaboradores previos a la presentación de la documentación solicitada.

4.3.4. Inducción

Previo a realizar las actividades para las que fue contratado el nuevo colaborador se realiza una inducción la cual le permite conocer el giro del negocio y a su jefe inmediato.

4.3.5. Evaluación de desempeño

Para conocer el rendimiento de cada colaborador del Cuerpo de Bomberos de Loja sea nuevo o antiguo, se realiza una evaluación de desempeño a cada uno de ellos, la cual permite conocer el compromiso o no con la institución al cumplir las actividades encargadas.

4.3.6. Administración de remuneraciones

La división financiera previo a acreditar las remuneraciones, revisa informes y marcador digital los cuales constatan el cumplimiento de horario.

4.3.7. Anticipo y liquidación de viáticos

Anterior a las salidas por parte de los funcionarios del Cuerpo de Bomberos de Loja, se debe solicitar viáticos de acuerdo a las políticas y Reglamento del Cuerpo de Bomberos de Loja y al regreso de la actividad se debe presentar un informe justificando los gastos realizados.

4.3.8. Vacaciones

Se toma vacaciones de acuerdo al cronograma emitido por RRHH.

4.3.9. Desvinculación

La desvinculación del personal puede ser por voluntad propia o por despido para cada uno de estos interviene el área legal del Cuerpo de Bomberos de Loja.

La institución al momento no cuenta con ningún tipo de diseño de gestión de procesos. Por cuanto todas las funciones que existen al momento son encargadas y designadas empíricamente a todos los empleados de dicha institución

4.3.10. Organización estructural y funcional del Cuerpo de Bomberos de Loja.

La Organización estructural y funcional del Cuerpo de Bomberos de Loja. Se puede evidenciar en el **Anexo 1**

CAPITULO V
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL
CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

5.1. Antecedentes

El desarrollo del Cuerpo de Bomberos de Loja, se debe a la innovación y aplicación de herramientas, como un sistema de gestión por procesos para el área de recursos humanos como clave principal para el mejoramiento continuo.

La gestión del talento humano se la utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades, experiencia, capacidades y competencias de su fuerza de trabajo.

Los programas para definir puestos, valorarlos, reclutar seleccionar y contratar al mejor y más brillante talento disponible.

La capacitación complementa ésta definición de puestos para mejorar las habilidades.

Además, las personas necesitan oportunidades para desarrollarse en el puesto.

El desarrollo del talento humano significa también trabajo en equipo, comunicación asertiva, liderazgo proactivo, capacidad para generar nuevas ideas creativas e innovadoras de todos los miembros de la organización.

Otro elemento importante de la gestión del talento humano es contar con personal motivado y satisfecho que pueda responder a las expectativas de los clientes con calidad.

5.2. Misión

Fomentar el desarrollo, compromiso y ética del talento humano especializado, dentro de un entorno de alto desempeño, estimulando el Clima, Cultura y Comunicación adecuados e integrando los procesos de Recursos Humanos siendo participes en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

5.3. Visión

Ser un modelo de gestión y desarrollo del talento humano, que brinde servicios de calidad a su cliente interno, demostrando eficacia y transparencia en todos sus procesos, manteniendo los valores establecidos y logrando que el Cuerpo de Bomberos de Loja.

5.4. Identificación y secuencia de procesos.

Mediante los procesos analizados y encontrados en el área de recursos humanos del Cuerpo de Bomberos de Loja se encuentran limitados y con un nivel inferior al requerido por los clientes internos del Cuerpo de Bomberos de Loja y en función a esto es que no se lleva un plan para un buen análisis en el área mencionada, al mejorar los procesos de esta área garantizarán una mejora en el clima laboral y satisfacción del cliente interno.

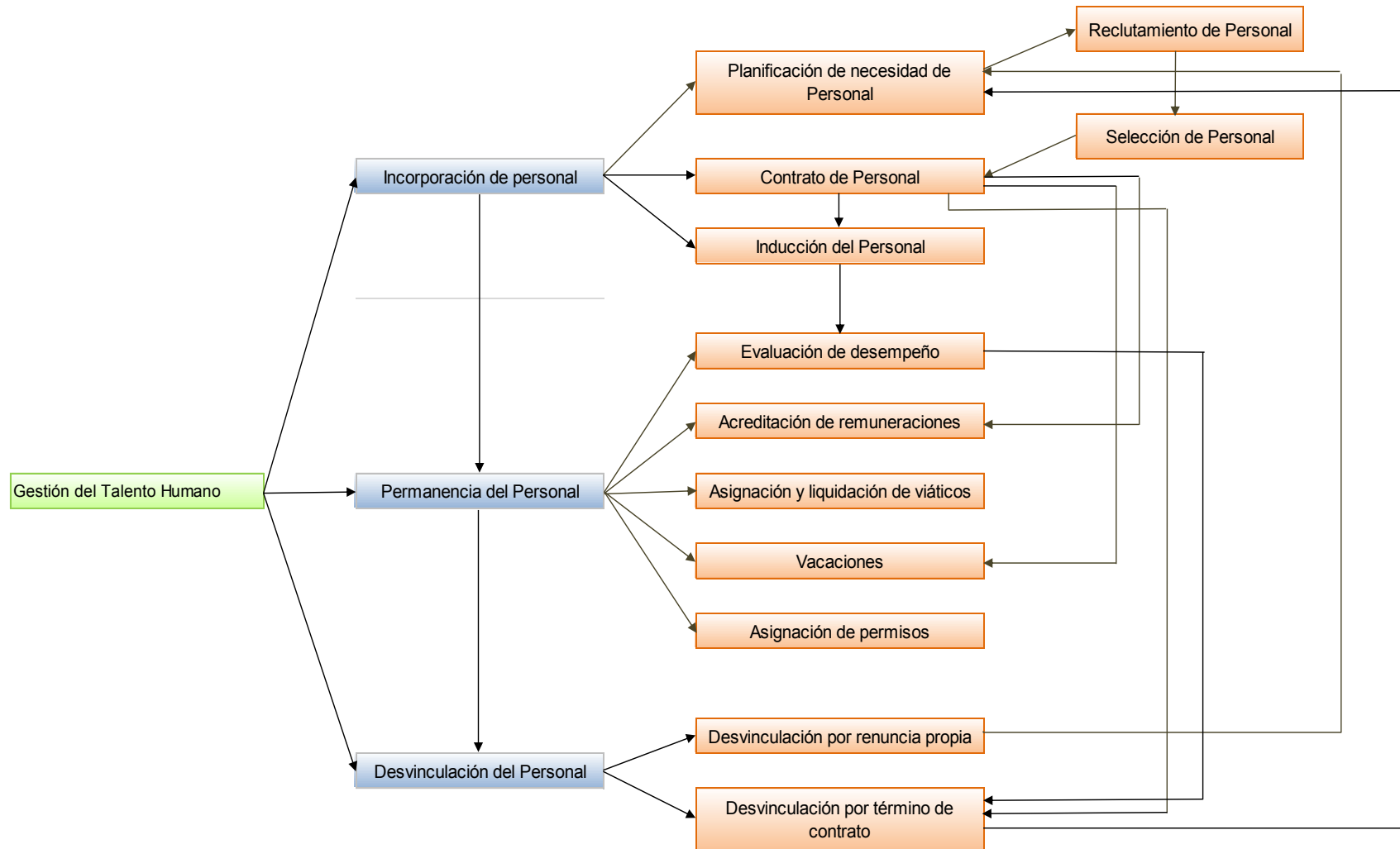
El área de recursos humanos del Cuerpo de Bomberos de Loja debe seguir el siguiente procedimiento:

Tabla 2. Procesos y subprocesos del Cuerpo de Bomberos de Loja

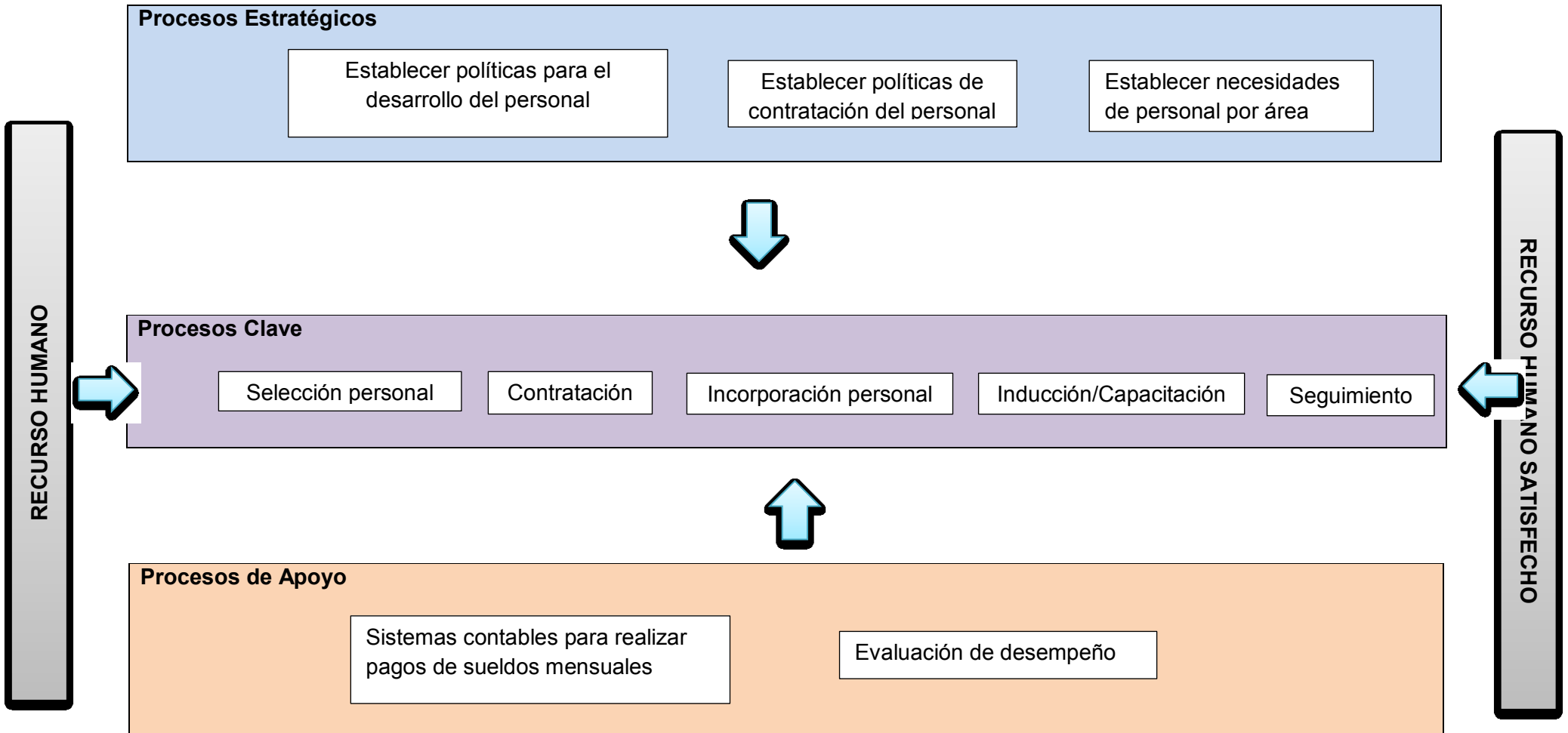
Macroproceso	Proceso	Subproceso
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Incorporación de personal	Planificación de necesidad de personal
		Reclutamiento de personal
		Selección de personal
		Contrato de personal
		Inducción del personal
	Permanencia del personal	Evaluación de desempeño
		Acreditación de remuneraciones
		Asignación y liquidación de viáticos
		Vacaciones
		Asignación de permisos
	Desvinculación del personal	Desvinculación por término de contrato
		Desvinculación por renuncia voluntaria

Fuente: La autora

5.5. RED DE PROCESOS CBL - RRHH



Mapa de procesos CBL-RRHH



5.5.1. Caracterización de los procesos y diagramas de flujo

5.5.1.1. Planificación de necesidad de personal

Tabla 3. Caracterización Planificación de necesidad de personal

 <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Incorporación de personal				
Subproceso: Planificación de necesidad de personal				
Objetivo: Establecer la necesidad de personal de acuerdo al perfil necesitado				
Alcance: Inicia con la identificación de la plaza vacante hasta la determinación del perfil necesario para el cargo disponible.				
Indicador: (Número de plazas aprobadas/Número de plazas necesarias)/100				
Responsable: Jefes de área / Área de Recursos Humanos				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de planificación de personal	Necesidad de personal. Presupuesto para contrataciones. Solicitud de contratación de personal. Solicitud de plan de actividades a realizar por los nuevos colaboradores Convocatoria para contratación	Identificar las áreas que necesitan personal para apoyo de actividades. Establecer el perfil requerido. Justificar la necesidad de personal. Elaborar plan. Ofertar el puesto de trabajo en bolsa de trabajo, medios impresos	Solicitud de contratación de personal. Aprobación de contratación. Plan de actividades aprobado Reclutamiento de personal	Proceso de reclutamiento y selección de personal
Documentos del proceso: Petición de personal				

