



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACION EN GESTIÓN PÚBLICA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“PROYECTO PARA LA DESCONCENTRACION DE LOS PROCESOS TECNICO-
ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA
FISCALIA GENERAL DEL ESTADO A LAS FISCALIAS PROVINCIALES”**

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TITULO DE INGENIERA EN
ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTORA:

PATRICIA ELIZABETH VALENZUELA GARZON

DIRECTOR:

EC. DANIEL STALIN MALDONADO GRANDA

CENTRO UNIVERSITARIO ASOCIADO: QUITO

2011

Economista

Daniel Stalin Maldonado Granda

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación denominado “**PROYECTO PARA LA DESCONCENTRACION DE LOS PROCESOS TECNICO-ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA FISCALIA GENERAL DEL ESTADO A LAS FISCALIAS PROVINCIAS**” realizado por la egresada Patricia Valenzuela Garzón ha sido cuidadosamente revisada y cumple con los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración en Gestión Pública, por lo que me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Lo certifico.- 1 de diciembre del 2011

Econ. Daniel Stalin Maldonado Granda

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser quien me da la fortaleza para seguir cada día adelante.

Mi eterna gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus autoridades y docentes que mediante su capacidad, bondad y experiencia supo impartir los conocimientos permitiéndome alcanzar mi profesión y en especial a mi director de tesis por su orientación en la elaboración del presente trabajo.

Hago extensiva esta gratitud a las autoridad y compañeros de la Fiscalía General del Estado por su apoyo incondicional para terminar el presente proyecto.

DEDICATORIA

Con todo mi amor y eterna gratitud dedico la presente investigación primero a Dios, luego a mi esposo e hijos, quienes han sido mi motivación principal para poder terminar mi carrera, gracias por ser mi motor de vida y por quienes busco ser mejor cada día.

Por último agradezco a mi Director de Tesis, a los demás miembros del Tribunal de Tesis, al personal de la Universidad Técnica Particular de Loja y en especial a la Dra. Aurita Subia, amiga y apoyo para la realización de este proyecto.

Patricia

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas emitidas en el contenido del informe final de la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Patricia Valenzuela Garzòn

CESIÓN DE DERECHO

Yo, Patricia Elizabeth Valenzuela Garzòn, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del art. 67 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”*.

Patricia Elizabeth Valenzuela Garzòn

RESUMEN EJECUTIVO

Las reformas al nuevo proceso penal del 2001, marcan un nuevo rumbo de la Fiscalía General del Estado, cambiando su estructura organizacional conjuntamente con el incremento de manera paulatina año tras año de su personal.

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SEMPLADES), autorizó la asignación de los recursos necesarios e incluso el humano y se han olvidado de los aspectos que conllevan una adecuada administración de personal, al momento de incrementarlo, porque se han duplican las actividades administrativas y técnicas dándose demasiada concentración de la carga laboral en la Dirección de Recursos Humanos.

Para poder determinar cuanto ha afectado esta carga laboral en la atención de los procesos que se llevan a cabo en la Dirección de Recursos Humanos se ha procedido a realizar la encuesta de cómo se manejan los procesos técnicos y administrativos y del análisis a los valores porcentuales obtenidos en misma y se ha determinado que los procesos en donde se concentra mayor carga laboral son aquellos en los cuales el personal solicita vacaciones, permisos y licencias con remuneración y además por ser mayormente repetitivos.

1.4.3	DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA	
1.4.4	RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.....	10
1.4.5	MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.....	11

2. CAPITULO II DERECHO ADMINISTRATIVO

2.1.	INICIOS DEL DERECHO ADMINISTRATIVO	
2.1.1	Como nace del derecho administrativo.....	13
2.2.	NATURALEZA DEL DERECHO ADMINISTRATIVO	
2.3.	LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS.....	13
2.4.	EL FUNCIONARIO Y EMPLEADO PUBLICO	
2.4.1	El funcionario.....	14
2.4.2.	El empleado.....	14
2.4.3.	Características del funcionario y empleado público.....	15

3. CAPITULO III FISCALIA GENERAL DEL ESTADO

3.1.	RESEÑA HISTORICA.....	17
3.2.	MISION, VISION Y OBJETIVOS.....	17
3.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18
3.4	POLITICAS DE LA FISCALIA GENERAL DEL ESTADO.....	19
3.5.	PLAN OPERATIVO.....	21

4. CAPITULO IV LA GESTION DEL RECURSO HUMANOS

4.1	CONCEPTO.....	23
4.2.	OBJETIVOS.....	25
4.3	SUBSISTEMAS DE RR.HH.....	25
4.3.1.	DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS.....	26
4.3.2.	VALORACION DE PUESTOS.....	26
4.3.2.1	Objetivos de la valoración de cargos.....	26
4.3.3.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	27
4.3.3.1	Reclutamiento.....	27

4.3.3.2 Selección.....	27
4.3.4. CAPACITACION.....	28
4.3.5. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	28
4.3.6. MOVIMIENTOS DE PERSONAL.....	28
4.3.7. SISTEMA DE INFORMACION DE RR.HH.....	30

5. CAPITULO V DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

5.1 DEBERES Y OBLIGACIONES DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA FISCALIA GENERAL DEL ESTADO.....	32
5.1.1. Gestión institucional con modelos administrativos caducos.....	34
5.1.2. Gestión institucional amparado en el proyecto de transformación y fortalecimiento de la Institución.....	36
5.1.3. Deberes y obligaciones de la Dirección de Recursos Humanos.....	38
5.2. DISTRIBUCION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.....	40
5.2.1. Planificación estratégica de la Dirección de Recursos Humanos de la Fiscalía General del Estado.....	41
5.3 FODA DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.....	45
5.4.PLAN OPERATIVO ANUAL.....	49
5.5. PLAN A DESARROLLAR DE LA NUEVA ESTRATEGIA DE OPERACIONES DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.....	52

6. CAPITULO VI DESCONCETRACION DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

6.1 INTRODUCCION.....	65
6.2.JUSTIFICACION.....	65
6.3 BASE LEGAL.....	66

6.4. FUNCIONES A DESCONCENTRARSE	
6.4.1 Vacaciones.....	67
6.4.2 Licencias con remuneración.....	69
6.4.3. Licencias por enfermedad.....	70
6.4.4. Licencias por calamidad domestica.....	72
6.4.5. Licencias por maternidad.....	75
6.4.6 Licencias por paternidad.....	77
6.4.7 Permisos para estudios regulares.....	79
6.4.8. Permisos cuidado del recién nacido.....	81
6.4.9 Permiso imputables a vacaciones.....	83
6.5. ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE PERSONAL	
6.5.1. Elaboración y envío de reportes e informes.....	87
6.5.2. Controles.....	87
6.5.3. Responsables	87
6.6 IDENTIFICACION DE FORMULARIOS Y REGISTROS A UTILIZAR.....	88
6.7. SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL ANTES Y DESPUES DE APLICARLOS.....	88
6.8. CAPACITACION PARA LA IMPLEMENTACION.....	88
6.9. PROCESOS CLAVES DE CAPACITACION DE PERSONAL.....	89
6.10. EJECUCION DEL PROCESO SEÑALADO.....	90
6.11. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	90
7. CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
7.1 CONCLUSIONES.....	93
7.2. RECOMENDACIONES.....	95
8. BIBLIOGRAFIA GENERAL.....	97
9. INDICE DE GRAFICOS.....	99
10. INDICE DE CUADROS.....	102
11. INDICE DE TABLAS.....	104
12. ANEXOS.....	105

CAPITULO I

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION PÚBLICA

1.1 CONCEPTO DE NACIÓN Y ESTADO

1.1.1. ORIGEN DEL ESTADO

Para hablar de los términos de Nación y Estado, es preciso analizar los orígenes de éstos y la influencia de los pensadores y críticos romanos, quienes en el afán de dar un nuevo orden administrativo funcional a la forma de gobierno, determinaron que lo primero es el Estado. Así tenemos que:

“Estado es el conjunto de instituciones que poseen la autoridad y potestad, para establecer las normas que regulan una sociedad, teniendo soberanía interna y externa sobre un territorio determinado.”

Podemos hablar del nacimiento del Estado Ecuatoriano, a partir de la separación del Ecuador de la Gran Colombia, hecho suscitado entre 1821 y 1831.

Entonces: **EL ESTADO**

- Nace de una sociedad.
- ♦ Es una división de la sociedad.
- ♦ Es un producto de la sociedad cuando llega a un grado de desarrollo determinado.
- ♦ Es el producto de las contradicciones internas de la sociedad.
- ♦ Por conflictos de clases sociales.
- ♦ Forma de organización política.

1.1.2.- CONCEPTO DE NACIÓN

- ♦ Es una agrupación numerosa de personas, que están vinculadas y reconocen una semejanza entre sí, debido a la cultura, a sus tradiciones, a sus valores y a un idioma común.
- ♦ Agrupación cultural y en especial lingüística, de personas que se identifican con este idioma.
- ♦ Intervienen los siguientes factores

- Naturaleza (territorio, raza, idioma)
- Históricos (tradicón, costumbres, religi3n, leyes)
- Psicol3gicos (conciencia colectiva)

Borja Cevallos Rodrigo, DR., en su libro Enciclopedia del Derecho expresa:

“La Naci3n es la comunidad 3tnica, cultural, religiosa y lingüística que se forma dentro de un grupo humano a lo largo de siglos de convivencia. La vecindad geográfica acerca entre sí a todos los miembros, con la fuerza irresistible de la imitaci3n se homogeneizan los usos y costumbres”.

1.1.3.- CONCEPTO DE ESTADO

Borja Cevallos Rodrigo, DR., en su libro Enciclopedia del Derecho expresa:

“ El Estado tiene cuatro elementos constitutivos – el pueblo, su elemento humano; el territorio, que es su entorno físico; el poder político, que es la facultad de mando sobre la sociedad; y, la soberanía que es su capacidad de auto obligarse y auto determinarse sin sufrir interferencias exteriores”.

1.2 DEFINICI3N DE ADMINISTRACION PÜBLICA

Según lo manifiesta Monstequieu pensador político, como reacci3n al régimen monárquico.

“Administraci3n PÜblica, es el instrumento que posibilita el funcionamiento del Estado, en la fase del ejercicio de sus funciones de poder, como son: Legislativo, Ejecutivo y Judicial.”

Por lo tanto, Administraci3n PÜblica conforme lo expresa: GRANJA Galindo Nicolás.1997 Fundamentos de Derecho Administrativo, pág. 100.

“Es una ciencia y un arte, a la vez que, tiene por objeto el conocimiento y práctica de múltiples actividades, o servicios, ejercidos consciente e intencionalmente por los órganos administrativos y servidores pÜblicos en

general, en razón del mandato o representación del Estado, para lograr diferentes fines en favor de la colectividad”

1.2.1 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA

1. En el **Incario**, no hubo cambios organizativos de impacto.
2. En la **Época Colonial**, los españoles introdujeron dos modelos de gestión direccionados hacia los aspectos políticos, jurídicos y morales.
3. En la **Época Republicana**, evoluciona totalmente la administración conformado por un Estado “libre y soberano”, capaz de asignar responsabilidades y resolver las constantes manifestaciones de oposiciones hacia quienes ostentan la representación del ejecutivo y los intereses económicos, políticos, de sectores regionales, dando lugar a la introducción de dos variables fundamentales: **El Estilo de los Gobiernos y la Evolución del Papel del Estado.**

1.2.1.1. EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA

Los cambios suscitados en los estilos de gobierno pasando del orden democrático a dictatorial y viceversa, no se han dado cambios profundos en cuanto a la distribución de los fondos estatales, por la injerencia del gobierno central. La administración de las finanzas públicas, no presenta ningún despliegue hacia la excelencia, pese a que el nivel de decisión gubernamental, ha procedido a crear, suprimir o fusionar organismos.