Fuente: La Autora

5.5.1.2. Diagrama de flujo: Planificación de necesidad de personal

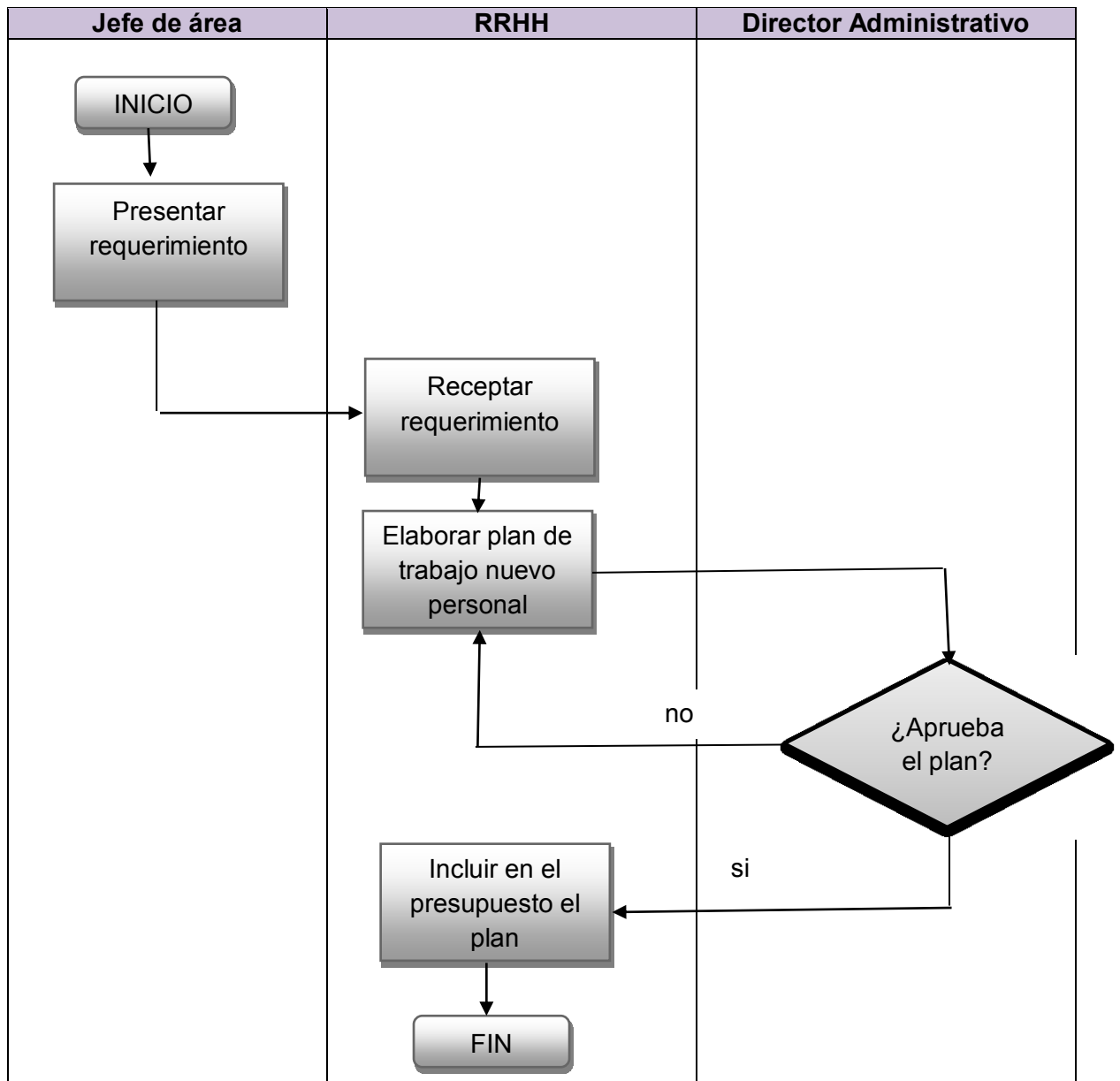


Figura 4. Diagrama de flujo – Planificación de necesidad de personal

Fuente: La autora

5.5.1.3. Reclutamiento de personal

Tabla 4. Caracterización Reclutamiento de personal

 <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESO RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Incorporación de personal				
Subproceso: Reclutamiento de personal				
Objetivo: Seleccionar los perfiles acordes a la necesidad de personal				
Alcance: Inicia con la selección de los perfiles acordes a la posición vacantes hasta las pruebas realizadas a cada uno para seleccionar la persona idónea.				
Indicador: (Número de personas convocadas/Número de personas que se presentan al llamado)/100				
Responsable: Área de Recursos Humanos				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de planificación de personal	Logística para selección de personal.	Identificar el perfil requerido para la contratación.	Convocatoria para nuevo personal.	Proceso de selección de personal
	Presupuesto para publicaciones.	Definir parámetros para evaluación del postulante.	Carpetas escogidas.	Proceso de contratación
	Convocatoria para nuevo personal	Verificación de que cada carpeta escogida cumpla con el perfil requerido. Certificar referencias de cada una de las carpetas.	Listado de personas que pasan a la siguiente etapa. Convocatoria para la siguiente etapa.	
Documentos del proceso: Petición de personal				

Fuente: La autora

5.5.1.4. Diagrama de flujo: Reclutamiento de personal

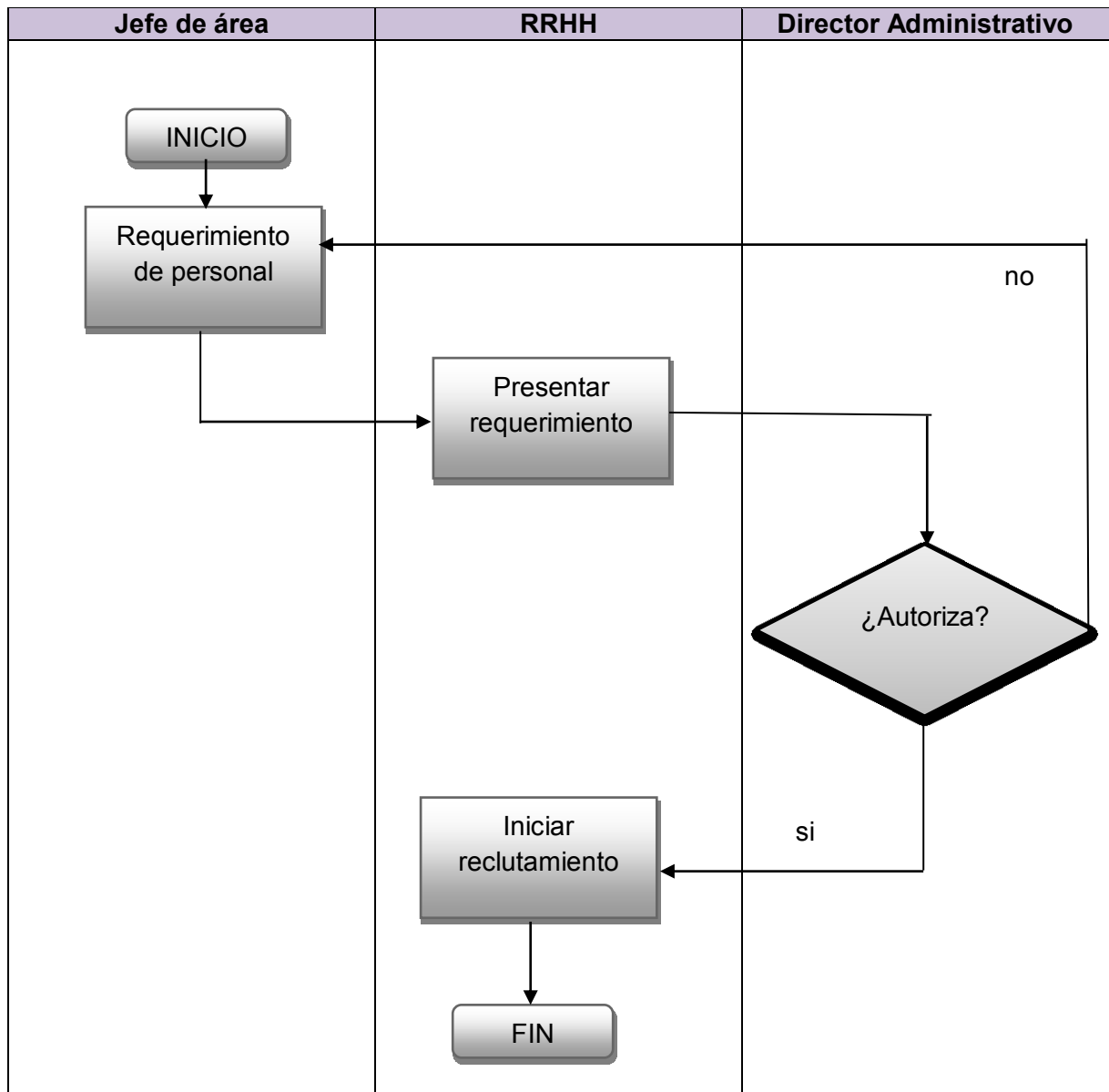


Figura 5. Diagrama de flujo – Reclutamiento de personal

Fuente: La autora

5.5.1.5. Selección de personal

Tabla 5. Caracterización Selección personal

 <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Incorporación de personal				
Subproceso: Selección de personal				
Objetivo: Seleccionar al personal idóneo para cubrir la necesidad de personal.				
Alcance: Inicia con las pruebas psicológicas y psicométricas que deben realizar cada uno de los postulantes hasta la entrevista final con el Director Administrativo.				
Indicador: (Número de personas seleccionadas/Número de personas que se presentan)/100				
Responsable: Área de Recursos Humanos				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de reclutamiento de personal	Listado de personas convocadas para pruebas y entrevistas. Pruebas psicológicas y psicométricas realizadas, entrevistas Personal seleccionado para contratación	Convocar a los candidatos Escoger candidatos Realizar pruebas psicológicas y psicométricas Elaborar informe de selección Revisar informe Disponer contratación Comunicar resultados	Resultados obtenidos persona (s) escogida (s). Listado del personal idóneo para contratación.	Proceso de contratación
Documentos del proceso: Petición de personal				

Fuente: La autora

5.5.1.6. Diagrama de flujo: Selección de personal

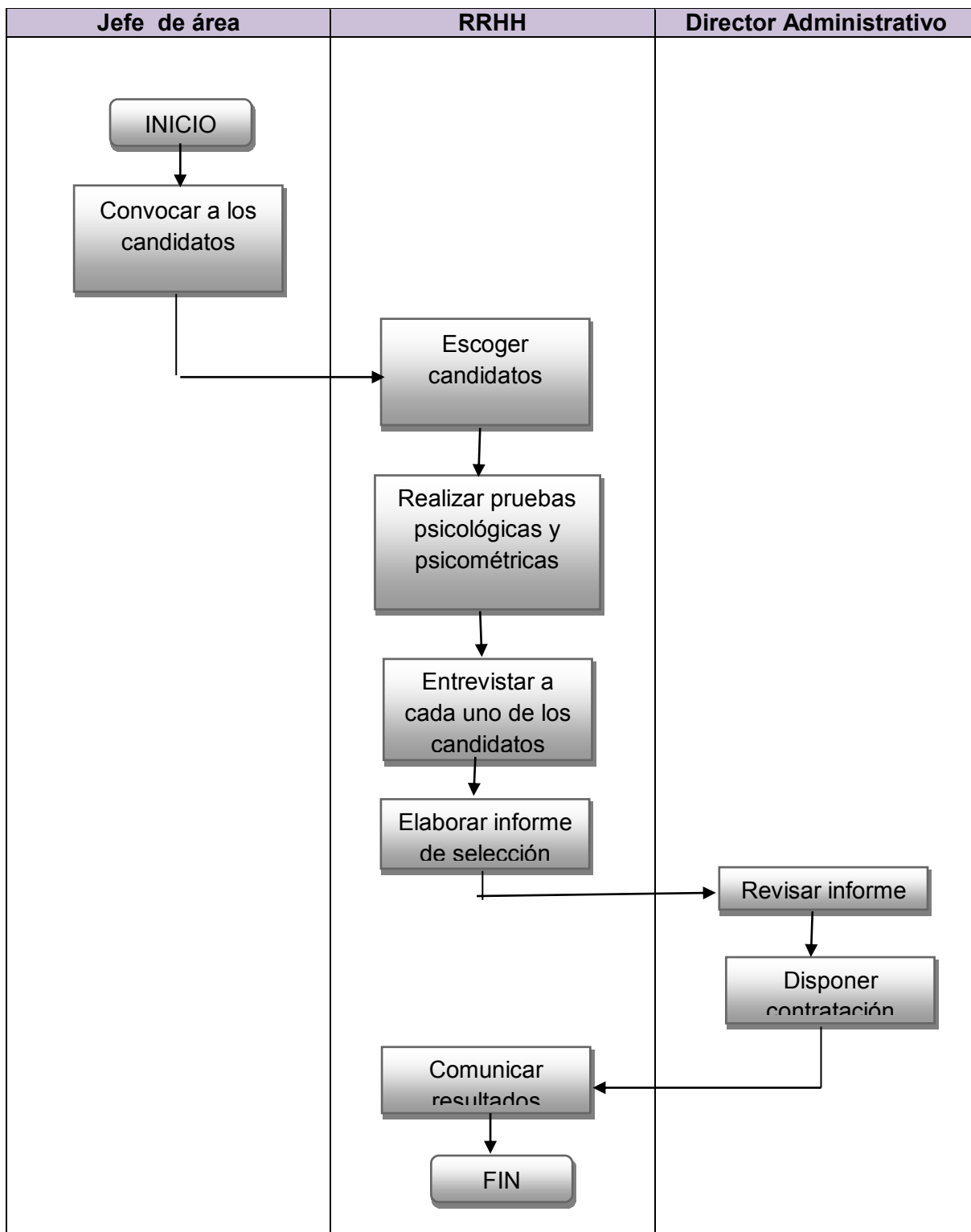


Figura 6. Diagrama de flujo – Selección de personal

Fuente: La autora

5.5.1.7. Contratación de personal

Tabla 6. Caracterización Contratación personal

 <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Incorporación de personal				
Subproceso: Contratación de personal				
Objetivo: Elaborar contrato del personal nuevo del CBL.				
Alcance: Inicia con la recepción de documentación para la elaboración del contrato hasta la firma y legalización del mismo.				
Indicador: (Personal seleccionado/Número de participantes en la convocatoria)/100				
Responsable: Área de Recursos Humanos, Área Legal				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de reclutamiento de personal	Personal escogido para integrar los colaboradores del CBL	Solicitar la documentación necesaria.	Personal legalmente laborando en la institución.	Proceso de acreditación de remuneraciones.
Proceso de selección de personal	Elaboración del contrato.	Verificación de la documentación Elaboración y legalización de contrato. Revisión de cláusulas del contrato, sueldo, actividades, periodo a prueba y firmas de contrato por parte del seleccionado y de la Dirección Administrativa. Legalización del contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales.		Proceso de asignación de vacaciones. Proceso de desvinculación por término de contrato
Documentos del proceso: Contrato				

Fuente: La autora

5.5.1.8. Diagrama de flujo: Contratación de personal

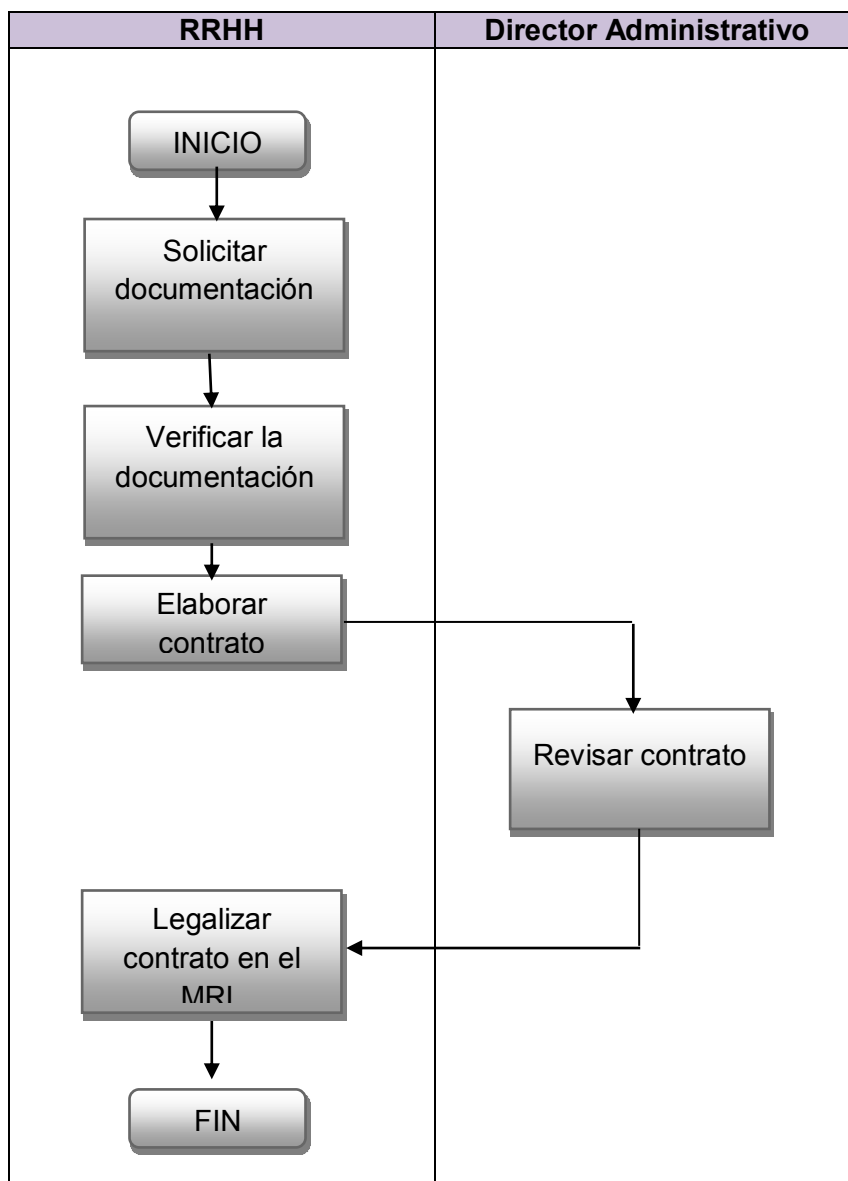


Figura 7. Diagrama de flujo – Contrato de personal
Fuente: La autora

5.5.1.9. Inducción del personal

Tabla 7. Caracterización Inducción del personal

 <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Incorporación de personal				
Subproceso: Inducción del personal				
Objetivo: Informar las actividades que realiza el CBL, actividades a desempeñar, capacitación y conocer personal que labora dentro de la misma.				
Alcance: Inicia con dar la bienvenida a la nueva persona por parte de la Dirección Administrativa, conocer las actividades que realiza el CBL, determinar las funciones que realizará, capacitación hasta conocer quién será su jefe directo.				
Indicador: (Personal capacitado /Personal nuevo)/100				
Responsable: Área de Recursos Humanos, Jefes de área				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de contrato de personal	Personal nuevo y capacitado. Plan de trabajo	Recibir al nuevo colaborador. Informar sobre aspectos generales. Presentar al jefe inmediato. Indicar sus funciones. Informar sobre plan de trabajo.	Personal capacitado. Personal colaborando con las funciones encomendadas. Plan de trabajo	Proceso de evaluación de desempeño.
Documentos del proceso: Contrato				

Fuente: La autora

5.5.1.10. Diagrama de flujo: Inducción del personal

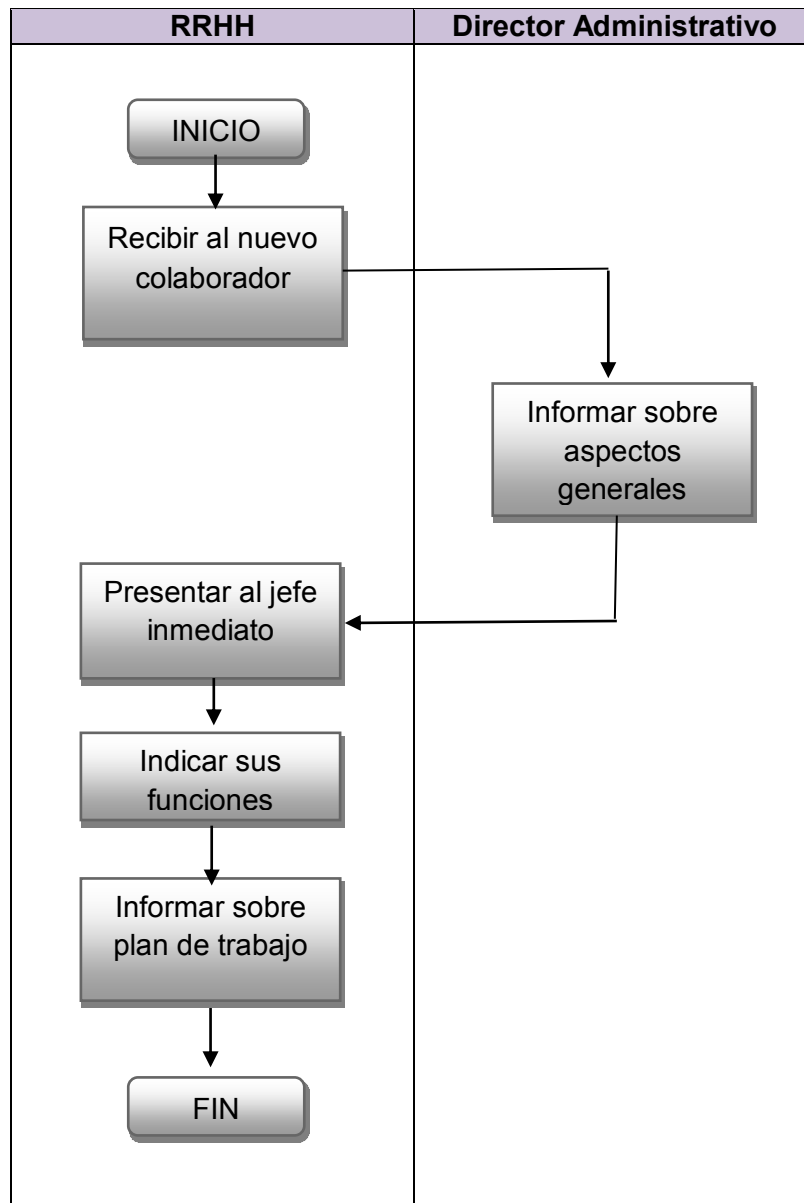


Figura 8. Diagrama de flujo – Inducción del personal

Fuente: La autora

5.5.1.11. Evaluación de desempeño

Tabla 8. Caracterización Evaluación de desempeño

 <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Permanencia del personal				
Subproceso: Evaluación de desempeño				
Objetivo: Conocer el desempeño del nuevo personal.				
Alcance: Inicia desde la evaluación de desempeño por parte del jefe inmediato, informe de resultados y socialización de los mismos.				
Indicador: (Número de evaluaciones /Personal evaluado)/100				
Responsable: Área de Recursos Humanos, Coordinadores de área				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de inducción de personal	Listado del personal que labora en el CBL.	Elaborar listado de personal a evaluar. Delimitar parámetros a evaluar. Definir evaluaciones y evaluadores. Aplicar evaluaciones. Elaborar informe de resultados. Analizar resultados. Socializar resultados.	Resultados de la evaluación. Personal que continúa en la CBL. Personal que no continúa en el CBL.	Proceso de desvinculación por término de contrato
Documentos del proceso: Evaluaciones				