1.2.1.2 CAMBIOS ADMINISTRATIVOS

Existen tres períodos claramente diferenciados, que permiten demostrar los logros y aciertos de la administración pública ecuatoriana los cuales son:

- ❖ **En la década de los años 30, en la administración del doctor Isidro Ayora** se realizaron cambios importantes como la creación de los organismos de control y vigilancia en la utilización de los recursos y la inversión de los fondos públicos.
- ❖ **La Junta Militar de los años 60**, dictó reformas administrativas, promoviendo cambios a través de una adecuada planificación.

- ❖ **En los años 70**, surge la planificación como complemento, al papel de fomento que se asigna al Estado.
- ❖ Actualmente se cuenta con el apoyo en las áreas financieras y en sistemas informáticos impulsados por la Secretaría Nacional de Planificación SENPLADES, que actualmente reemplaza al CONADE.

1.2.2 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA ACTUALIDAD

La historia del Estado moderno presenta un gobierno progresista que desecha las viejas prácticas de la administración ligada al libre juego de la oferta y la demanda con orientación capitalistas, para trastocarse a otro de rasgos socialistas en el que desaparece la oferta y demanda de bienes y se intensifica la centralización de la gestión gubernamental.

La *Administración Pública*, se manifiesta a través de las disposiciones legales y reglamentarias, que orientan y regulan las actividades de los organismos públicos, a través de políticas definidas de carácter normativo, de regulación, de control y con un marco legal y normativo actualizado.

1.3 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

Administración Pública es el conjunto de disposiciones legales y reglamentarias orientadas a satisfacer las necesidades primarias de la comunidad, mediante una asignación presupuestaria a los programas, proyectos, políticas y metas de acción; está regida por el Derecho Público, la misma que a través de normas jurídicas garantizan el bien público.

La administración Privada esta integrada por el sector productivo del país, que cuenta con su respectiva estructura, administración centralizada y los recursos mínimos indispensables, para producir los bienes y servicios necesarios por la sociedad, además está regida por el Derecho Privado, compuesto por normas jurídicas que garantizan el interés individual o el bien privado.

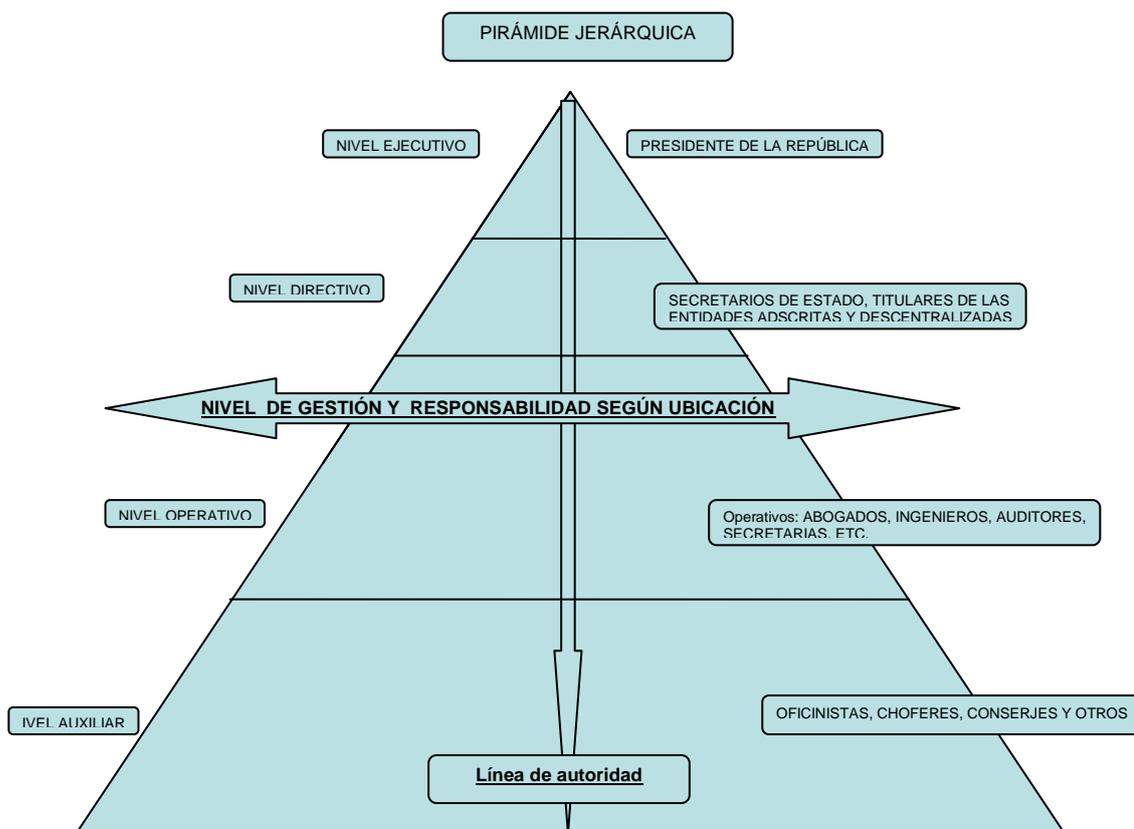
1.4. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL ESTADO ECUATORIANO

Para Nicolás Granda Galindo en su libro *Introducción al Derecho Administrativa* manifiesta que:

“Los órganos administrativos son las unidades o elementos componentes de la organización de la administración pública, quienes jerárquicamente ordenados de acuerdo con la ley, obran por mandato o representación del Estado, a fin de lograr los múltiples fines a favor de la colectividad”.

La estructura de las unidades administrativas de cada una de las formas de gobierno **nacional, provinciales o seccionales** conforma los niveles de autoridad y responsabilidad, es el referente para conocer qué hace cada uno de los funcionarios, de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se encuentra.

GRAFICO No. 1



Fuente: Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva

1.4.1 CENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La centralización administrativa presenta dos características:

- a) Integrados por órganos sin personalidad jurídica, es decir que no son sujetos de derecho.
- b) La administración central y sus órganos carecen de un patrimonio propio, ya que son una prolongación de la personería jurídica del Estado y funcionan con ciertos recursos estatales.

Como lo señala, Delgadillo Gutiérrez Luis Humberto, en Elementos del Derecho Administrativo, Editorial Limusa, 2000.

“La centralización administrativa es la forma fundamental en la cual se encuentran organizadas las entidades públicas de carácter administrativo. La principal cualidad de la centralización administrativa son: las entidades centralizadas que se encuentran relacionadas entre sí por un vínculo jerárquico constante. En la cúspide de la administración pública centralizada se encuentra el Presidente de la República y sus subordinados directos a él se localizan todos aquellos órganos públicos inferiores”. (pág. 102)

Desde el punto de vista formal, la centralización administrativa se da cuando las actividades se desarrollan con la intervención del Estado y de sus órganos, excluyendo a otros que no tiene el carácter de estatal, ni se relacionan con el gobierno central.

La centralización se presenta en dos aspectos:

Directa.- Tiene relación con los órganos administrativos superiores.

Indirecta.- Tiene relación con la ley por intermedio de los superiores.

Es decir el Poder Ejecutivo es el único que puede decidir en qué aspectos se debe enfocar la descentralización administrativa hacia el poder central y de sus dependencias.

1.4.1.1.- VENTAJAS DE LA CENTRALIZACIÓN

Entre las ventajas y desventajas que merecen especial atención tenemos las siguientes:

- ♦ Existe un mismo criterio para ejercer la administración, caracterizada por una misma autoridad y similares organismos que los integran,

- ♦ Es parcial en la aplicación de la Ley.
- ♦ Existe capacidad de los superiores para manejar los servicios de los órganos locales.

1.4.1.2 DESVENTAJAS DE LA CENTRALIZACIÓN

- ♦ La realidad política y social demuestra que las autoridades centrales no son competentes para arrogar las actividades que le corresponde a una unidad administrativa, cuya gestión fue asignadas por ley y órgano competente.
- ♦ La facultad que tiene el órgano central para intervenir en la administración pública es directa ya que la estructura que abarca es demasiado grande; y por ende, no lo permite resolver todos los problemas que se presentan.
- ♦ Revocar funciones tradicionales propias de otras entidades.
- ♦ Interferir en la misión y razón de ser de las unidades ejecutoras.
- ♦ Los elementos y el tiempo que se utilizan para implementar la centralización son muy costosos.
- ♦ Existe predominio del paternalismo estatal.
- ♦ El Estado es interventor y regulador, no permite el desarrollo de la capacidad de gestión de los otros órganos del estado.

1.4.2 DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

En la descentralización opera un traslado de facultades de una entidad territorial a otra entidad territorial, que la ejercerá de manera autónoma por medio de autoridades elegidas por ésta. **La desconcentración y la descentralización** tienen un rasgo común en ambos casos se trata de una transferencia de poderes, facultades o funciones.

La descentralización administrativa, es el resultado de la vigencia y aplicación del principio administrativo de la **división social del trabajo en la colectividad**, cuya capacidad de gestión, se encuentra limitada y requiere de la intervención de otras unidades y personas que generan bienes y servicios a través del cumplimiento de funciones determinadas. La transferencia de poderes y autoridad, determina la progresiva transferencia de las decisiones a entidades y órganos delegados por el poder central.

La centralización es directa con el estado; la descentralización es indirecta del Estado.

Nicolás Granda Galindo, en su libro Introducción al Derecho Administrativo en la pág. 114 manifiesta:

“La descentralización administrativa consiste en la transferencia de competencias administrativas del Estado a favor de otras administraciones públicas”.

Considerando lo expuesto se puede determinar que existen dos clases de descentralización:

Descentralización administrativa.- Nace de la consecuencia de la creciente necesidad del Estado (poder Ejecutivo), frente a determinados problemas, sean específicos o locales.

Descentralización política.- Esta implica una independencia de los poderes estatales frente a los poderes federales.

1.4.2.1 VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

- ◆ Debe estar al alcance de un grupo humano.
- ◆ Permite desarrollar un criterio técnico funcional de los servicios asignados.
- ◆ Libre de pesadas trabas burocráticas vigentes en la administración central.
- ◆ No tienen injerencia política, proveniente de la administración central.
- ◆ Facilita las labores del órgano central.
- ◆ Gozan de autonomía orgánica y no están sujetos a los poderes jerárquicos característicos del régimen centralizado.
- ◆ Es opuesta a la centralización de poderes.
- ◆ Tienen autonomía financiera

1.4.2.2 DESVENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

- ◆ Están sujetos a las condiciones político social por la vigencia del régimen democrático y el derecho al sufragio que otorga la Constitución a los ciudadanos.
- ◆ La dependencia al ejecutivo se realiza a través de una determinada Cartera de Estado, para llevar adelante los planes gubernamentales.
- ◆ Dificulta y complica el régimen legal de la administración pública, con la legislación general.

- ♦ La injerencia del Ejecutivo es debilitada, por los órganos descentralizados con mayor autonomía.

1.4.3 DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA

La desconcentración, proceso administrativo, significa lo mismo que descentralización, ya que se considera que ambas forman parte del proceso de la Administración Pública. La desconcentración es una de las sucesiones que se da a nivel de la centralización y la descentralización, es decir que es una fase o etapa mínima de la descentralización. Se distingue con la descentralización, ya que esta última consiste en atribuir facultades de decisión hacia determinados órganos de la administración central, pese a tener estas facultades, siguen bajo la supervisión de órganos jerárquicos superiores.