Fuente: La autora

5.5.1.12. Diagrama de flujo: Evaluación de desempeño

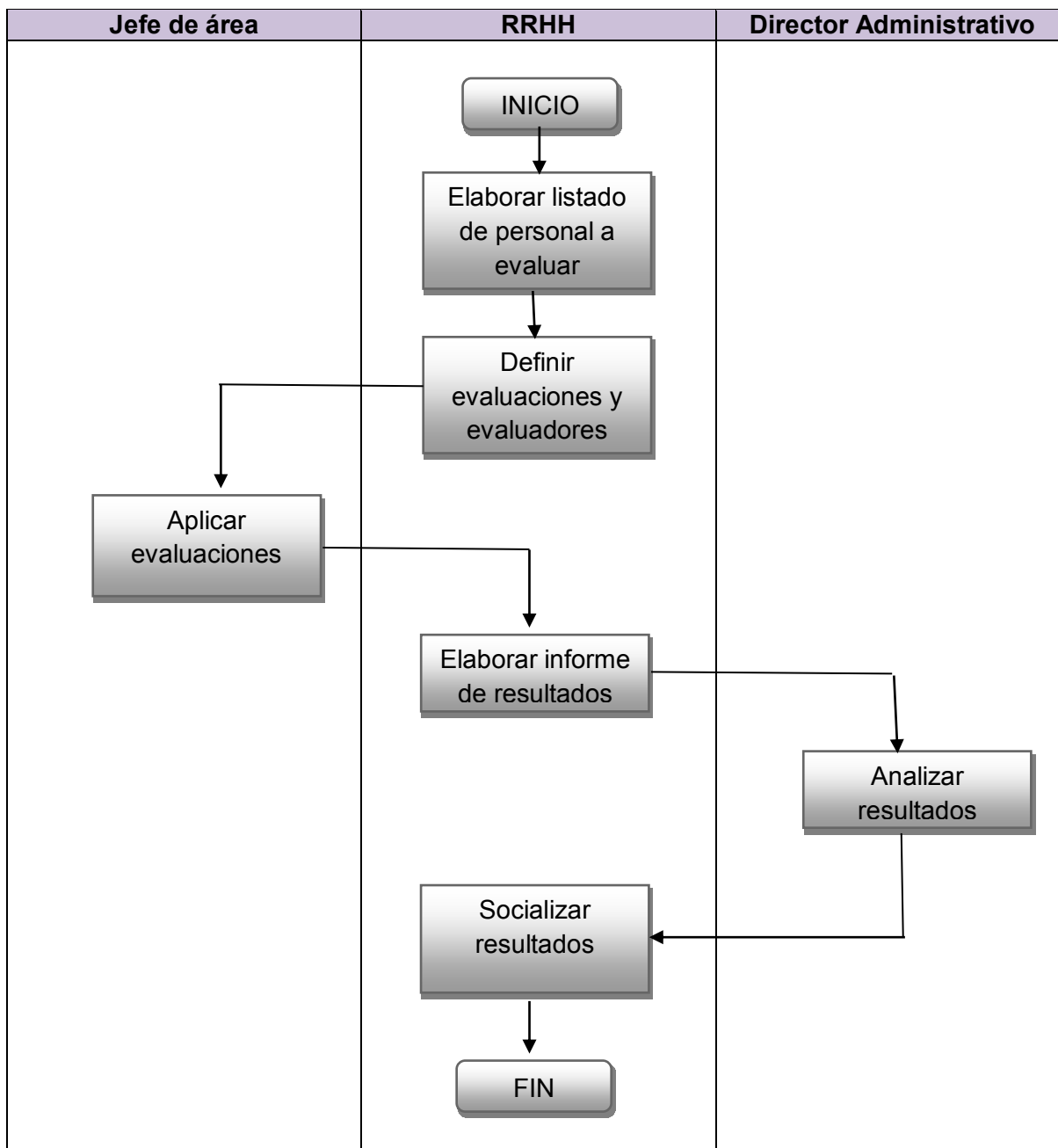


Figura 9. Diagrama de flujo – Evaluación de desempeño

Fuente: La autora

5.5.1.13. Acreditación de remuneraciones

Tabla 9. Caracterización Acreditación de remuneraciones

 <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Permanencia del personal				
Subproceso: Acreditación de remuneraciones				
Objetivo: Pagar a los colaboradores por los servicios prestados				
Alcance: Inicia desde los informes de días laborados para pagos hasta la acreditación de sueldos en las cuentas de cada uno de los colaboradores.				
Indicador: (Número de colaboradores /Número de pagos)/100				
Responsable: Área de Recursos Humanos, Departamento Contable				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de evaluación de desempeño	Listado de personal a pagar validado. Aprobación de pagos.	Ingresar novedades al sistema. Generar informes de pagos. Revisión de informes. Autorización para realizar pagos. Acreditación de sueldos. Entrega de rol de pagos	Validación de listado. Informe de pagos aprobado. Acreditación en cuentas	Proceso de permanencia del personal
Documentos del proceso: Informe de pagos				

Fuente: La autora

5.5.1.14. Diagrama de flujo: Acreditación de remuneraciones

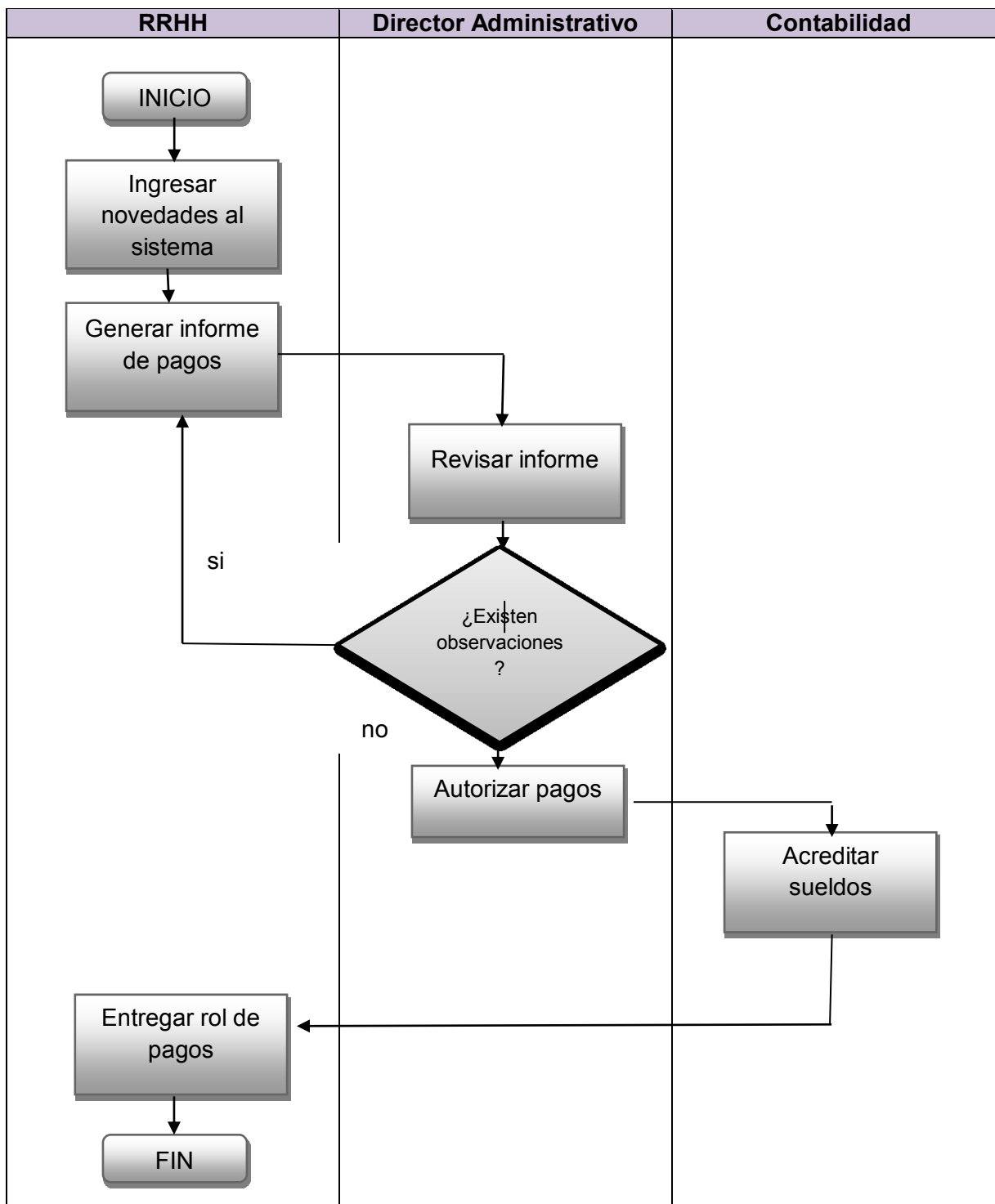


Figura 10. Diagrama de flujo – Acreditación de remuneraciones
 Fuente: La autora

5.5.1.15. Asignación y liquidación de viáticos

Tabla 10. Caracterización Asignación y liquidación de viáticos

 <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Permanencia del personal				
Subproceso: Asignación y liquidación de viáticos				
Objetivo: Asignar y liquidar viáticos para actividades del CBL.				
Alcance: Inicia desde la solicitud, acreditación de viáticos hasta la liquidación de los mismos, previo a informe emitido.				
Indicador: (Número de solicitudes de viáticos /Número viáticos asignados)/100				
Responsable: Dirección Administrativa, Departamento Contable				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de permanencia de personal	Solicitud de asignación de viáticos. Informe de gastos realizados en evento asistido.	Elaborar solicitud para la salida asignación de viáticos. Aprobación de solicitud. Cálculo de viáticos. Acreditación de viáticos. Registro contable. Informe de actividades realizadas por el colaborador en el evento asistido.	Liquidación de viáticos.	Todos los procesos
Documentos del proceso: Informe de gastos				

Fuente: La autora

5.5.1.16. Diagrama de flujo: Asignación y liquidación de viáticos

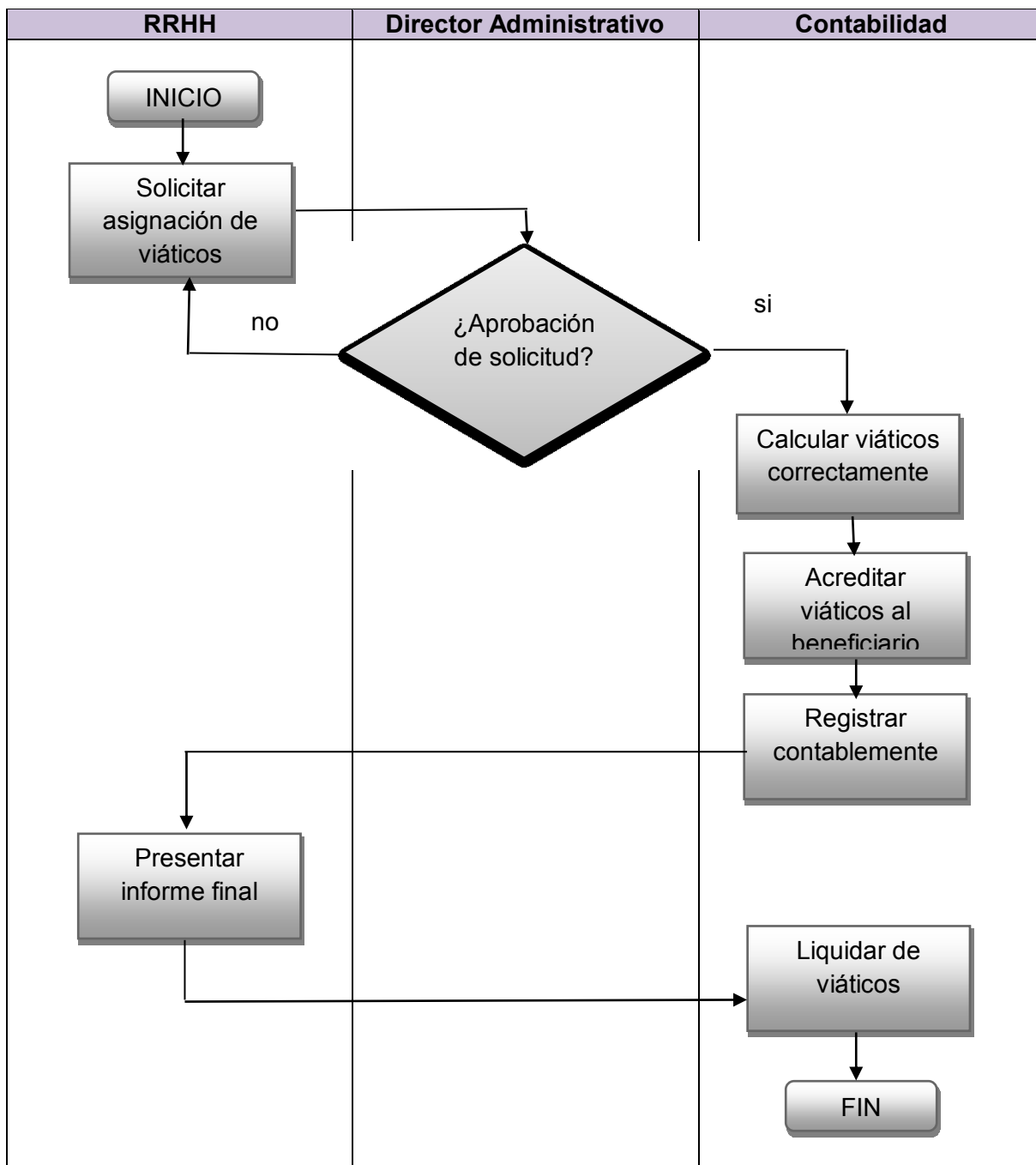



Figura 11. Diagrama de flujo – Asignación y liquidación de viáticos

Fuente: La autora

5.5.1.17. Vacaciones

Tabla 11. Caracterización Vacaciones

 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS				
Proceso: Permanencia del personal				
Subproceso: Vacaciones				
Objetivo: Asignar las vacaciones que por ley debe recibir cada uno de las personas que laboran en el CBL.				
Alcance: Inicia desde la determinación del personal que tiene vacaciones hasta la reincorporación del colaborador.				
Indicador: (Número de solicitudes de vacaciones /Número vacaciones asignadas)/100				
Responsable: Dirección Administrativa, Recursos Humanos				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de permanencia de personal	Cronograma con fecha de vacaciones	Elaboración de listado de personal que labora en el CBL.	Personal de vacaciones.	Todos los procesos
Proceso de contratación		Elaboración de listado con el número de días de vacaciones que posee cada uno de los funcionarios del CBL. Elaboración de cronograma para vacaciones. Indicaciones para uso de vacaciones. Entrega de formulario de solicitud de vacaciones. Aprobación. Legalización de documento. Uso de vacaciones.		
Documentos del proceso: Cronograma de vacaciones				

Fuente: La autora

5.5.1.18. Diagrama de flujo: Vacaciones

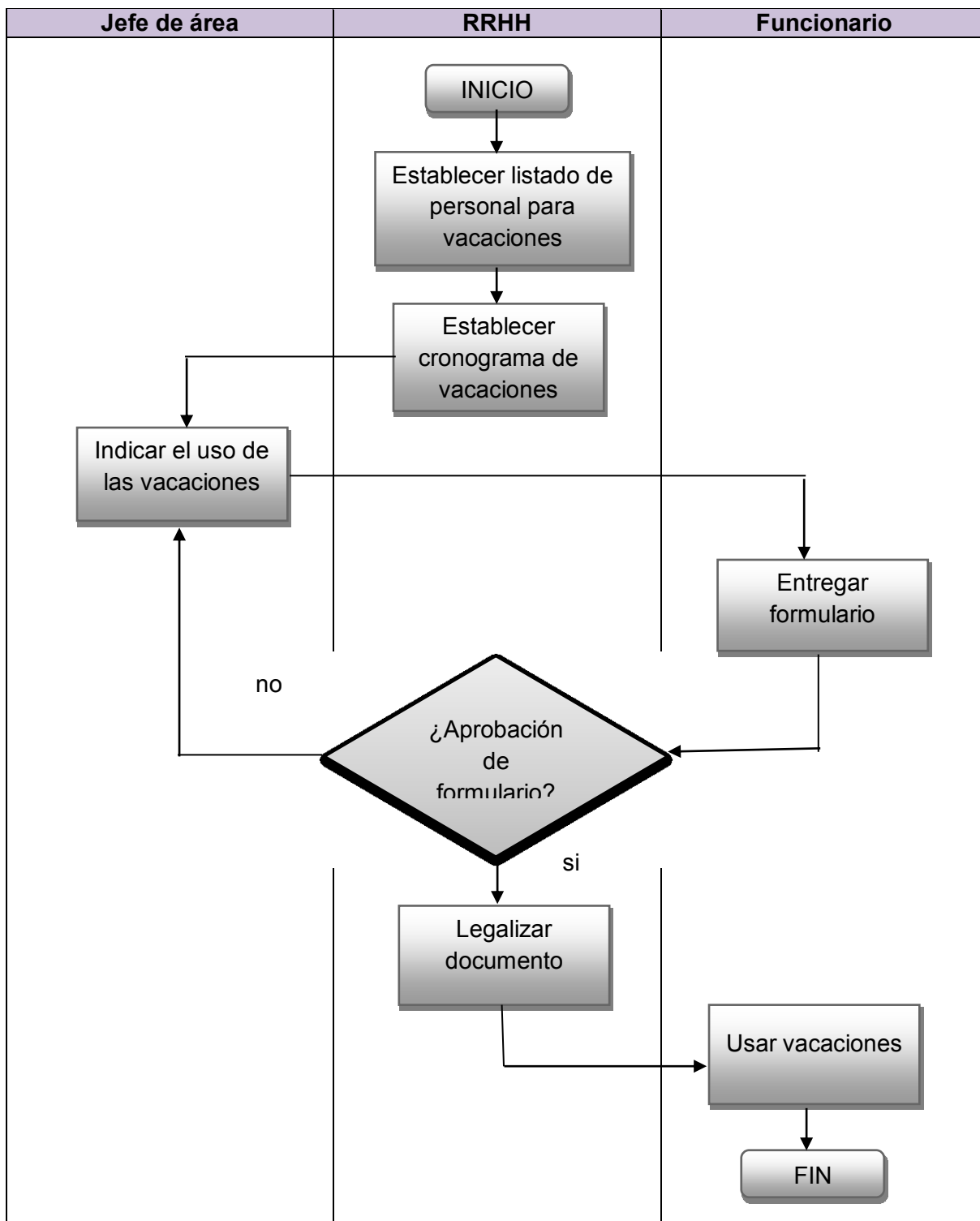



Figura 12. Diagrama de flujo – Vacaciones
Fuente: La autora

5.5.1.19. Asignación de permisos

Tabla 12. Caracterización Asignación de permisos

 <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Permanencia del personal				
Subproceso: Asignación de permisos				
Objetivo: Asignar permisos a los colaboradores de acuerdo a previa solicitud.				
Alcance: Inicia desde la solicitud, aprobación del permiso, hasta la utilización del mismo.				
Indicador: (Número de solicitudes /Número permisos asignados)/100				
Responsable: Dirección Administrativa, Recursos Humanos				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de permanencia de personal Proceso de contratación	Solicitud de salida.	Elaborar solicitud para la salida. Aprobación. Hacer uso de permiso. Registro de retorno a actividades.	Aprobación de solicitud.	Todos los procesos
Documentos del proceso: Solicitud de permisos				

Fuente: La autora

5.5.1.20. Diagrama de flujo: Asignación de permisos

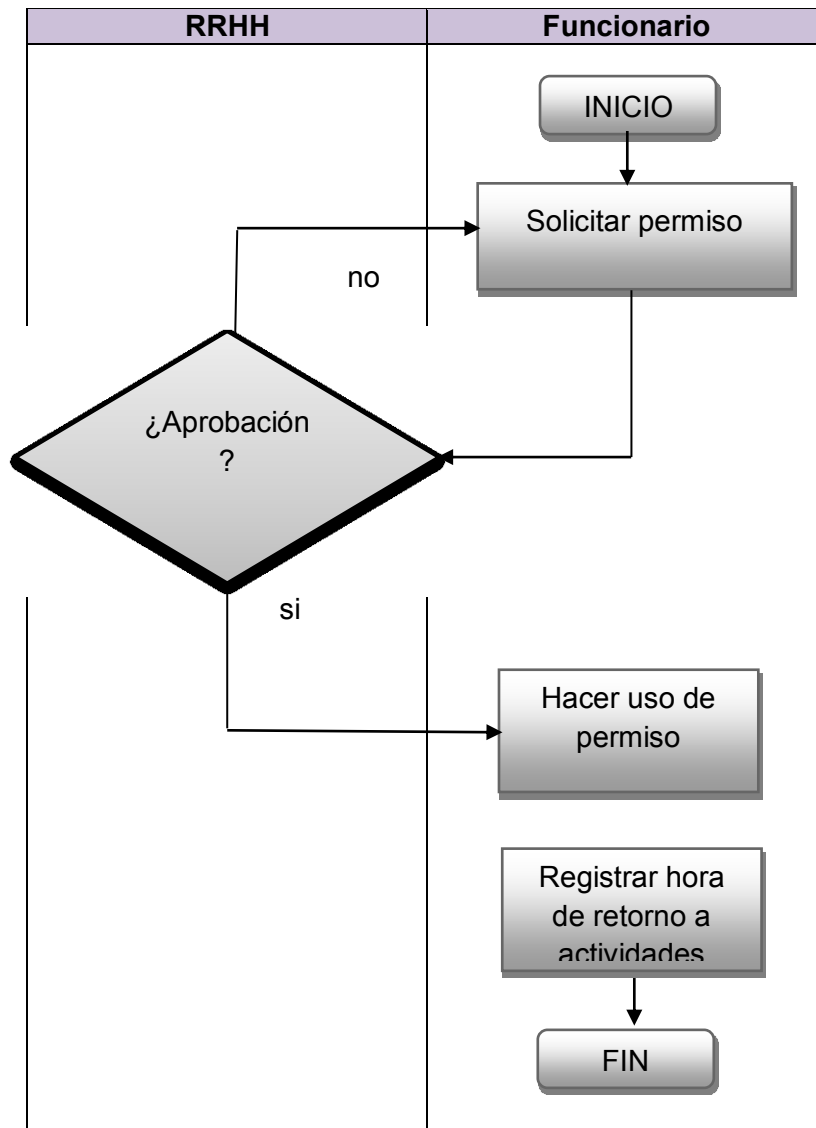


Figura 13. Diagrama de flujo – Asignación de permisos

5.5.1.21. Desvinculación por término de contrato

Tabla 13. Caracterización Desvinculación por término de contrato

 <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Desvinculación del personal				
Subproceso: Desvinculación por término de contrato				
Objetivo: Informar al colaborador de la continuación o no dentro del CBL.				
Alcance: Inicia desde la comunicación de la continuidad o no del colaborador en la institución, hasta la desvinculación del mismo.				
Indicador: (Número de contratos finalizados /Total de contratos terminados)/100				
Responsable: Dirección Administrativa, Recursos Humanos /Departamento Legal				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de permanencia de personal	Contratos terminados.	Notificación con 30 días de anticipación.	Contratos no renovados.	Proceso de selección de personal
Proceso de contratación	Elaboración de liquidación.	Registro de conformidad en el MRL. Aviso de salida al IESS. Elaboración del acta de finiquito. Gestión de emisión de cheque. Entrega de documentación. Recepción de cheque por parte del ex funcionario.	Oficio de agradecimiento. Aprobación de valor de liquidación	
Documentos del proceso: Finalización de contrato				

Fuente: La autora

5.5.1.22. Diagrama de flujo: Desvinculación por término de contrato

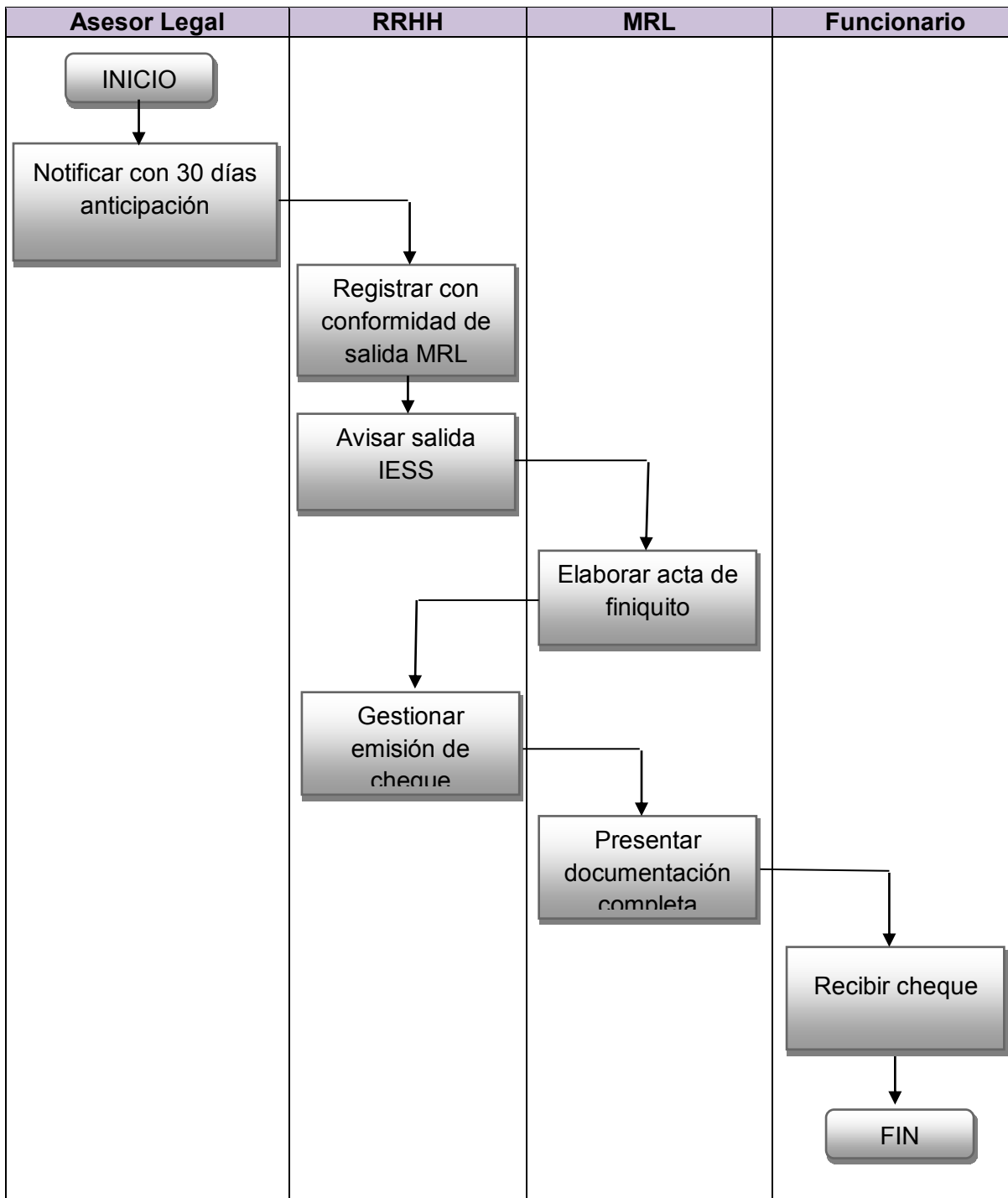


Figura 14. Diagrama de flujo – Desvinculación por término de contrato

5.5.1.23. Desvinculación por renuncia propia

Tabla 14. Caracterización Desvinculación por renuncia propia

 <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Desvinculación del personal				
Subproceso: Desvinculación por renuncia propia				
Objetivo: Desvincular al colaborador por renuncia propia.				
Alcance: Inicia desde el oficio de renuncia hasta la aceptación de la misma por parte de la Dirección Administrativa				
Indicador: (Número de solicitudes de renuncia /Número de solicitudes aprobadas)/100				
Responsable: Dirección Administrativa, Recursos Humanos /Departamento Legal				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de permanencia de personal Proceso de contratación	Renuncia entregada	Presentar renuncia por escrito. Aprobación de renuncia. Registro de conformidad en el MRL. Aviso de salida al IESS. Elaboración del acta de finiquito. Gestión de emisión de cheque. Entrega de documentación. Recepción de cheque por parte del ex funcionario.	Renuncia aprobada	Proceso de selección de personal
Documentos del proceso: Finalización de contrato, renuncia				

Fuente: La autora

CONCLUSIONES

- El implementar una gestión por procesos del área de Recursos Humanos del Cuerpo de Bomberos de Loja, le permitirá llevar a cabo un ordenado y claro proceso de manejo de personal, el cual servirá de ejemplo para el resto de áreas.
- El documentar cada uno de los procesos llevados a cabo en el área de recursos humanos del Cuerpo de Bomberos de Loja, permitirá tener una base para en un futuro implementar un sistema de gestión por procesos para toda la organización, es decir una capacitación para el nuevo personal.
- Una organización pequeña como es el Cuerpo de Bomberos de Loja, permite definir con mayor claridad cada uno de los procesos, conforme vaya creciendo debe ir replanteando los procesos manejados para alinearlos a los objetivos que tienen, haciendo una mejora continua.
- Es importante para el área de recursos humanos tener claros cuales son las actividades que se deben llevar a cabo en cada uno de los procesos que realiza, así como también se debe definir quiénes serán los responsables de los mismos tomando en cuenta que esta área busca construir y mantener un entorno de calidad para alcanzar los objetivos planteados.
- El tener una buena metodología es muy importante para implementar y determinar procesos, subprocesos y actividades permite una correcta implementación y asignación de responsabilidades a cada uno de los funcionarios del Cuerpo de Bomberos de Loja.
- Se propone trabajar bajo una filosofía de la misión, visión y posicionamiento orientados a lograrla satisfacción del cliente, alcanzando un compromiso de la organización hacia la gestión de calidad.
- El sistema de gestión por procesos permite documentar los procesos, describiendo las actividades por cada uno de los roles que participan del proceso. La documentación levantada contribuye a la estandarización de actividades del área de Recursos Humanos.
- A través del diseño del mapa de procesos se pudo tener una visión global de la Institución desde el punto de vista de la gestión por procesos.