Los órganos desconcentrados carecen de personalidad jurídica y patrimonio propio.

En el libro de Nicolás Granda Galindo en su pag. 118, manifiesta que desconcentración es:

“Consiste en una institución jurídica por la cual, el órgano administrativo inferior, recibe atribuciones que antes correspondieron al órgano administrativo superior”

1.4.4 RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA

La responsabilidad del Estado se acepta por los actos realizados a su nombre, por las fallas en el servicio público, es decir en la administración pública, además se fundamenta en la potestad y disciplina del Estado, es de carácter interno para una mejor observación de las normas jerárquicas

La responsabilidad administrativa tiene tres fundamentos, los cuales son:

- ♦ El riesgo o perjuicio que ocasiona daños a particulares.
- ♦ La imputabilidad del perjuicio a un particular, es decir que existe una relación de.
- ♦ La ilegalidad del acto ejecutado por causa de violación de la ley.

Para entender más claramente que es Responsabilidad se han tomado varios conceptos los mismos que se detallan del Manual de Responsabilidades de la Contraloría General del Estado:

“Se entiende por responsabilidad la sujeción a las consecuencias derivadas de la infracción o violación de obligaciones o deberes jurídicos. Esas consecuencias, pueden ser penas, reparaciones de daños causados, etc.”

“Es la capacidad que tienen los individuos para obligarse por si mismos, con voluntad y conciencia y responder por sus actos y consecuencias”.

1.4.5 MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA

La administración pública se ha caracterizado por los avances y transformaciones, no solo tecnológicas, sino también administrativas, conforme a los gobiernos de turno, constituyéndose en un desafío con muchos factores como económicos, de personal, entre otros.

La administración pública, ha alcanzado un grado de madurez, que en la actualidad ya no resiste los usos estrictos de las autoridades, **ni la forma piramidal**, ni el trabajo individualizado, lo que se desea hacer es realizar los avances modernos gerenciales, con estructuras mas fuertes y sólidas. Con esto no se busca el total perfeccionamiento de la administración pública, sino en buscar nueva formas más eficientes y eficaces para lograr las metas o lo objetivos deseados.

Realizar cambios en la administración no es fácil, ni tampoco es responsabilidad del Estado, sino es un proceso permanente y con mayor grado de conciencia política.

Por último se debe poner en una balanza lo bueno y lo malo de la administración pública, realizar un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, realizar una análisis de lo que paso en el pasado, lo que ha acontecido en el presente y ver que se espera en el futuro, el cambio debe empezar con uno mismo, fortalecer cada día el trabajo que realiza uno, que el tiempo sea mas productivo, concentrarse en alcanzar las metas deseadas.

CAPITULO II

CAPITULO II

DERECHO ADMINISTRATIVO

2.1 INICIOS DEL DERECHO ADMINISTRATIVO

El Derecho administrativo se origina en las revoluciones liberales de los siglos XVIII y XIX, es una rama del derecho público se clasifica en interno, externo, general, especial y procesal. Su estudio y campo de acción es la administración pública. Estudia la teoría de los actos y contratos administrativos, los servicios públicos, los agentes de la administración, el dominio público, la responsabilidad del Estado, y todo lo relacionado con la jurisdicción contencioso administrativo.

2.1.1 COMO NACE EL DERECHO ADMINISTRATIVO

Con la independencia de los Estados Unidos en 1776, y la Declaración de Virginia que proclama la igualdad para todos los hombres y el derecho a la vida.

Se divide el Estado en poderes para ejercer sus facultades nace la democracia, el equilibrio. Es por eso que el Derecho Administrativo, nace con las declaraciones de los derechos del hombre y del ciudadano.

2.2 NATURALEZA DEL DERECHO ADMINISTRATIVO

Es una subdivisión del Proceso y Procedimiento de lo Contencioso Administrativo.

También regula el actuar de los funcionarios o empleados. El objeto del Derecho Administrativo, es la actividad administrativa que resulta del ejercicio de las funciones estatales; y la materialización de hechos y actos jurídicos y administrativos, las diferentes clases de responsabilidades que se dan por su gestión.

2.3 LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS

Se denomina acto administrativo al cumplimiento de los deberes y atribuciones asignadas a una persona en acatamiento de las disposiciones legales y reglamentarias emanadas de la Ley; por lo tanto, constituye una declaración formal de la voluntad administrativa

Según Pio Jaramillo Alvarado, en su obra Derecho Público Interno manifiesta:

“Es la clase de declaración jurídica, unilateral y ejecutiva, en virtud de la cual la administración tiende a crear, modificar o extinguir situaciones jurídicas subjetivas”

Pueden ser actos administrativos de la función administrativa los siguientes:

Decretos, disposiciones, órdenes, autorizaciones, permisos, licencias, acuerdos, nombramientos. Los cuales están documentados y autorización ya sea por la Autoridad Nominadora con acciones de personal o contratos.

2.4.- EL FUNCIONARIO Y EMPLEADO PÚBLICO

2.4.1.- EL FUNCIONARIO PÚBLICO

Toda organización, sea esta pública o privada, tiene como pilar fundamental el recursos humano, que es el responsable directo del éxito o del fracaso de la entidad, sin el funcionario no se podría cumplir los objetivos, planes y programas diseñados y aprobados por los diferentes estamentos del gobierno. El factor humano influya para la toma de decisiones ya que se requiere personal que tenga y desarrolle destrezas y habilidades para ejecutar las actividades a él encomendadas.

El funcionario o empleado público, se encuentra sometido a las disposiciones que constan en las leyes específicas (institucionales), leyes generales (dictadas por el gobierno).

2.4.2.- EL EMPLEADO PÚBLICO

Son personas que sin tener autoridad ni mando, se limitan a participar de las funciones administrativas y son dependientes de los mandos superiores, su trabajo esta autorizado de manera permanente (bajo la modalidad de nombramiento), o transitorios, (los que actúan bajo la modalidad por contrato).

Según manifiesta Manuel de Jesús Troncoso de la Concha, en su publicación, Elementos del Derecho Administrativo, empleado es aquella persona:

“Que sirve al Estado, sin participación en su actividad privativa, o que participando de ésta, pende en sus actos de una decisión superior”.

2.4.3.- CARACTERÍSTICAS DEL FUNCIONARIO Y EMPLEADO PÚBLICO

CUADRO NO. 1

<p align="center"><u>CARACTERÍSTICAS DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS PÚBLICOS</u></p>
--

<u>FUNCIONARIO PÚBLICO</u>	<u>EMPLEADO PÚBLICO</u>
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene mayor jerarquía.▪ Ejerce autoridad▪ Tienen deberes y responsabilidades▪ Son sometidos a la reglamentación vigente del sector público.▪ Son de libre nombramiento y remoción▪ Es representante del Estado.▪ Ejerce parte de la autoridad del poder público	<ul style="list-style-type: none">▪ Ejecutan tareas y prestan servicios▪ Son sometidos a la reglamentación vigente del sector público.▪ Son permanentes o transitorios.▪ Pueden pertenecer a la carrera administrativa▪ Participan de labores administrativas

Fuente: Introducción de la Ad. Pública del Dr. Raymundo Amaro Guzmán 2da. Ed.

CAPITULO III

CAPITULO III

FISCALIA GENERAL DEL ESTADO

3.1 RESEÑA HISTORICA

En 1830 el General Juan José Flores, instituyó la Alta Corte y se nombró Primer Fiscal del Ecuador, de la época republicana. El 1 de Agosto de 1928, el Doctor Isidro Ayora Cueva, crea la Procuraduría General de la Nación, en representación y defensa del Estado y de los particulares.

En 1972, el General Guillermo Rodríguez Lara, mediante decreto, dispone organice la Función Judicial suprimiendo el Ministro Fiscal, que funcionaba dependiente de la Corte Suprema de Justicia. Con Decreto Supremo No. 3544 de 20 de junio de 1979, publicado en Registro Oficial No. 871 del 10 de julio del mismo año, se expide la LEY ORGÁNICA DEL MINISTERIO PUBLICO, dando forma, contenido real y jurídico al Ministerio Público. Dicha Ley señala que el Ministerio Público será ejercido por el Procurador General del Estado como Titular y representante legal, por los Ministros, Agentes Fiscales y demás funcionarios determinados por la Ley. A partir de las reformas de 1995 y 1996 aparece l

la NUEVA LEY ORGÁNICA DEL MINISTERIO PUBLICO, y determinando su autonomía en 1997, de la Procuraduría General del Estado, mas tarde en el año 2001 sufre notables cambios con la reformas de Código de Procedimiento Penal

Y por último la Constitución redactada en el año 2008, por la Asamblea Nacional Constituyente, y que fue publicada en el Registro Oficial No. 449, de 20 de octubre del 2008, cambia al Ministerio Público por Fiscalía General del Estado, y determinándolo como órgano autónomo de la Función Judicial

3.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

MISIÓN

Dirigir con objetividad y ética la investigación del delito y, a nombre de la sociedad, acusar a los responsables, proteger a las víctimas y garantizar los derechos humanos, a fin de lograr la confianza de la ciudadanía.

VISION

Constituirse en garante de la seguridad jurídica ciudadana y referente de la administración de justicia penal, que encuadre su accionar en principios éticos y jurídicos.

OBJETIVOS

De conformidad con el Plan Operativo Anual que la Fiscalía General del Estado ha puesto en marcha para este año los objetivos estratégicos son los siguientes:

CUADRO No. 2

<i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AÑO 2010</i>	
<u>Objetivo Estratégico No.1</u>	Incrementar anualmente en un 25% la productividad en relación al número de resoluciones de casos.
<u>Objetivo Estratégico No. 2</u>	Incrementar un 20% adicional cada año, la satisfacción de los usuarios de los programas y servicios institucionales.
<u>Objetivo Estratégico No. 3</u>	Incrementar en 50% el nivel de satisfacción laboral.
<u>Objetivo Estratégico N° 4</u>	Incrementar anualmente el presupuesto institucional y fortalecer la gestión administrativa y financiera.
<u>Objetivo Estratégico No. 5</u>	Incrementar anualmente un 25% el nivel de posicionamiento institucional
<u>Objetivo Estratégico No. 6</u>	Diseñar e implementar el sistema especializado integral de investigación

Fuente: Plan Estratégico Fiscalía General del Estado 2008

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura orgánica funcional de la Fiscalía General del Estado, ha sufrido cambios para garantizar y hacerla ágil, efectiva y eficiente, en el cumplimiento de las obligaciones. Sin embargo, es necesario e importante contar con una estructura especializada que impulse el cumplimiento de los objetivos misionales..