RECOMENDACIONES

- Es de suma importancia incorporar a la de gestión por procesos, que ha sido planteado a través del presente trabajo de investigación, en el resto de áreas que tiene la institución, adaptándolo y mejorándola de acuerdo a las necesidades que se tenga. Socializar y capacitar al personal en cuanto a las ventajas y beneficios que traerá a la institución una implementación de gestión por procesos, con mira a crecer en el mercado creando ventajas competitivas en los servicios que ofrece el Cuerpo de Bomberos de Loja.
- El trabajo debe realizarse bajo continua retroalimentación en el manejo del recurso humano, con la mira puesta en metas de competitividad, liderazgo y excelencia basándose en la gestión por procesos.
- Debe incorporarse estructuras, estrategias de gestión que respondan con la mayor efectividad posible a las exigencias actuales, no sólo en el área de recursos humanos sino en el resto de departamentos del Cuerpo de Bomberos de Loja.me refiero a las demás áreas.
- Contratar servicios profesionales para realizar auditorías de verificación del cumplimiento de actividades definidas en los procedimientos, así como para detectar posibles no conformidades.
- Crear un ambiente con la apertura necesaria para futuros cambios que requiere la Institución
- Implementar las sugerencias del estudio de este trabajo de tesis, para lograr cambios que mejoren el proceso actual del el área de recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco. (s.f.). *¿Qué es un diagrama de flujo? - Gestión por procesos*. Obtenido de *¿Qué es un diagrama de flujo? - Gestión por procesos*: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- Beltrán , J. (2010). *Gestión por procesos*. En J. Beltrán, *Guía para una gestión basada en procesos* (págs. 15,19). Instituto Andaluz de Tecnología.
- Blogger. (s.f.). *Tercerización y Terceización*. Obtenido de *Tercerización y Terceización*: <http://economia2portadaalta.blogspot.com/p/terciarizacion-y-tercerizacion.html>
- Bravo, J. (2011). *Gestión por procesos (Alineados a la estrategia)*. En B. Juan, *Gestión por procesos (Alineados a la estrategia)* (pág. 125). Chile: Editorial Evolución S.A.
- Colombia, U. N. (Versión 2.0). *Guía Básica para documentar, Caracterización de Procesos*. Obtenido de *Guía Básica para documentar, Caracterización de Procesos*: ftp://ftp.camara.gov.co/MECI_CALIDAD/CAMARA%20DE%20REPRESENTANTES/4.%20DOCUMENTOS%20ENTREGADOS/guia%20basica%20para%20documentar%20caracterizacion%20de%20procesos.pdf
- Cordero, J. R. (2013). *Contador Público*. Barranquilla - Cali: Universidad del Atlántico .
- Costa, J. (julio de 2009). *Desarrollo Organizativo* . Obtenido de *Desarrollo Organizativo*: http://www.costa-desarrollo.com/contenidos/pdf/La_gestion_de_los_procesos_esp.pdf
- Costas, J., & Puche, J. (octubre - noviembre de 2010). *Entender el ciclo del PDCA de mejora continua*. Obtenido de *Entender el ciclo del PDCA de mejora continua*: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?p_l_id=32315&folderId=195586&name=DLFE-7137.pdf
- Ecuador, U. C. (2010). *Auditoria Interna*. Obtenido de *Auditoria Interna*: <http://www.uce.edu.ec/auditoria-interna>
- Fernández Hatre , A. (2010). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Obtenido de *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*: http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf
- García del Junco, J. (2010). *Fundamentos de Gestión*. Bogotá.
- Halliburton, E. (Noviembre de 2006). *Reingeniería de procesos*. Obtenido de *Reingeniería de procesos*: http://gye.ecomundo.edu.ec/doc_aula_virtual_ecotec/material/material_2010U_SEM5_10_15_6889.pdf
- Jaime, B. (2010). *Guía para una gestión basada por procesos*. En B. Jaime, *Guía para una gestión basada por procesos* (pág. 150). Instituto Andaluz de Tecnología.

- Jesús. (4 de julio de 2009). *Mapa de procesos*. Obtenido de Mapa de procesos:
<https://calidadindustriaalimentaria.wordpress.com/2009/07/14/mapa-de-procesos/>
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega S.A.
- Megía Llano, J. C. (2013). *Guía de herramientas tecnológicas para profesionales de la comunicación*.
- Noriega, F. (2011). *Procesos*. Loja: Loja.
- Salvatore, T. (15 de junio de 2012). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de Indicadores de Gestión: http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- Siscapem. (27 de abril de 2010). *Gestión de procesos en las organizaciones actuales*. Obtenido de Gestión de procesos en las organizaciones actuales:
<https://siscapem.wordpress.com/2010/04/27/gestion-por-proceso/>
- Vanegas, C. (11 de noviembre de 2004). *Benchmarking*. Obtenido de Benchmarking:
<http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>

ANEXOS



ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

[Escriba el subtítulo del documento]

Diariamente somos testigos como los impactos que provocan los fenómenos naturales o de origen antrópico, afectan de manera significativa a la sociedad civil, sus bienes, servicios públicos y medio ambiente; la magnitud de los daños aumentan conforme se incrementa la densidad de la población al concentrarse en grandes núcleos y en zonas de riesgo. Por tal motivo es una necesidad prioritaria que los gobiernos municipales, determinen e implementen acciones de protección civil apropiadas dirigidas a la prevención, reacción, mitigación, reconstrucción y transferencia ante la eventualidad de una emergencia o desastre de cualquier naturaleza.

29/03/2011

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

Diariamente somos testigos como los impactos que provocan los fenómenos naturales o de origen antrópico, afectan de manera significativa a la sociedad civil, sus bienes, servicios públicos y medio ambiente; la magnitud de los daños aumentan conforme se incrementa la densidad de la población al concentrarse en grandes núcleos y en zonas de riesgo. Por tal motivo es una necesidad prioritaria que los gobiernos municipales, determinen e implementen acciones de protección civil apropiadas dirigidas a la prevención, reacción, mitigación, reconstrucción y transferencia ante la eventualidad de una emergencia o desastre de cualquier naturaleza.

Históricamente la gestión emprendida por el Cuerpo de Bomberos no ha obedecido a una planificación técnica – integral que permita desarrollar su rol en forma efectiva, en la que se determine un crecimiento sostenido tanto en su parte física como en su talento humano, por lo que, se hace necesario que la Municipalidad asuma con responsabilidad este tema a través de la creación de un instrumento legal que permita establecer con claridad su funcionamiento y los lineamientos organizacionales que controlen su desarrollo.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización establece que los cuerpos de bomberos del país serán considerados como entidades adscritas a los gobiernos autónomos descentralizados municipales, por lo tanto, está a cargo de los gobiernos municipales la responsabilidad de formular políticas que garanticen su mejoramiento y sobre todo su profesionalización en las diferentes líneas de prevención, mitigación y control de desastres.

La I. Municipalidad de Loja, tiene previsto dentro de su programación plurianual la implementación de un plan integral que coadyuve a la prevención, mitigación y auxilio a la población civil en caso de desastres que lo hemos denominado “Plan Cantonal de Gestión de Riesgos”, que involucrará actividades contra desastres naturales o de cualquier otra índole, pero para lograr aquello debe ajustarse la legislación local a la actualmente en vigencia, especialmente a lo que se refiere a la constitución orgánica – administrativa del Cuerpo de Bomberos de Loja.

Por lo que, asumiendo que las normas que actualmente regulan el funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Loja, son insuficientes para lograr el objetivo de la Constitución de la República y substancialmente con el previsto en el inciso tercero del Artículo 140, del COOTAD, es preciso que el Órgano Legislativo Cantonal expida una ordenanza que defina el nuevo rol que desempeñará el Cuerpo de Bomberos de Loja, frente a los acontecimientos adversos que puedan ocurrir en el cantón.

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

El Municipio de Loja, en el período administrativo 2005 – 2009 ha asumido el reto de transformarse de un Municipio propiciador de ciertos servicios y cierta infraestructura a un Municipio propiciador del desarrollo. Para lograr este objetivo en primer término debe ajustar su organización administrativa interna, para lo cual, después de un período de trabajo participativo y planificado se ha logrado construir la nueva Estructura Orgánica del Municipio de Loja, la cual se consolida en el presente documento.

La nueva estructura abre la posibilidad de organizar el trabajo municipal para enfrentar aspectos en las acciones de prevención, reacción, mitigación, reconstrucción y transferencia que requiere el cantón, con lo cual el esfuerzo de todas las divisiones o unidades Bomberiles tendrá una meta común.

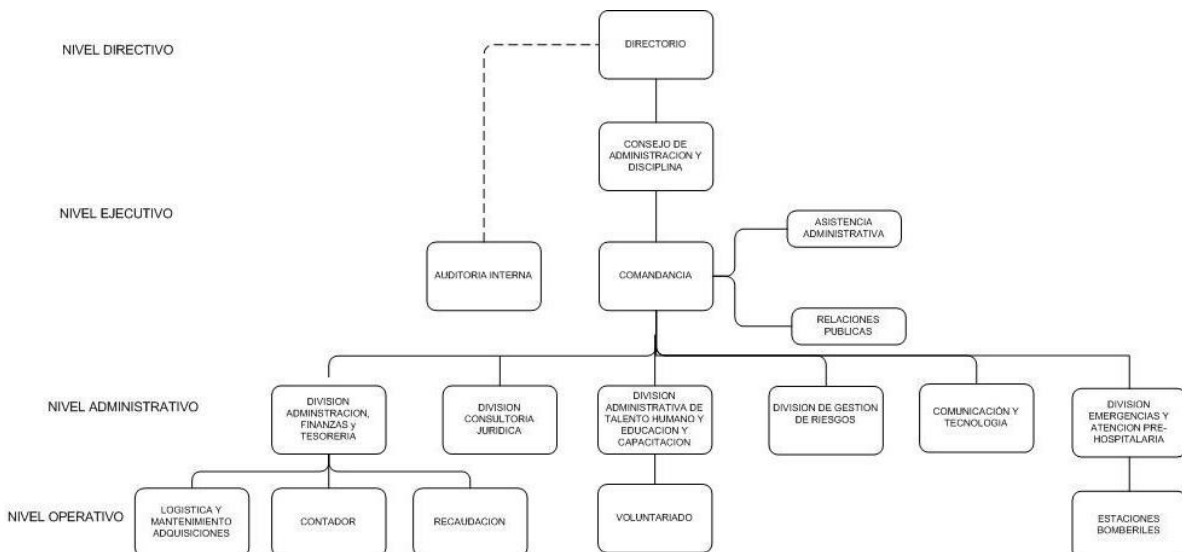
El organigrama estructural – funcional se lo presenta a continuación:

MISIÓN:

El Cuerpo de Bomberos es una entidad altamente profesional y eficiente en la prevención, reacción, mitigación y transferencia para enfrentar ciertas amenazas de origen natural o antrópico para cuyo efecto su personal será especializado eminentemente técnico, jerárquico y disciplinadamente organizado, capaces de promover una real gestión ciudadana para proteger a las personas, colectividades y al ambiente.

VISIÓN:

El Cuerpo de Bomberos de Loja, tiene como misión brindar a la comunidad una atención efectiva en las acciones de prevención, reacción, mitigación, y transferencia para enfrentar amenazas de origen natural o antrópico que afecten al Cantón.



ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa del Cuerpo de Bomberos de Loja, estará acorde con los objetivos y funciones que se determinan en la ordenanza, en la Ley de Defensa Contra Incendios y sus respectivos reglamentos.

Para cumplir con sus objetivos contará con los siguientes niveles jerárquicos:

- a) El Directorio;
- b) Consejo de Administración y Disciplina;
- c) Nivel Ejecutivo; y,
- d) Nivel Operativo.

1. DIRECTORIO

Nivel: Directivo

Depende: De sí mismo

Misión:

Determinará las políticas y directrices generales que se adopten para la prevención y gestión de riesgos de cualquier naturaleza enmarcadas en el Plan Cantonal de Gestión de Riesgos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Determinar las políticas, objetivos y metas que deben seguirse para el adecuado desenvolvimiento del Cuerpo de Bomberos de Loja, en base al Plan Operativo Anual, elaborado para el efecto;
- b) Cumplir y hacer cumplir las normas de la Ley de Defensa contra Incendios, sus reglamentos, y la presente ordenanza;
- c) Conocer y proponer proyectos de ordenanzas o sus reformas y someterlas a consideración del Concejo Municipal para su aprobación;
- d) Conocer el presupuesto del Cuerpo de Bomberos de Loja y ponerlo en conocimiento del Concejo Municipal de Loja, para su aprobación;
- e) Solicitar informes periódicos al Comandante del Cuerpo de Bomberos del Loja, y demás funcionarios;

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

- f) Aprobar la estructura administrativa del Cuerpo de Bomberos de Loja y su Reglamento Orgánico Funcional;
- g) Aprobar manuales, instructivos, normas administrativas y técnicas que se requieran para el funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Loja;
- h) Conocer y aprobar los balances generales semestrales de situación y resultados;
- i) Las demás que establecen las leyes, reglamentos, la presente ordenanza y resoluciones vigentes.

2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DISCIPLINA

Nivel: Directivo

Depende: De si mismo

Misión:

Velará y fiscalizará el cumplimiento de las políticas y directrices adoptadas por el Directorio así como de la gestión, administración y gerenciamiento administrativo y del talento humano del Cuerpo de Bomberos.



FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Velar por la correcta aplicación de la Ley de Defensa Contra Incendios y sus reglamentos, la presente ordenanza, el Reglamento Interno, políticas y resoluciones del Directorio;
- b) Conocer y Fiscalizar la gestión administrativa, gestión operativa y económica de la institución;
- c) Analizar y estudiar los reglamentos y el plan operativo anual;
- d) Las demás que determinen las leyes, reglamentos y ordenanzas.

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

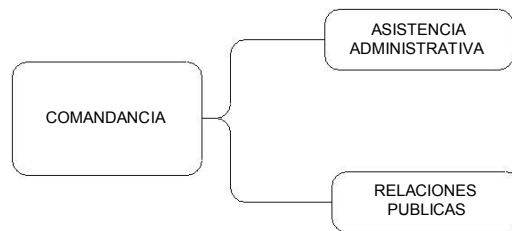
3. COMANDANTE

Nivel: Ejecutivo

Depende: Directorio

Misión:

Cumplir y hacer cumplir las políticas, directrices y resoluciones emanadas por el Directorio y el Alcalde.



FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y/o resoluciones emanadas por el Concejo Municipal, las políticas y directrices dictadas por el Directorio y/o el Alcalde;
- b. Velar por el correcto funcionamiento de la Institución a su cargo;
- c. Ejecutar mando, inspección y velar por que se cumplan las órdenes y directrices de conformidad con las disposiciones legales pertinentes;
- d. Coordinar acciones con el Concejo Cantonal de Seguridad Ciudadana y demás organismos afines;
- e. Presentar a consideración del Directorio para su aprobación los programas de tecnificación, formación, capacitación y profesionalización del personal del Cuerpo de Bomberos de Loja;
- f. Solicitar al Directorio o al Alcalde, según corresponda, la creación, función o supresión de unidades de bomberos en función de las necesidades de la comunidad;
- g. Elaborar los Reglamentos, el Plan Operativo Anual y la Pro forma Presupuestaria y darles el trámite legal correspondiente;
- h. Representar al Cuerpo de Bomberos de Loja, ante los demás cuerpos de bomberos y organismos afines;

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

- i. Presentar al Alcalde, la solicitud de ascenso de los oficiales superiores, inferiores y personal de tropa, de conformidad a la Ley de Defensa contra Incendios y el Reglamento pertinente;
- j. Informar periódicamente de su administración al Directorio, así como la presentación anual de la memoria técnica de su gestión y la cuenta de los fondos manejados;
- k. Realizar inspecciones rutinarias a los edificios públicos y privados, así como a los locales comerciales del cantón y emitir por escrito las recomendaciones de seguridad contra incendios y similares que se deban aplicar en los mismos;
- l. Gestionar recursos de autogestión con entidades públicas o privadas sean nacionales o extranjeras;
- m. Brindar asesoramiento al Directorio en temas específicos relacionados con las diferentes actividades que realiza la Institución;
- n. Conceder permisos anuales de conformidad al artículo 35 de la Ley de Defensa Contra Incendios; y,
- o. Las demás que determinen las leyes, reglamento y ordenanzas.

3.1 ASISTENCIA ADMINISTRATIVA

Nivel: Operativo

Depende: Comandancia

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Prestar servicio al público, redactar oficios, comunicaciones y brindar oportuno despacho a todos los trámites con eficiencia, eficacia, realizando el correspondiente seguimiento;
- b. Realizar notificaciones de actos resolutivos;
- c. Mantener actualizado el archivo físico y digital;
- d. Salvaguardar con la debida responsabilidad, los documentos que de conformidad a su función estén a su cargo, que por ley corresponde;
- e. Dar fe de los actos del Directorio;
- f. Redactar y suscribir las actas de las sesiones del Directorio;

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

- g. Cuidar del oportuno trámite de los asuntos que deba conocer el Directorio y atender el despacho de los asuntos resueltos por dicho órgano; y
- h. Formar un protocolo encuadernado y sellado, con su respectivo índice numérico de los actos decisorios del Directorio, de cada año, y conferir copia de esos documentos conforme a la ley;

3.2 RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN SOCIAL

Nivel: Operativo

Depende: Comandancia

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Planificar el flujo semanal y diario de boletines de prensa, videos, fotos y entrevistas para los medios masivos de comunicación;
- b. Investigar, redactar y distribuir la información a través de los medios masivos sobre las principales actividades del Cuerpo de Bomberos y principales voceros;
- c. Organizar ruedas de prensa y cobertura de eventos;
- d. Realizar el registro y calificación de aceptabilidad de la información del Cuerpo de Bomberos en medios masivos (prensa y TV) y de otras actividades de comunicación colectiva;
- e. Realizar la producción de reportajes especiales para medios masivos a través de videos o fotografías;
- f. Elaborar y conservar el archivo visual (vídeo y fotografía) de prensa;
- g. Asesorar a voceros;
- h. Coordinar el contacto directo del Comandante del Cuerpo de Bomberos con líderes de opinión y mantener el respectivo seguimiento; y,
- i. Programar encuentros de diálogo del Cuerpo de Bomberos con grupos sociales para tratar aspectos de interés ciudadano y su vinculación con las principales líneas de acción de la Municipalidad.

4. DIVISIÓN DE AUDITORIA INTERNA

Nivel: Operativo

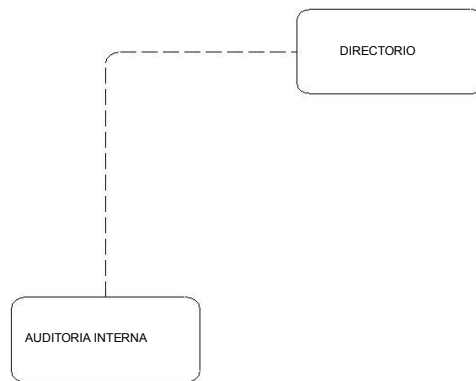
Depende: Contraloría General del Estado

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

Misión:

Examina, verifica y evalúa el cumplimiento de los objetivos del Cuerpo de Bomberos de Loja, respecto de la custodia de los bienes públicos y de la utilización de los recursos administrativos.

Precautela que los Procesos Internos se cumplan a cabalidad conforme la normatividad vigente, estableciendo responsabilidades, errores y mejorando la calidad de la gestión institucional del Cuerpo de Bomberos de Loja



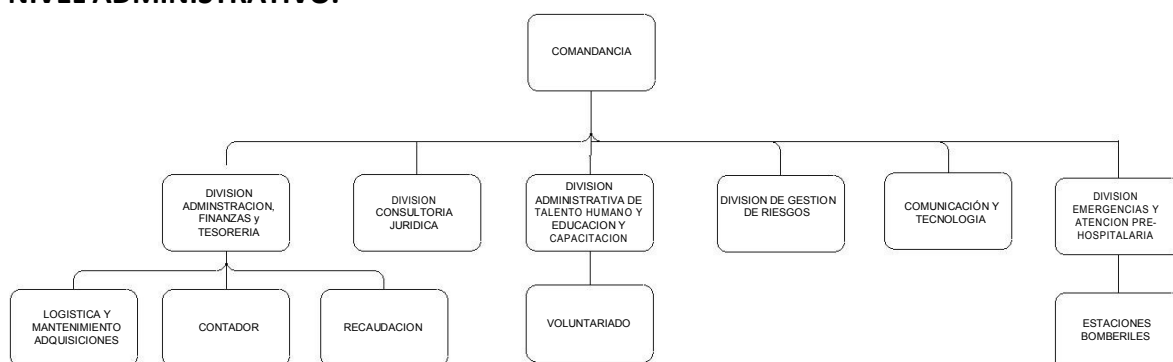
FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Elaborar la planificación general de la auditoría interna a desarrollar en el Cuerpo de Bomberos de Loja, de acuerdo a las normas Generales de Auditoría del Estado dictadas por la Contraloría General del Estado;
- b. Presentar el Plan Anual de Auditoría Interna a la máxima autoridad ejecutiva de la Municipalidad para su revisión y aprobación final;
- c. Evaluar el cumplimiento de las políticas, planes y procedimientos establecidos por la autoridad superior;
- d. Revisar y evaluar integralmente los actos y la aplicación de los controles operacionales, contables de legalidad y financieros;
- e. Evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas fijados para las actividades y proyectos del Cuerpo de Bomberos de Loja;
- f. Elaborar planes de estudios con indicadores de gestión para la realización de auditorías operacionales;
- g. Elaborar informes periódicos con las recomendaciones pertinentes;

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

- h. Verificar si las erogaciones son efectuadas y los ingresos son percibidos de acuerdo con las normas legales y contables aplicables y a los niveles presupuestarios correspondientes;
- i. Analizar y evaluar los sistemas y procedimientos de control interno;
- j. Determinar la confiabilidad de los datos que se utilizan en la elaboración de la información del cuerpo de bomberos;
- k. Determinar la confiabilidad de los registros de las operaciones y las medidas de resguardo para proteger los activos;
- l. Producir informes de auditoría sobre las actividades desarrolladas y en su caso formular recomendaciones u observaciones que correspondan;
- m. Remitir copia de los informes, recomendaciones y observaciones a la máxima autoridad ejecutiva de la Municipalidad de Loja;
- n. Efectuar el seguimiento de las recomendaciones y observaciones realizadas;
- o. Informar de los temas que le solicite la máxima autoridad y/o la Contraloría General del Estado;

5. NIVEL ADMINISTRATIVO. -



5.1. DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y TESORERÍA

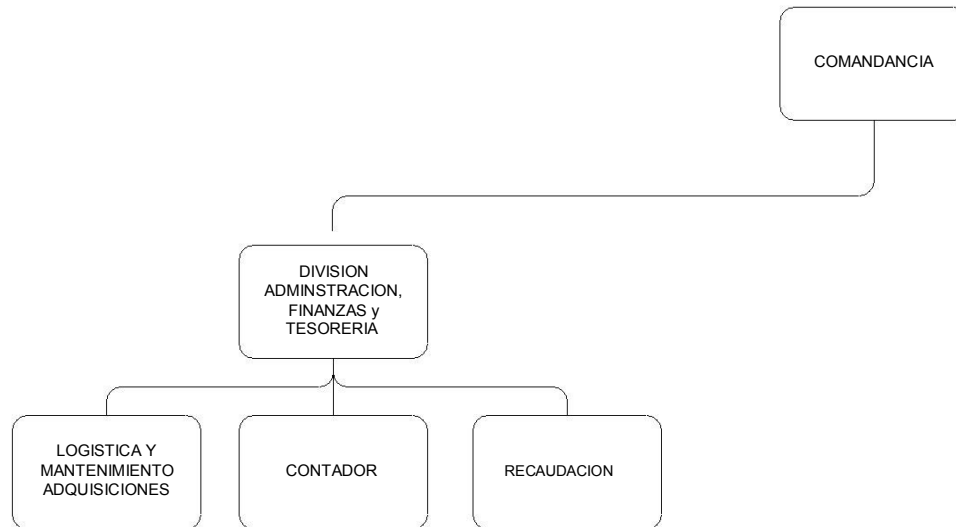
Nivel: Administrativo

Depende: Ejecutivo

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

Misión:

Administra y provee de los recursos materiales, tecnológicos, económicos y financieros del Cuerpo de bomberos de Loja, con eficiencia, eficacia y transparencia, coordinando los planes, programas y proyectos necesarios para su desarrollo. Programa, organiza, y controla todas las actividades contables. Será responsable de la planeación, instrumentación, ejecución del programa financiero.



FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Controlar, revisar y aprobar la emisión de órdenes de compras o de servicios, pagos a proveedores, conciliaciones bancarias, solicitudes de aportes y afines;
- b. Controlar la adquisición de bienes, vehículos e inmuebles;
- c. Vigilar el cumplimiento de las normas de control de activos fijos;
- d. Mantener contacto con los diferentes entes gubernamentales;
- e. Supervisar y controlar la correcta emisión de los estados financieros;
- f. Supervisar el control contable;
- g. Mantener el control de los costos reales generados por la prestación del servicio;
- h. Supervisar las operaciones financieras y las inversiones autorizadas;
- i. Preparar y presentar anualmente un informe sobre las actividades realizadas que sirvan de base para la elaboración del Informe de gestión Anual;
- j. Cualquier otra función que le asigne en el área de su competencia.

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

- k. Mantener actualizados las pólizas de seguros y/o afines de la institución.
- l. Autoriza el pago de todas las obligaciones con los proveedores, nómina y terceros.
- m. Sera el responsable ante las obligaciones ante el Seguro Social y Servicio de Rentas Internas
- n. Se responsabilizara de la custodia de los valores y documentos de negocios.
- o. Vigilar porque se entregue oportunamente los recursos económicos
- p. Responsabilizarse del adecuado recaudo de los ingresos institucionales y cuidar porque la cartera no exceda los límites establecidos.

5.1.1 LOGISTICA Y MANTENIMIENTO

Nivel: Operativo

Depende: División de Administración y Finanzas

Misión:

Mantener eficazmente y en buen funcionamiento el parque automotor, así como los equipos y maquinaria de la institución, de tal manera que se garantice el fiel cumplimiento de sus actividades.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Administrar en forma eficiente el parque automotor;
- b) Evaluar permanentemente el estado de los vehículos y equipos de la institución; elevando informes y seguimiento respectivo;
- c) Llevar programas automatizados para registro y control de vehículos con su mantenimiento y reparación;

5.1.2 ADQUISICIONES Y COMPRAS PÚBLICAS

Nivel: Operativo

Depende: División de Administración y Finanzas

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

Misión:

Cumplir políticas y objetivos institucionales a través de la revisión, formulación y ejecución de procesos administrativos eficientes, conforme prescribe la ley y reglamento de compras públicas, proporcionando los suministros, materiales, bienes muebles y servicios de calidad en forma oportuna.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Mantener un estricto control sobre las órdenes de compra emitidas;
- b. Recabar la información necesaria y elaborar el programa anual de compras (PAC);
- c. Planificar, dirigir y controlar las operaciones relativas al abastecimiento de materiales, suministros, repuestos, activos fijos, sean éstos de adquisición local, nacional, importados o donaciones, precautelando en mejor forma el interés económico de la institución;
- d. Controlar el correcto procedimiento de compras públicas observando las normas de control previo y concurrente desde el momento en que la orden de compra ingresa a su dependencia y es remitida al departamento administrativo-financiero;
- e. En aquellos procesos que la ley establece de acuerdo a los montos se requerirá elaborar los respectivos pliegos de compras;
- f. Realizar los procesos y coordinar aquellos que se requieran para la adquisición de bienes, equipos, materiales, suministros, repuestos, de conformidad con los Reglamentos Internos y la Ley de Contratación Pública.

5.1.3 CONTADOR(A)

Nivel: Operativo

Depende: División de Administración y Finanzas

Misión:

Programa, organiza, y controla todas las actividades contables

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Diseñar y mantener la contabilidad y regular los procedimientos administrativos contables y de control presupuestario de acuerdo a las leyes y normativas del país;

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

- b) Asegurar el funcionamiento de un proceso de control interno financiero adecuado, como parte del sistema de contabilidad;
- c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas, normas técnicas y demás regulaciones para el sistema de contabilidad;
- d) Aplicar el control interno previo sobre compromisos, gastos y desembolsos;
- e) Registrar oportunamente las transacciones, elaborar y entregar los estados y cualquier otra información contable;
- f) Mantener actualizado el archivo de la documentación sustentatoria de los registros contables;
- g) Emitir informes a la División de Administración y Finanzas

5.1.4 RECAUDADOR(A)

Nivel: Operativo

Depende: División de Administración y Finanzas

Misión:

Lograr el pago oportuno de los tributos, por parte de los contribuyentes, mediante mecanismos adecuados de recaudación.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Dirigir las operaciones de recaudación del Cuerpo de Bomberos del Cantón Loja, tomando en consideración los procedimientos determinados por la Ley;
- b) Recaudar y custodiar los recursos financieros que ingresan por pago de tributos determinados en las leyes y ordenanzas vigentes;
- c) Depositar en condiciones de seguridad los recursos financieros que hayan sido recaudados en el día;
- d) Mantener un estricto control de los valores recaudados y documentos en custodia.
- e) Mantener informado a la División de Administración, Finanzas y Tesorería, de alguna anomalía antes de emitir una resolución;
- f) Llevar un registro del desenvolvimiento de los trámites de la dependencia a su cargo;

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

- g) Realizar arquezos sorpresivos a la caja;
- h) Establecer los mecanismos necesarios para que los valores recaudados estén debidamente coberturados.

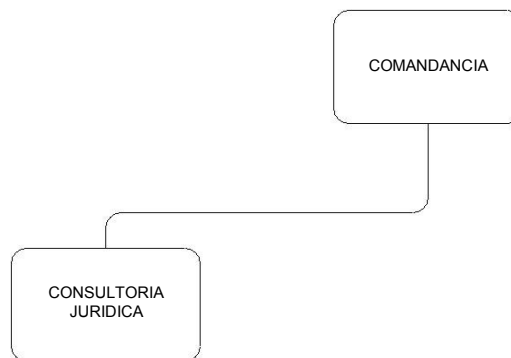
5.2. DIVISIÓN DE CONSULTORÍA JURÍDICA

Nivel: Administrativo

Depende: Ejecutivo

Misión:

Asumir la defensa de la Institución y asesorar en materia legal y jurídica, acerca de asuntos relacionados con lo laboral y procesal, emitiendo informes jurídicos internos y externos sobre la legalidad de los actos que se generan.



FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Asesorar en materia legal a todos los niveles que conforman el Cuerpo de Bomberos de Loja;
- b. Representar jurídica y extrajudicialmente conjuntamente con el Comandante, los intereses del Cuerpo de Bomberos de Loja;
- c. Elaborar contratos, convenios, proyectos de ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones y demás instrumentos jurídicos que sean de interés del Cuerpo de Bomberos;

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

- d. Promover los estudios de reformas y mejoras de la legislación local vigente;
- e. Emitir criterio jurídico en los procedimientos administrativos y disciplinarios del Cuerpo de Bomberos de Loja;
- f. Asistir al Cuerpo de Bomberos de Loja ante demandas contra terceros;

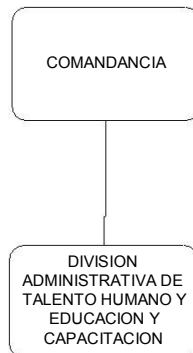
5.3 DIVISIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO, EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

Nivel: Administrativo

Depende: Ejecutivo

Misión:

Es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo institucional, gestión del talento humano del Cuerpo de Bomberos de Loja. Sobre la base de la planificación y el enfoque hacia los resultados facilitando y asesorando a los procesos institucionales, fortaleciendo y optimizando las competencias del talento humano a fin de promover la calidad de los servicios y productos brindados.



FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Coordinar políticas para la aplicación de programas de reclutamiento, selección, clasificación y bienestar del talento humano del Cuerpo de Bomberos de Loja;
- b. Asesorar al Comandante General del Cuerpo de Bomberos de Loja, en materia de administración del talento humano;
- c. Resolver los casos disciplinarios que se presenten y ponerlos a consideración del Alcalde;
- d. Elaborar el informe anual del presupuesto global de gastos del personal;

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

- e. Participar en el desarrollo y actualización de reglamentos, manuales o instructivos para el buen manejo del talento humano del Cuerpo de Bomberos de Loja;
- f. Mantener relación con los niveles gubernativos o jerárquicos y actualizarse con las disposiciones legales, para dar cumplimiento a las políticas emitidas por ellos;
- g. Analizar y evaluar los movimientos de personal;
- h. Controlar las nóminas de pago del personal, así como cualquier otro pago derivado de la relación laboral;
- i. Preparar el proyecto de presupuesto de gastos requeridos para el adecuado funcionamiento del sistema de administración de personal;
- j. Elaborar y controlar los pagos por prestaciones al Seguro Social; y,
- k. Cualquier otra función que le asigne en el área de su competencia.
- l. Dirigir la Escuela de Formación de Bomberos;
- m. Planificar y ejecutar la formación y capacitación de los nuevos ingresos a la Escuela de Formación de Bomberos;
- n. Revisar y aprobar los contenidos programáticos elaborados para la capacitación y formación de los aspirantes al Cuerpo de Bomberos y velar por que cumpla con los principios metodológicos educativos correspondientes;
- o. Recibir comunicados y/o solicitudes de formación y capacitación de la comunidad en general e instituciones públicas y privadas, estudiar el caso y asignar la actividad que corresponda;
- p. Elaborar y ejecutar cronogramas de actividades anuales de formación, capacitación y acondicionamiento físico del personal;
- q. Evaluar cualitativamente el desempeño profesional del personal que labora en el Cuerpo de Bomberos de Loja.

5.3.1 VOLUNTARIADO

Nivel: Operativo

Depende: Ejecutivo

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Cumplirán las funciones determinadas en la ley de defensa contra incendios.

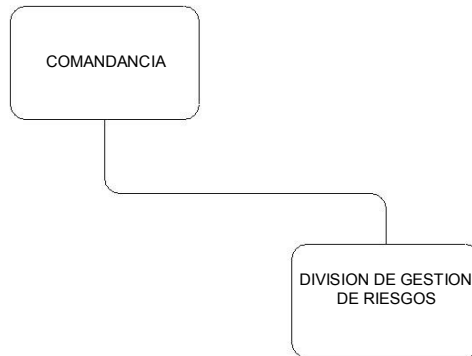
5.4 DIVISIÓN DE GESTION DE RIESGOS

Nivel: Operativo

Depende: Ejecutivo

Misión:

Se encargara de la prevención de riesgos en relación a su rol.



FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Coordinar actividades con la Dirección Provincial de Gestión de Riesgos;
- b. Generar sistemas de prevención integrales;
- c. Proponer Normas de prevención que permitan bajar los niveles de vulnerabilidad;
- d. Diseñar e Implementar campañas de prevención;
- e. Generar una base de datos estadísticos que permitan tomar decisiones y definir políticas publicas de prevención y control;
- f. Realizar estudios de las causas de los incendios y presentar los informes de peritaje respectivos;
- g. Realizar controles periódicos a los diferentes establecimientos, instituciones, comercios, industrias y lugares públicos y privados de concentración ciudadana;
- h. Notificar a los propietarios que no cumplan con las normas establecidas

5.5. DIVISIÓN DE COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍA

Nivel: Operativo

Depende: Ejecutivo

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

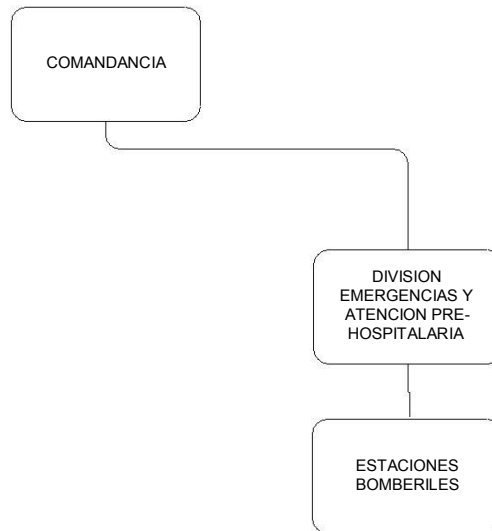
FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Mantener actualizado el sistema de comunicaciones a niveles operativos
- b) Dar soporte tecnológico y mantenimiento preventivo a los sistemas y equipos de la institución

5.6 DIVISIÓN DE EMERGENCIAS Y ATENCION MÉDICA PRE-HOSPITALARIA

Nivel: Operativo

Depende: Ejecutivo



Misión:

Dar una atención oportuna y eficiente a los habitantes del Cantón, que posibilite salvar la vida de las personas, comunidades y el rescate de bienes y preservación del ambiente

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Elaborar planes de atención inmediata a pacientes, para ser utilizados por el personal con la finalidad de obtener una respuesta adecuada y oportuna en caso de emergencia;
- b. Revisar y aprobar los requerimientos de medicamentos, materiales y equipos de trabajo, para el personal de esta División;
- c. Obtener y manejar información que permita determinar logros y necesidades de la División;
- d. Planificar acciones según el evento y elaborar informes de gestión;

ORGÁNICO FUNCIONAL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

- e. Evaluar el personal adscrito al Cuerpo de Bomberos, con la finalidad de formar un equipo de trabajo capaz de manejar eficientemente habilidades y destrezas, métodos, técnicas y procedimientos, en diversas áreas de atención pre-hospitalarias;
- f. Coordinar con las entidades correspondientes el entrenamiento continuo del personal en el área de su competencia.