Es por eso y de conformidad con la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos sobre Gestión Organizacional emitido por la SENRES mediante Registro Oficial No. 251 de 17 de abril del 2006, la Fiscalía General del Estado, emitió mediante Acuerdo Ministerial No. 002-FGE-2009, el “**ESTATUTO ORGANICO DE GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO**”, el que fue publicado en el Registro Oficial No. 529, de 16 de febrero del 2009, conforma de la siguiente manera la Estructura Orgánica de Gestión por Procesos:

GRÁFICO No. 2



FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO



3.4 POLITICAS DE LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO

En la Institución existen cuatro políticas bien definidas, que constan incorporados en el Plan Estratégico, publicadas en el Acuerdo Ministerial No. 042-MFG-2002, en cuyo texto señala las siguientes:

CUADRO No. 3

<i>POLITICAS DE LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO.</i>	
POLITICA 1.-	Cumplir las atribuciones otorgadas por la Constitución, relacionadas con la política penal.
POLITICA 2.-	Ser el instrumento idóneo en la lucha contra la corrupción y la impunidad con la investigación veraz, imparcial y oportuna, para la judicialización de los casos cuando existan elementos suficientes
POLITICA 3.-	Consolidarse para servir a la ciudadanía con eficacia, legalidad, agilidad y transparencia.
POLITICA 4.-	Actuar con independencia e imparcialidad en la representación de la sociedad de acuerdo a sus atribuciones

Fuente: Acuerdo Ministerial 042 de la Fiscalía General del Estado

Conforme al Acuerdo Ministerial No.016-MFG-2008, se aprueban las siguientes políticas institucionales

CUADRO No. 4

<i>POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE LA FISCALIA GENERAL</i>	
POLÍTICA DE TECNOLOGÍA	El Ministerio Público utilizará en forma intensa y generalizada, la tecnología más avanzada para cumplir con eficiencia y seguridad sus actividades al servicio de la ciudadanía.
POLÍTICA DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS	El Ministerio Público prestará al público interno y externo, servicios eficientes y de alta calidad, para: satisfacer los requerimientos de investigación técnica.
POLÍTICAS DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	El Ministerio Público coadyuvará en el combate a la corrupción, mediante el diseño y ejecución de un Plan Nacional de Ética y Transparencia Nacional.
POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN Y	La planificación integral del Ministerio Público se realizará con la participación activa de sus servidores y de organismos públicos y

RENDICIÓN DE CUENTAS	privados relacionados con sus funciones.
POLÍTICAS DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	La desconcentración, la simplificación y mejoramiento continuo de los procesos, la eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo, caracterizarán al Ministerio Público, a través de una organización sencilla y ágil orientada a los procesos, la coordinación, la transparencia y la actitud de sus servidores.
POLÍTICA DE CONTROL INTERNO	Los servidores del Ministerio Público, aplicarán los controles internos de gestión diseñados con base en la administración integral de los riesgos, para lograr ética, transparencia, eficiencia, eficacia y economía en sus actuaciones, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos; y, en función de sus competencias les corresponde vigilar su cumplimiento

Fuente: Acuerdo Ministerial 016 Fiscalía General del Estado- Políticas Institucionales

3.5 PLAN OPERATIVO

Para elaborar el Plan Operativo Anual de la Fiscalía General del Estado, consideraron los lineamientos generales y específicos constantes en el Plan Estratégico 2002-2005, en el que se priorizan los objetivos estratégicos.

La elaboración del Plan Operativo Anual (POA), se realiza con la participación de autoridades de la Institución como son directores y jefes departamentales, responsables de la ejecución de políticas institucionales.

Es muy importante recordar que el Plan Operativo Anual, constituye el instrumento de trabajo básico para las diferentes unidades de la Fiscalía General del Estado en el ámbito nacional y su cumplimiento es obligatorio para todo el personal

CAPITULO IV

CAPITULO IV

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

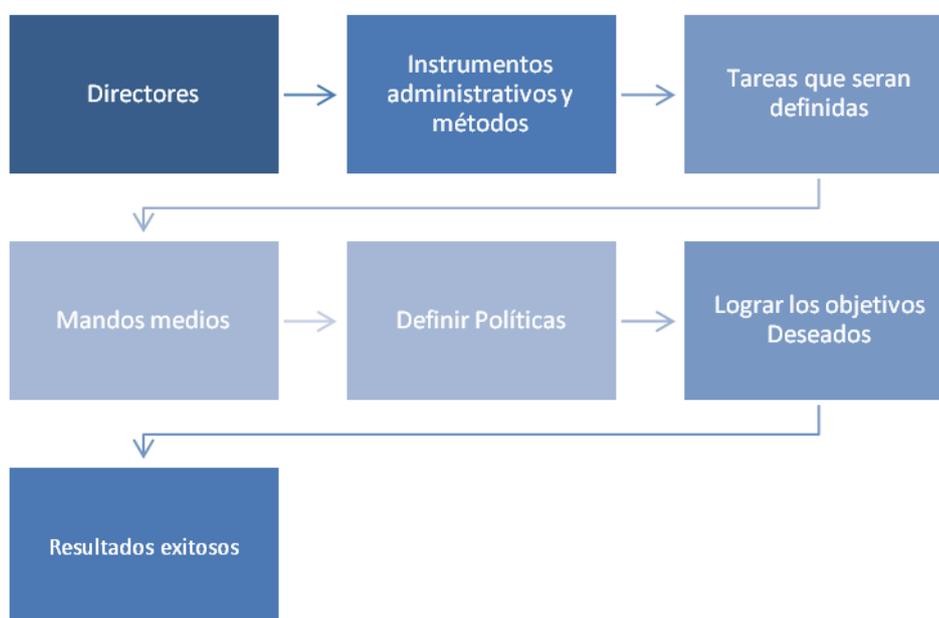
4.1 CONCEPTO

La Gestión de Recursos Humanos, no es sino armonizar los objetivos institucionales e individuales; las metas institucionales y empresariales con las metas personales y las aspiraciones individuales. El talento humano debe estar preparado para competir con las exigencias y demandas del desarrollo, cambios en el entorno y en los conocimientos. La clave de una buena gestión empresarial o institucional está en sus funcionarios y en la participación física e intelectual que de ellos se demanda para enfrentar los adelantos científicos y tecnológicos.

Una adecuada administración está integrada por los siguientes actores

GRAFICO No. 3

ACTORES INTERVINIENTES EN LOS PROCESOS



Fuente: Gestión y mejoramiento de procesos de la Consultora de Alfredo Paredes y Asociados

Según el autor Miguel Ordoñez en su obra “La nueva Gestión de Recursos Humanos”, comparte el siguiente criterio:

“Que la Administración de los Recursos Humanos debe preocuparse por el desempeño de los empleados, por lo cual deberá desarrollar las competencias de las personas.

Mediante la planificación del recurso humano, se persigue conseguir el mejor personal de acuerdo con las necesidades de la organización y con el cumplimiento de las obligaciones que corresponden a determinada área.

Las instituciones públicas y privadas han introducido modelos de gestión estratégica y por procesos, para verificar la utilización de los conocimientos y potencialidades del talento humano en función de la misión institucional.

GRAFICO NO. 4

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Idalberto Chiavenato Administración de los Recursos Humanos

Según la Consultora Alfredo Paredes y Asociados en su Manual de Gestión y Mejoramiento de Procesos, señala que proceso:

“Es un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial, para generar un producto o servicio con el objeto de satisfacer las necesidades de un usuario o cliente”

4.2 OBJETIVOS

La gestión o administración de Recursos Humanos, permite planear, organizar, dirigir, controlar y promover el eficiente desempeño de las labores encargadas a los subalternos.

- ❖ Fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores, para evitar enfrentamientos jerárquicos.
- ❖ Desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes que faciliten la obtención de los objetivos de la organización.
- ❖ Conservar y desarrollar condiciones organizacionales, que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los objetivos personales y el logro de los objetivos individuales.
- ❖ Alcanzar eficiencia y eficacia en el desempeño de las labores encomendadas que se interrelacionen con los recursos humanos disponibles.

4.3 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Subsistema que es parte de otro sistema. Un sistema puede estar constituido por múltiples partes y subsistemas.

Son los instrumentos que permiten mantener un control prolijo y dotar a las entidades de los individuos idóneos para determinadas funciones, como parte de la gestión se han desarrollado en la Fiscalía General del Estado son:

- ❖ Planificación, mantenimiento, capacitación, retroalimentación, reclutamiento y renovación de los recursos humanos
- ❖ Clasificación de Puestos

- ❖ Selección de Personal
- ❖ Evaluación al Desempeño
- ❖ Remuneraciones

4.3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción y análisis de cargos comprende el conjunto de políticas, normas, métodos, y procedimientos para describir, valorar, definir la estructura de puesto y ubicarles dentro de la misma.

4.3.2 VALORACIÓN DE PUESTOS

La valoración de un puesto es el proceso mediante el cual se pondera o se da un valor a las diferentes actividades desarrolladas, la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales; se realiza con la medición de su valor agregado al cumplimiento del portafolio de productos o servicios de la Institución, independientemente de las condiciones exigidas y de las características personales exigidas para quienes los ocupa.

La valoración se establece por medio de una tabla de valoración expedida por la SENRES y se puede manifestar que es el proceso mediante el cual, a través de la aplicación de los puntos previamente establecida, en las correspondientes tablas de valoración de un método técnico que debe expedir la SENRES, se cuantificarán los factores de conocimiento, solución de problemas y responsabilidades de puesto, para ubicarlos dentro de la estructura ocupacional, dentro de la escala jerárquica y remunerativa

4.3.2.1 OBJETIVOS DE LA VALORACIÓN DE CARGOS

1. Aplicar, las técnicas, métodos, procedimientos instructivos y documentos que deben utilizarse para determinar un mismo nivel de remuneración a igual función.
2. Mejorar las relaciones humanas dentro de la organización, para que exista equidad en las funciones, actividades y tareas, eliminando el padrinazgo.
3. Evaluar el grado de eficiencia y eficacia del funcionario de acuerdo a sus conocimientos

4. Identificar los factores que se sustentan, para el desarrollo del proyecto.

Existen dos clases de métodos de de valoración:

1. **METODO DE VALORACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR**
2. **METODOS NO CUANTITATIVOS O GLOBALES(METODO DE ESCALONAMIENTO Y JERARQUIZACION)**

4.3.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El mercado laboral se comporta de acuerdo a la demanda de trabajadores y oferta de los especialistas, es decir a la disponibilidad de trabajo y demanda de empleo.

4.3.3.1 RECLUTAMIENTO

Para reconocer las condiciones que involucran al Reclutamiento, según Idalberto Chiavenato en su quinta edición manifiesta:

“Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”

El reclutamiento es la técnica por la cual se atraen a potenciales candidatos que tienen la oportunidad de emplearse, los que reúnen los requisitos exigidos.

4.3.3.2 SELECCIÓN

Luego de haber concluido la fase de merecimientos y oposición ha obtenido el mejor puntaje, tiene opción de desempeñar las funciones y asumir las responsabilidades.

El proceso de selección puede ser de dos maneras, **Directo** cuando el proceso de selección lo realiza la propia Institución e **Indirecto** cuando el proceso lo realiza una institución especializada en el manejo del recurso humano.

Werther Davis en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos manifiesta que:

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

El proceso de reclutamiento y selección en la Fiscalía General del Estado, se inicia con la recepción de expedientes personales que entregan los aspirantes, para que sea calificada de acuerdo con las condiciones previamente determinadas por la autoridad.

4.3.4. CAPACITACIÓN

La capacitación del talento humano es un instrumento muy importante para apoyar la modernidad y el desarrollo de las instituciones. La capacitación es la unidad de e intercambio de conocimientos y experiencias entre las instituciones públicas o privadas que desempeñan igual o similar gestión, Además puede ser, impartida por funcionarios de la misma entidad o por particulares, que se dediquen a este tipo de servicio.

4.3.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Francisco Silva García, en su libro Administración Pública Local, manifiesta:

“Consiste en un proceso sistemático que permite conocer y medir el desempeño de los servidores públicos, teniendo en cuenta las características personales y profesionales en el ejercicio de un puesto de trabajo”.

La evaluación al desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, constituye una técnica de dirección irremplazable en la actividad administrativa. Además es una apreciación sistemática del desempeño que demuestra cada persona en el cargo al que se le asigna.

4.3.6 MOVIMIENTOS DE PERSONAL

La planificación en el manejo del talento humano, es el conjunto de normas, técnicas, procedimientos y directrices que impartidas por la máxima autoridad permiten analizar y determinar la situación real e histórica de cada funcionario, para garantizar la cantidad y calidad del recurso que debe mantener la institución, en función de la estructura organizacional.

La Planificación estará en potestad de realizar los movimientos de personal que fueren convenientes siempre y cuando no sea por actos de retaliación o despotismo en contra del servidor. Los movimientos de personal, tienen varias modalidades que son legalizados mediante acción de personal:

- Cambios administrativos
- Traslados administrativos
- Asignación de funciones
- Traspasos administrativos

Cambios administrativos.- Se produce cuando el servidor de una unidad administrativa determinada, debe prestar sus servicios en una unidad operativa o administrativa diferente a la actual, en la misma provincia.

Traslados administrativos.- Son movimientos que personal dispuestos por la autoridad, de una unidad administrativa determinada a otra ubicada en diferente ciudad.

Asignación de funciones.- Es el cambio funcional que se realiza por disposición de la máxima autoridad, para determinado servidor.

Traspasos administrativos.- Es el movimiento de personal de un puesto a otra unidad administrativa u operativa dentro de la misma institución por necesidades institucionales, la misma que tendrá como consecuencia la modificación del Distributivo de Sueldos y Remuneraciones. Los traspasos administrativos se los realizará previo dictamen favorable de la Dirección de Recursos Humanos y aceptación del Fiscal General.

Trasposos de un puesto a otra Institución.- Se los podrá realizar siempre y cuando exista un acuerdo interinstitucional, modificando el distributivo de sueldos.

4.3.7 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para entender mejor que es un sistema de información y administración del talento humano es indispensable entender, desarrollar y manejar los sistemas de información automatizada del sistema que permita tener la información que se precisa en el menor tiempo y con el menor esfuerzo

Según Kenneth y Jane Laudon en su libro Sistemas de Información Gerencial en su sexta edición expresa que se entiende por sistema de información:

“Se puede definir técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que reúne (u obtiene) procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización”

Los sistemas de información, ayudan a los administradores a analizar problemas y visualizar aspectos complejos, para crear productos nuevos.

Una vez que se ha hablado sobre sistema de información, podemos entender mucho mejor que se trata del sistema de información automatizado sobre el manejo del Recursos Humanos

VENTAJAS

- Es un sistema integrado, con el que cuenta la empresa.
- Hay mayor compromiso y motivación del persona
- Es actualizado permanentemente, con respaldos informático.

Al sistema de información de recursos humanos, le se lo denomina como uno de los pilares fundamentales en los que se soporta una adecuada, seria y responsable administración del Talento Humano, es el eje motor para el éxito de las instituciones y de los sistemas y dependen de una adecuada planificación, organización y dirección en la toma de decisiones para viabilizar este sistema.

CAPITULO V

CAPITULO V

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

5.1 DEBERES Y OBLIGACIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO

5.1.1 GESTIÓN INSTITUCIONAL CON MODELOS ADMINISTRATIVOS CADUCOS

La Fiscalía General del Estado (antes Ministerio Público) entidad gubernamental que cumple funciones netamente específicas, como las de patrocinador en defensa de la sociedad, cambió su situación de pasiva a activa, a partir del 13 de julio del 2001 cuando entra en vigencia el Nuevo Código de Procedimiento Penal, la misma que determinó la necesidad de establecer una nueva estructura orgánica funcional con nuevos componentes como las de formular nuevos procedimientos administrativos, entre ellos nuevos reglamentos y planes estratégicos acordes a las necesidades Institucionales, para ejecutarlos de manera eficiente y con responsabilidad pero que no se los realizó hasta el año 2007.

Para un cumplimiento eficaz del rol asignado por la demanda de usuarios que utilizan los servicios de la Fiscalía y para poder modernizar su estructura funcional, se realizó nuevos incrementos de personal en la Institución, a nivel jurídico y administrativo.

Son complejas y delicadas funciones de la Fiscalía General del Estado, con la vigencia del nuevo Código de Procedimiento Penal, le misma que ha permitido desarrollar un nuevo esquema de trabajo, así mismo ha permitido realizar cambios en los procesos de sistematización que permitan el eficaz cumplimiento de la misión bajo políticas institucionales para que en el mediano plazo, se logre arribar a las metas planteadas. Pero lamentablemente con ese afán de superar los desafíos que día a día se han venido dado, se ha incrementando el personal administrativo y de apoyo, mediante la creación de partidas

presupuestarias, lo que ha provocado mayor carga administrativa, provocando problemas en la administración de personal.

Los cambios que se han ido realizando no han sido suficientes debido a desajustes, descoordinaciones administrativas, que han impedido a la Institución desarrollar sus actividades oficiales con oportunidad y eficacia.

Para poder entender mejor la problemática Institucional en lo que respecta a la carga laboral por el incremento de personal, se proceda a realizar un recuento conforme al siguiente detalle:

- La Fiscalía General del Estado, en el momento de su separación de la Procuraduría General del Estado y hasta antes del 13 de julio del año 2001, cuando todavía no entraba en vigencia el Nuevo Código de Procedimiento Penal y sus funciones no eran importantes, el número de funcionarios en la institución fue de 410.
- A partir de la vigencia de la ya mencionada ley en el año 2001, mediante la creación de partidas presupuestarias contaba ya con 673 personas.
- Para el ejercicio económico del año 2002, el personal se incremento a 849 personas.
- En el año 2003, nuevamente se incrementó el personal a 1041.
- En los años 2004 y 2005 no se realizó ningún incremento en el número de funcionarios dentro de la Institución, pero, a partir del 2006, el Ministerio de Economía y Finanzas incremento nuevamente al personal de la Fiscalía en 1259.
- La última reforma que realizó la Fiscalía General del Estado al distributivo de sueldos se incorporaron nuevos puestos de trabajo ascendiendo su personal a 1.434, para el año 2007.
- Para el año 2008 son 1.495 funcionarios.
- En el año 2009 se incremento a 1888 funcionarios.

Finalmente para el año 2010 son 2.182 puestos de trabajo, entre los cuales están partidas presupuestarias vacantes y que serán llenadas una vez que se llame a concurso de meritos y oposición.

TABLA NO. 1

**DETALLE DEL PERSONAL DE LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO POR
AÑOS A PARTIR DEL INCREMENTO DE PERSONAL
PERIODO 2000-2010**

AÑO	No. SERVIDORES	%
2000	410	100
2001	673	164,14
2002	849	207,07
2003	1.041	253,9
2006	1.259	307,07
2007	1.434	312,43
2008	1.495	364,63
2009	1.888	460,48
2010	2.182	532,19

Fuente: Dirección de Recursos Humanos
Fiscalía General del Estado

Una vez obtenidas estas cifras podemos identificar que la Institución ha crecido a su personal, sin directrices y sin un modelo nuevo y alternativo para este tipo de casos.

GRÁFICO NO. 5

**CRECIMIENTO DEL PERSONAL DE LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO POR
AÑOS**



Debemos tomar en cuenta a que a la Fiscalía se le entregó competencias y funciones, pero no se le asignó los suficientes recursos económicos y financieros para iniciar su nueva gestión, factor determinante para alcanzar su desarrollo.

A estos recursos también se agrega la infraestructura física, tecnológica y demás logística, que permita dotar a los funcionarios de espacios y ambientes adecuados, repercutiendo en la deficiente calidad del servicio que se entrega a la ciudadanía.

Los presupuestos asignados a la Fiscalía por parte del Ministerio de Finanzas, durante los años anteriores no han sido suficientes, ya que el mayor porcentaje del mismo ha sido para cubrir el pago de nómina y de servicios generales, quedando un mínimo presupuesto para ejecutar el trabajo de las direcciones misionales y de apoyo.

No debemos olvidar que la Fiscalía General del Estado, nació con el personal que laboraba en la Procuraduría General del Estado. Entidad a la cual estaba adscrita.

Se realizó un estudio fáctico en el año 2007, con el fin de conocer su estado actual y en base al mismo se obtuvieron los siguientes datos:

- Carga laboral
- Incidencia delincencial
- Índice de impunidad

Dicho estudio visualizó la desproporción de la carga laboral en las diferentes fiscalías, e incluso en la planta central, ya que la Institución apenas contaba con Ley Orgánica de del Ministerio Público, respectivamente con su Reglamento Orgánico Funcional , teniendo una mínima estructura organizacional, la misma que se encontraba estructurada solo por Direcciones y Fiscalías Provincial.

Del estudio realizado se determinó que se podría disponer de nuevas estructuras institucionales es decir “Fiscalías Tipo”, y desconcentrar las funciones administrativas y técnicas en cuanto al manejo de recurso humano para reducir la carga laboral, que tiene la Dirección de Recursos Humanos, en la actualidad.

5.1.2 GESTIÓN INSTITUCIONAL AMPARADA EN EL PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

Como se puede manifestar el servicio que da la Fiscalía General del Estado está dirigido a la ciudadanía, conforme a la carga de trabajo de cada Fiscalía, para lo cual se ha procedido a realizar el estudio con respecto al número de habitantes y en especial tiene como finalidad mejorar la calidad de los servicios a la ciudadanía en general.

El mejoramiento se realizará a través de la dotación de personal técnico – jurídico auxiliares de investigación, entre otros, los mismo que estarán debidamente seleccionados y capacitados, para poder ser distribuidos conforme a la carga de trabajo.

Este proyecto está orientado a dotar a la Fiscalía de una mejor capacidad operativa que permitirá brindar respuestas de calidad a las demandas que hace la sociedad.

Este proyecto cuenta con el apoyo de la SEMPLADES (SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO) ya que al analizar el mismo se concreta que se han tomado en cuenta varios aspectos como:

- Implementación de infraestructura física, tecnológica y de recursos humanos.
- Fortalecimiento de la coordinación interinstitucional
- Fortalecimiento de la transparencia de gestión a través de sistemas de información internos y externos

Es muy importante y no hay que pasar de lado que la Fiscalía General del Estado a dado un giro de ciento ochenta grados, es decir que la nueva visión de la Fiscalía está orientada a satisfacer las necesidades tanto del público interno como externo y obtener un verdadero control sobre los procesos realizados en la misma.

Se ha efectuado cambios sustanciales a nivel técnico y operativo, a fin de obtener verdaderas funciones de control, evaluación y control de todas aquellas actuaciones del personal de la Institución.

Se debe manifestar que la SEMPLADES “Secretaría Nacional de Planificación”, y en base a varios estudios, calificó como prioritario el proyecto de **Mejoramiento de la Calidad del Servicio de la Fiscalía General del Estado**, enviado a esta Institución por la Fiscalía General del Estado, conjuntamente con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos el 17 de julio del 2008, teniendo como **objetivo principal** el “Acceso a la Justicia del Plan Nacional de Desarrollo”.

La planificación ha sido parte fundamental para esta transformación institucional. La nueva gestión necesita responder a un nuevo y moderno esquema de trabajo, priorizando los parámetros de calidad, de modo que la Fiscalía se constituya en un verdadero aporte para alcanzar los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo del Estado, conjuntamente con la formulación del Proyecto de “Transformación y Modernización”.

La antigua planificación estratégica no respondía apropiadamente a los mandatos normativos vigentes, ni tampoco a los requerimientos de la sociedad en especial. Por lo tanto los Planes Operativos Anuales establecidos por cada Dirección y en especial la de Recursos Humanos, no satisfacían la demanda de los clientes internos y externos.

Es así que la nueva Planificación Estratégica definió de manera concisa la MISION, VISION, VALORES Y POLITICAS INSTITUCIONALES, las mismas que han sido detallada en el capítulo anterior, así mismo los objetivos estratégicos darían paso a la orientación de la Gestión Institucional como tal.

Para que esta Gestión Institucional sea integral, han sido llamados para involucrarse varios actores internos y externos, dando resultados que serán ejecutados en las Fiscalías Provinciales.

El proyecto de Transformación y Fortalecimiento Institucional incluye dotar del recurso humano indispensable para lograr los objetivos que este proyecto persigue, una fiscalía debe estar integrada por el personal técnico jurídico y administrativo básico, que permita desarrollar las actividades previstas en la ley.

El equipo básico lo conforman el Agente Fiscal, el Secretario de Fiscales, y el Asistente de Fiscal, que permiten la asignación adecuada de los roles, para desarrollar una investigación y acusación de forma técnica y oportuna.

Así también el equipo complementario e indispensable y de apoyo que cumple tareas básicas es el personal administrativo.

5.1.3 DEBERES Y OBLIGACIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para aplicar una verdadera administración de recursos humanos es necesaria la vigencia y aplicación de principios, normas, métodos, procesos y procedimientos que relacionados con la gestión de cada persona, permitiendo el cumplimiento de objetivos encaminados a lograr el máximo de realización y rendimiento de objetivos.

La Dirección de Recursos Humanos conforme lo especifica el Estatuto Orgánico por Procesos el mismo que fue creada mediante Acuerdo Ministerial No.002 del año 2009, se encuentra ubicada dentro del proceso habilitante de apoyo, cuya misión es proporcionar personal calificado en el ámbito del conocimiento e idóneo en sus acciones y decisiones.

El empleado es el responsable del cumplimiento de las funciones inherentes a su puesto, las que permiten la consecución de las metas y objetivos propios de cada unidad administrativa y el desarrollo integral del funcionario. El empleado es el factor clave para el éxito de las actividades institucionales y la generación de productos y la prestación de servicios con calidad y eficiencia.

Dentro del ámbito de las funciones y responsabilidades de la Dirección de Recursos Humanos de la Fiscalía General del Estado, encontramos las siguientes:

- Propender el desarrollo personal y profesional de los servidores para lograr su desarrollo máximo.
- Mantener un equilibrio entre las necesidades personales e institucionales.

- Establecer políticas y normas relativas a la administración y desarrollo humano dentro de la institución.
- Analizar y emitir criterios, desarrollar y establecer normativas, concomitantes con las leyes vigentes, así mismo respetarlas.
- Determinar parámetros para lograr una carrera institucional.
- Facilitar y fomentar la capacitación a través del desarrollo y superación como parte de mejoramiento continuo del servidor.
- Apoyar a su personal para su superación institucional y personal.
- Establecer y desarrollar las instancias administrativas acorde a las necesidades institucionales, y mejorar el bienestar laboral.

También es obligación de la Dirección de Recursos Humanos, vigilar, cumplir y hacer cumplir a cabalidad todos los subsistemas que requiere una adecuada administración del talento humano para el eficaz funcionamiento y desarrollo institucional.

Es por eso que con este proyecto se desea a parte de crear una normativa apropiada para que pueda delegar funciones administrativas para poder cumplir todos los procesos que necesita desarrollar esta Dirección.

La cultura y el desarrollo organizacional deben ser las fuentes de motivación de sus servidores en razón de que a medida que se incentiva el desarrollo personal crece también el desarrollo organizacional y con ello el éxito y prestigio de la entidad. Todo aquello puede conseguirse con una adecuada capacitación y desarrollo del servidor en el puesto de trabajo.

Si aplicamos la capacitación, la inducción y el desarrollo del conocimiento como base de la gestión, tendremos un trabajo productivo e independiente (actividad empresarial), una eficiente gestión dependiente (actividad labora del empleado), acciones que se desprenden de la gestión, voluntarias no impuestas dan como resultado (acción cívica, y social), el desarrollo de actividades personales y familiares saludables y estables que unidas al conocimiento, a las habilidades, las destrezas y competencias proporcionan el éxito.

Por lo expuesto es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos velar de los procesos que se ejecuten en la unidad sean de beneficio institucional y personal.

Los resultados que se obtengan de dicha gestión deben ser precisos, concretos y que abalicen el cumplimiento de los procesos realizados y como parte del proceso de reestructuración de la Dirección de Recursos Humanos, es la desconcentración de ciertos procesos técnico administrativos y de esta forma evitar que las tareas encomendadas a la misma no traben el desenvolvimiento institucional.

5.2. DISTRIBUCION DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Conforme consta en el Estatuto Orgánico por Procesos, contenido en el Acuerdo Ministerial No. 0020-2009 de 7 de enero del 2009, son dos macro procesos los que deben orientar el desarrollo de la unidad, estos son:

- Desarrollo Institucional
- Administración de Recursos Humanos y Remuneraciones

Cada uno de estos procesos contiene los siguientes productos:

- **DESARROLLO INSTITUCIONAL**
 - Informa la estructura y reestructura de los procesos institucionales
 - Realiza el proyecto de reforma al Estatuto Orgánico por procesos
 - Realiza informes de implantación y seguimiento del Sistema de mejoramiento continuo de la gestión institucional
 - Identifica los procesos para ser certificados bajo las normas ISO
 - Realiza proyectos de fortalecimiento institucional, formulado y ejecutado.
 - Su preocupación es la de realizar informes de ejecución de los proyectos de fortalecimiento institucional.
- **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES**
 - Realización del Manual de Clasificación y Valoración de puestos.
 - Realización del diagnóstico de Recursos Humanos.
 - Ejecución del plan de evaluación al desempeño
 - Plan de incentivos y estímulos.
 - Control y asistencia de personal

- Elaboración de actos administrativos, resoluciones
- Plan de capacitación
- Sistema integrado de datos de personal
- Reglamentos e instructivos
- Plan de carrera fiscal y administrativa

El nuevo enfoque administrativo- funcional de la Dirección de Recursos Humanos, se encamina al desarrollar de cuatro directrices de gestión, orientadas hacia una nueva estructura en los macro procesos de la administración del talento humano, cuya dirección se orienta a los siguientes aspectos:



5.2.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO.

Establecer la dirección a seguir de la Fiscalía y sus unidades administrativas; examinar, analizar y discutir sobre diferentes alternativas posibles; la Planificación facilita la posterior toma de decisiones; supone mayores beneficios y menores riesgos.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

1. *¿Donde estamos hoy?*

- ✓ Análisis de la situación actual de la Dirección de Recursos Humanos
- ✓ Análisis del Entorno, en que se desarrollo
- ✓ Análisis Interno, es decir cómo funciona ante otras direcciones
- ✓ Análisis de los posibles factores que constituyen las amenazas

2. *¿Donde queremos ir?*

- ✓ Objetivos y Metas a largo plazo, para poder satisfacer a nuestro clientes internos y externos

3. *¿Como podemos llegar a donde queremos ir?*

- ✓ Diseñar las Estrategias apropiadas para una buena gestión de recursos humanos

A la hora de realizar una Planificación Estratégica debemos evitar cometer errores como, por ejemplo: dedicar mucho tiempo a la descripción de la entidad en lugar de analizar las posibles falencias; la omisión de objetivos mensurables; negligencia en el análisis de la gestión y actuación de entidades dependientes de la entidad y de las decisiones tomadas por terceros, que afectan a la toma de decisiones profesionales y oportunas.

No determinar con precisión quienes son "todos" nuestros competidores reales y potenciales, limitando el análisis a los competidores internos cuyas acciones deben encargarse a la misión de la entidad.

El Plan Financiero previsto a medio plazo presenta desajustes de los factores que no podemos controlar: como son las recaudaciones del Estado y la asignación de recursos financieros de acuerdo con las disposiciones de la Constitución y marco legal y normativo.

Para evitar caer en los errores habituales comentados anteriormente, recomendamos:

- a) La planificación anual ha de incluir periodos de revisión del Plan Operativo Anual
- b) La utilización de software y técnicas de simulación de escenarios" nos puede ayudar a prever las posibles variaciones y corregirlas con más facilidad
- c) Podemos incluir, además de objetivos, metas mensurables.
- d) Toda estrategia debe incluir una meta mensurable.

e) Determinar bien todos los competidores reales y potenciales

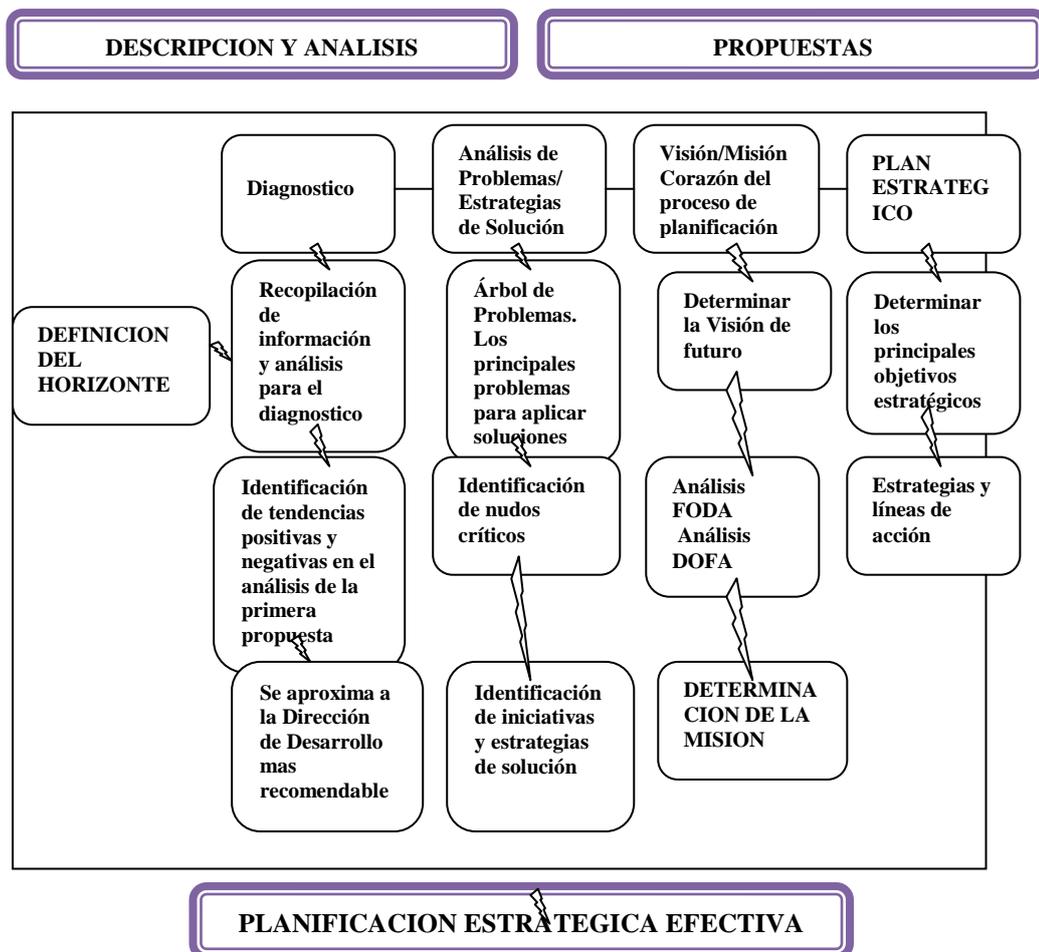
En el siguiente cuadro consta de manera resumida los diferentes pasos que debemos aplicar para tener una planificación efectiva cuyos resultados permitan implementar metodologías de aplicación de objetivos y seguimiento de estrategias.

Conforme lo describe Davis, Aquilino y Chase, en su libro Fundamento de Dirección de Operaciones en su tercera edición, manifiesta:

“La estrategia de operaciones tiene que ver con el desarrollo de un plan a largo plazo para determinar la mejor manera de utilizar los principales recurso de la empresa de forma que se dé un alto grado de compatibilidad entre dichos recursos y las estrategia corporativa a largo plazo de la propia empresa.”

CUADRO NO. 5

EL PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA



Fuente: Planificación Estratégica y operativa aplicada a los gobiernos locales

Autor: Gerrit Burgoval Cooperación Holandesa año 1999

La aplicación de la metodología que precede, permite conocer con certeza cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran inmersas en la misión institucional y en la gestión del servidor para medir su rendimiento.

Las amenazas que existen en el ambiente externo pueden llegar a cambiar totalmente la institución, como en el caso de las reestructuras político, administrativas dispuestas por el Ejecutivo y admitidas por el Legislativo, las que deben ser neutralizadas mediante planes estratégicos, concebidos con verdadero sentido orientador de la existencia y vigencia de las instituciones.

CUADRO NO. 6

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
QUE CONSTAN EN EL PLAN ESTRATÉGICO 2008-2012**

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	UNIDAD EJECUTRA
Incrementar anualmente en un 25% la productividad, en relación al numero de resolución de casos	Establecer un sistema moderno de evaluación al desempeño	Recursos Humanos
Incrementar anualmente en un 50%, el nivel de satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema de incentivos para el personal. • Implementar un sistema técnico de recursos humanos, fundamentado en el merito y bajo el enfoque de competencias. • Formular políticas para administrar los recursos humanos. • Formular políticas para mejorar el nivel de estabilidad de los funcionarios. • Desarrollar un programa de integración del personal. 	Recursos Humanos

	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la cultura • organizacional, desarrollando programas de motivación al cambio 	
--	--	--

FUENTE: Dirección de Recursos Humanos de la Fiscalía General del Estado año 2009

5.3 FODA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para entender la técnica que se aplica para desarrollar los componentes del FODA de la Dirección de Recursos Humanos, debemos realizar un análisis de cada una de las letras que conforman la sigla.

Según Hugo Esteban Glagoysky en su obra Sistemas de Información de las Organizaciones manifiesta:

“Es una herramienta que permite formar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”

Para desarrollar los componentes del FODA, de la Dirección de Recursos Humanos de la Fiscalía General del Estado, es necesario reconocer que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

El término FODA, también llamado en inglés AWOT, no es más que conocer las cuatro variables importantes para obtener los resultados esperados. Las variables son:

FORTALEZAS.- Son todos aquellos elementos, características y capacidades interna de la organización que le han permitido alcanzar el éxito deseado y son relevantes.

OPORTUNIDADES.- Son todos aquellos factores externos a la organización que se puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. Por cuanto la organización no los controla su impacto y no depende de esta.

DEBILIDADES.- Son las características y capacidades internas de la organización, que no están acordes para contribuir al éxito. En algunas situaciones existen fortalezas que se pueden convertir en debilidades, por malos manejos internos

AMENAZAS.- Son las situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero que pueden afectar desfavorablemente a las actividades.

No hay que olvidar que tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, en cambio las oportunidades y amenazas son externas. Es necesario considerar que el FODA, permite construir la siguiente matriz:

CUADRO NO. 7
MATRIZ FODA

ASPECTOS POSITIVOS (+)		ASPECTOS NEGATIVOS (-)	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
F	O	D	A

Una vez revisado el tema correspondiente a planificación estratégica se procede a realizar el FODA de Recursos Humanos que en términos generales se encuentra inmerso en los siguientes aspectos positivos que deben ser mejorados para alcanzar un mejor rendimiento del talento humano.

Sus directivos y funcionarios deben estar preparados para implementar y desarrollar estrategias verticales y horizontales que partiendo de la cúspide piramidal en diferentes sentidos, mejoren los procesos, viabilicen la toma de decisiones, incorporen determinadas técnicas, fortalezcan las relaciones interdepartamentales e interpersonales mediante la aplicación de verdaderas orientaciones diseñadas por los mandos medios y autorizadas por la Dirección.

Correspondiendo a la Dirección de Recursos Humanos, preparar y afrontar la capacitación y el desarrollo de los colaboradores en los temas y en el conocimiento de los mismos, para afrontar las acciones y decisiones que le permitan incrementar la productividad y competitividad.

CUADRO NO. 8

<i>COMPONENTES (+) QUE SE IDENTIFICAN DEL CAMPO DE ATRIBUCIONES DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA FISCALIA</i>	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía Institucional • Base jurídica y reglamentaria, actualizada y vigentes • Recurso humano idóneo, capacitado, comprometido e inducido al cambio • Infraestructura física adecuada • Conocimiento e inducción al cambio e integración de equipos de trabajo • Convenios de pasantías con las universidades reconocidas por el CONESUP • Delegación y participación de los mandos medios y operativos en las decisiones adoptadas. • Asignaciones del Presupuesto institucional aprobado, para realizar las labores cotidianas 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de mejoras de los procesos mediante la participación de expertos en el tema. • Disposiciones Constitucionales que requieren incorporación a la base legal, reglamentaria y normativa vigentes. • Aplicación de nuevas tecnologías acordes a las necesidades de la Dirección. • Adquisición de paquetes para sistematizar el registro y control de la gestión • Estudio de factibilidad para la aplicación de normas ISO, y el reconocimiento de las mismas. • Desconcentración administrativa y funcional de decisiones y actos administrativos.

Fuente: datos recopilados de la Dirección de Recursos Humanos

Los componentes positivos señalados en el cuadro anterior, nos dan una idea de la orientación que tiene la institución; sin embargo, es necesario trabajar incesantemente para conseguir que los mandos medios y operativos, que son los encargados de orientar las acciones de los subordinados para conseguir las metas y objetivos previstos, se conviertan en propulsores del

desarrollo organizacional, y en motores que impulsan la de gestión individual y la satisfacción personal a la vez que, orientan las acciones y decisiones de los ejecutivos.

CUADRO NO. 9

COMPONENTES (-) QUE SE IDENTIFICAN DEL CAMPO DE ATRIBUCIONES DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA FISCALIA.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño, aprobación e implementación de los subsistemas de recursos humanos • Insuficientes Reglamentos que sustentan la normativa vigente. • Tecnología de punta. • Concentración y fusión de la información para la aplicación de sanción a los actos inadecuados de los funcionarios de la entidad. • Profesionales cuyos actos no son idóneos ni comprometido con los objetivos institucionales. • Inexistencia de coordinación entre unidades administrativas encargadas de orientar la gestión del talento humano. • Falta de inducción al personal que ingresa a la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integración con los avances tecnológicos de ciertas área o unidades, que impidan su integración administrativa funcional. • Disposiciones Constitucionales o parlamentarias sin contar con las autoridades competentes • POA inaplicable • Criterios desarticulados que crean malestar y desorientación en las decisiones • Falta de decisión y criterios para aprobar documentos importantes • Carga excesiva de trabajo • Poca importancia a la vigencia de los reglamentos existentes para administración de personal • Falta de control y monitoreo a la gestión.

Fuente: datos recopilados de la Dirección de Recursos Humanos

Fuente: Gestión de Planificación, Recursos Humanos de la Fiscalía General del Estado

La calidad y cantidad de los funcionarios de la Fiscalía se puede tornar inmanejable, si no se adoptan planes de capacitación y desarrollo de los conocimientos individuales e implementación de las acciones estratégicas. La capacitación por si sola no permitirá introducir los cambios requeridos, es necesario conseguir la decisión y deseo de superación de

los servidores para impulsar el desarrollo organizacional, elevar la cultura institucional y conseguir el empoderamiento de los funcionarios hacia la Institución.

5.4 PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es importante, desarrollar destrezas y habilidades interrelacionadas con los métodos y procedimientos adoptados en el cumplimiento de la función asignada; entre ellos podemos señalar: la estrategia de operaciones que aborda puntos estratégicos para el desarrollo de modelos importantes de gestión, que faciliten el cumplimiento de los objetivos corporativos; que constan en el **Plan Operativo Anual de Gestión** de la Dirección de Recursos Humanos.

CUADRO No.10

EL PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

AÑO 2009

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROYECTO	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE GESTION
Incrementar anualmente en un 25% la productividad en relación al número de resolución de casos	Manual de Evaluación al Desempeño	Evaluar por competencias el desempeño de los servidores	Establecer un sistema moderno de E.D.	Nº de servidores evaluados/ resultados obtenidos
Incrementar anualmente en un 50% el nivel de satisfacción laboral	Sistema Técnico Integrado de R.H.	Validar las habilidades, conocimientos y competencias de los servidores a fin de lograr eficiencia, eficacia y oportunidad en el servicio a la Institución	Implantar un sistema técnico de R.H., fundamentado en el mérito y bajo el enfoque de competencias	Nº de servidores que trabajan por competencias/ total de servidores de la Institución
Incrementar anualmente en un 50% el nivel de satisfacción laboral	Políticas para la administración de los R.H.	Generar directrices que permitan mejorar el rendimiento por satisfacción laboral	Formular e implementar políticas para la administración de R.H.	Actos administrativos tramitados oportunamente
Incrementar anualmente en un 50% el nivel de satisfacción laboral	Reglamento de incentivos laborales y prestaciones	Disponer de recurso humano debidamente motivado y comprometido con la	Establecer un sistema de incentivos para el personal	Nº de incentivos laborales y de prestaciones sociales

	sociales de los servidores de la Fiscalía	Institución		implementados
Incrementar anualmente en un 50% el nivel de satisfacción laboral	Reglamento de Carrera Institucional	Lograr la estabilidad y promoción de los servidores sobre la base de un sistema de meritos	Formular políticas para mejorar el nivel de estabilidad de los funcionarios	Estabilidad de los funcionarios/% de promoción de los funcionarios en base a meritos
Incrementar anualmente en un 50% el nivel de satisfacción laboral	Fortalecimiento del compañerismo y unidad de los servidores a nivel nacional	Estimular la predisposición, el interés y el compromiso hacia la institución y los compañeros	Desarrollar programas de integración del personal	Nº de eventos motivacionales/reuniones de integración

Fuente: Gestión de Planificación y Recursos Humanos de la Fiscalía General del Estado

Es importante reconocer cuál es el interés y cómo se halla la decisión de la autoridad para enfrentar la totalidad de los gastos que demande una integración vertical y el reclutamiento temporal de proveedores externos, para proceder a la inducción y capacitación de sus funcionarios, en el manejo de paquetes informáticos y de los reportes técnicos que pueden obtenerse.

Conforme lo manifiesta la Enciclopedia del Management, Planificación Estratégica es:

“Es un proceso en el que se toman un conjunto de decisiones interactivas y superpuestas que conducen al desarrollo de una estrategia eficaz para una empresa.”

Conocer, analizar, desarrollar y clasificar todos los aspectos positivos y negativos tanto internos como externos; que se desprenden del accionar de los funcionarios y de su vinculación, interrelación e intermediación de los servidores de la entidad con las demás instituciones que forman el sector público ecuatoriano; así como, aquellas que se relacionan con el marco técnico, operativo, jurídico y de recursos asignados a la referida unidad, los que se ejemplifican en los siguientes aspectos:

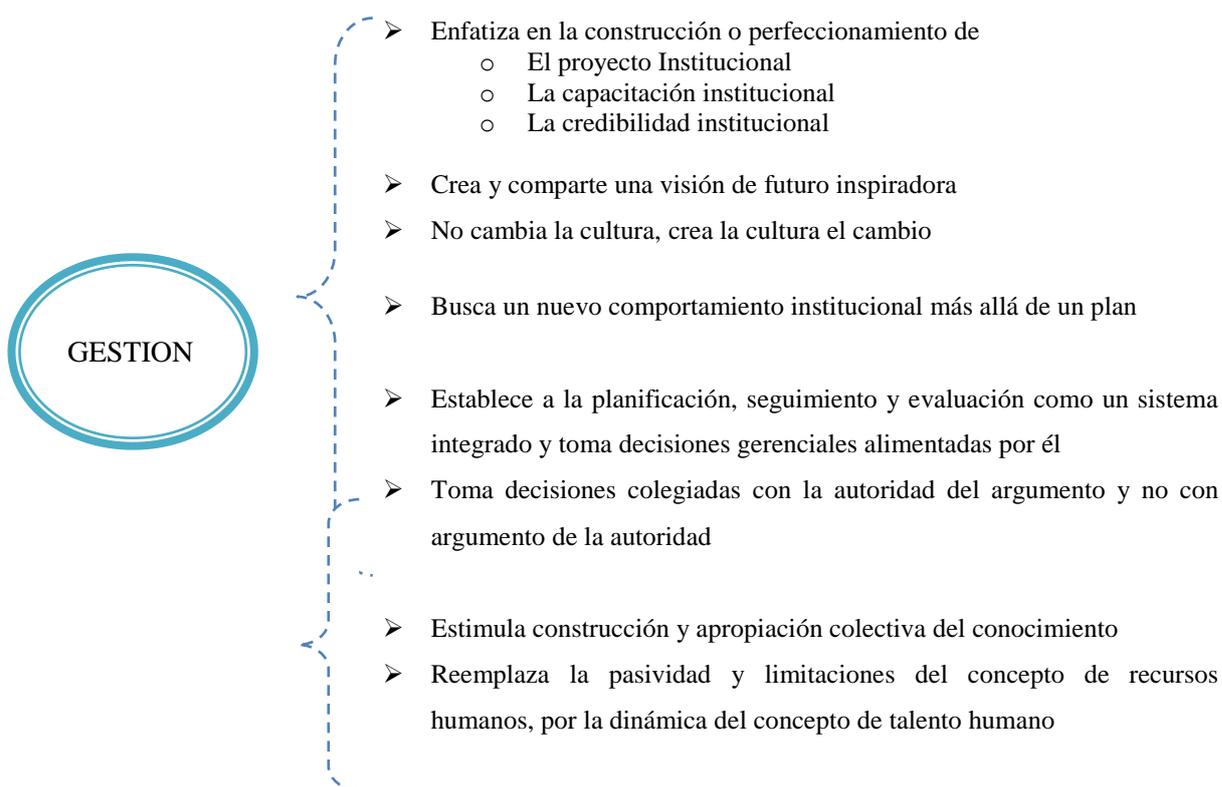
- Para aumentar la eficacia, eficiencia y las competencias en el cumplimiento de la gestión
- La planificación debe estimular la autorrealización y la satisfacción del personal a nivel nacional.
- Facilitar e impulsar la adaptación de cambios

- Coordinar los esfuerzos para conseguir la vigencia de la **E** entre funciones desempeñadas y servidores involucrados en el proceso
- Servidores conocedores del tema que ayudarán a formar el nuevo equipo de trabajo; e,
- Identificar problemas y buscar las posibles soluciones a los mismos.

Es importante la construcción de un proyecto institucional para conocer la capacidad de cada uno de sus integrantes para intervenir en su desarrollo y la credibilidad que de cada uno de ellos se tiene conocer con precisión cómo se organizan y cómo se llevan a cabo las actividades cotidianas de cualquier institución para determinar: **“No el cambio de la cultura sino la creación de una cultura hacia el cambio”**.

GRAFICO NO. 6

CARACTERISTICAS DEL ENFOQUE ESTRATEGICO



Fuente: Planificación Estratégica y operativa aplicada a los gobiernos locales

Autor: Gerrit Burgoval Cooperación Holandesa año 1999

Para poder dar un completo diagnóstico de la situación actual de la Dirección de Recursos Humanos es importante tomar en cuenta lo siguiente:

La Gestión de Recursos Humanos, involucra el desarrollo de factores intelectuales, psicológicos, ambientación y capacitación para conseguir que el servidor de la Fiscalía trabaje en función de los objetivos y cumpla con los requisitos previos a la creación e implementación del Desarrollo Organizacional.

La Planificación Estratégica es un modelo de investigación que permite conocer las deficiencias, que se encuentran inmersas en la estructura, funciones y políticas que, aprobadas e impartidas por la autoridad no eliminan los cuellos de botella que se forman por la falta de diligencia en la gestión, problemas administrativo funcionales que en corto tiempo se convertirán en verdaderos nudos críticos que ameriten una reestructura administrativa y funcional.

Los objetivos estratégicos que constan en el Plan Estratégico Institucional elaborado para el quinquenio 2008 – 2012, no podrán ser cumplidos en el más mínimo porcentaje, en razón de que éstos son aspiraciones unilaterales de la unidad de Recursos Humanos, aspiraciones que no han sido consensuados, concientizados ni discutidos por la unidades administrativas que conforman la Fiscalía, con el objeto de conseguir de sus funcionarios el conocimiento, apoyo y trabajo decidido para cumplirlos.

Los componentes positivos y negativos que forman la matriz FODA, de la Dirección de R.H., se obtienen por la aplicación y desarrollo de la secuencia de planificación estratégica expuesta en cuadros anteriores. Metodología que aplicada con criterio profesional, técnico y orientador permite conocer cómo se desenvuelven las actividades misionales y cuál es la visión de futuro de la Entidad.

5.5 NUEVA ESTRATEGIA DE OPERACIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para desarrollar una **estrategia de operaciones en la D.R.H.**, se debe analizar cómo se halla incorporada la tecnología en este momento y cuál es la proyección para el futuro; así mismo, los niveles de conocimiento, destrezas y habilidades desarrolladas en este campo por los trabajadores.

Es por eso y para poder seguir adelante con el desarrollo de una buena estrategia de operaciones en la Dirección de Recursos Humanos es importante fortalecer aquellas debilidades que se encuentran es por eso que este tema de estudio va encaminada a desconcentrar ciertos procesos técnicos administrativos que deberían realizar las Fiscalías Provincial.

La modernidad de la institución requiere de personal preparado, sistemas informáticos de última tecnología, capacitación al personal de acuerdo con las atribuciones y responsabilidades. En este enfoque debe ser impulsado por la Dirección de Recursos Humanos, unidad que debe promover cambios orientados a los nuevos roles de gestión, que admitirán desconcentrar y dar mayor independencia a la administración de recursos humanos, tanto en la planta central como en las Fiscalías Provinciales unidades encargadas de los procesos desconcentrados.

Descongestión que debe implementarse de manera escalonada comenzando con los procesos de concesión de vacaciones, licencias por enfermedad, maternidad, permiso para el cuidado del recién nacido, docencia universitaria, estudios, permiso con cargo a vacaciones. La falta de oportunidad, celeridad y atención a los diversos requerimientos de los servidores de las Fiscalías Provinciales, ocasiona descontento y nerviosismo que se traduce en déficit en el rendimiento, sentimientos de frustración, resentimiento y otros factores.

Por lo expuesto, la Dirección de Recursos Humanos, ha considerado conveniente y procedente no sólo readecuar su estructura organizacional y administrativa; sino también, realizar la trasferencia de los procesos antes indicados, disminuyendo la carga de trabajo en la planta central, aportando agilidad y mayor eficiencia en la solución de los requerimientos operativos.

Para poder justificar el por qué del estudio además de las ya indicadas en párrafos anteriores, respecto al proyecto para la desconcentración de procesos técnicos administrativos de la Dirección de Recursos Humanos de la Fiscalía General del Estado a las Fiscalías Provinciales, procedió a la realización de una encuesta en la Institución, a fin de saber cuáles son los

problemas que se vienen dando con respecto a ciertos procesos técnicos que se desarrollan en recursos humanos.

La encuesta tiene once preguntas, las mismas que serán tabuladas sobre el 100% de 140 entre funcionarios y empleados de la Institución (**Ver Anexo No. 3**).

Las respuestas obtenidas de la encuesta, fueron tabuladas de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO

PRIMERA PREGUNTA

TABLA No. 2

EQUIVALENCIAS	%
Siempre	36
Casi siempre	50
Rara vez	14
Nunca	0
TOTAL	100

GRAFICO No.7



Fuente: Encuesta realizada

Análisis:

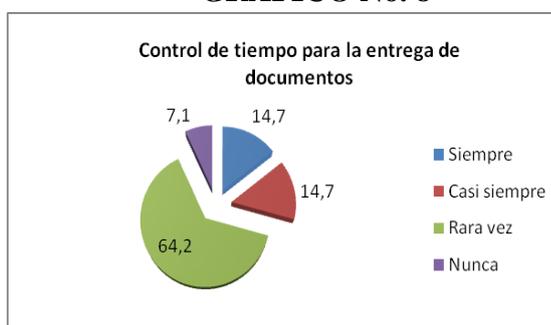
- El 86% de la población que compone la muestra, considera que los trámites son gestionados con oportunidad por la funcionaria encargada de la recepción, análisis y distribución.
- Por otro lado, el 14 % de la población encuestada expresa su inconformidad por la falta de oportunidad con que debería tramitarse la correspondencia en general y lo relativo a la administración del talento humano en particular.

SEGUNDA PREGUNTA

TABLA No. 3

EQUIVALENCIAS	%
Siempre	14.7
Casi siempre	14.7
Rara vez	64.2
Nunca	7.1
TOTAL	100

GRAFICO No. 8



Fuente: Encuesta realizada

Análisis:

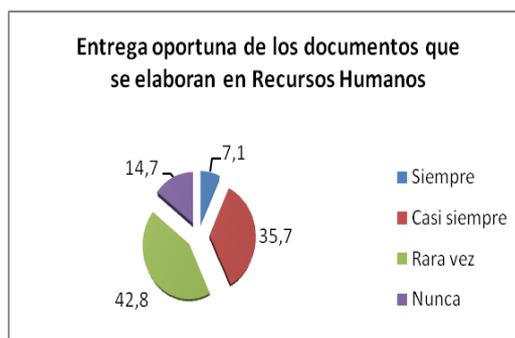
- El 29.4% de la población a quienes se aplicó la encuesta, considera que hay oportunidad en la entrega recepción de la correspondencia entre las unidades administrativas que integran la entidad.
- El 71.3% de la población antes referida, expresa que la correspondencia no es tramitada con oportunidad y considera como causa primordial de la demora se da por la falta de interés en el trámite de los documentos, ocasionado por desconocimiento de los procesos administrativos que cada una de las requiere.

TERCERA PREGUNTA

TABLA No. 4

EQUIVALENCIAS	%
Siempre	7.1
Casi siempre	35.7
Rara vez	42.8
Nunca	14.7
TOTAL	100

GRAFICO No. 9



Fuente: Encuesta realizada

Análisis:

- El 32.8% de la población encuestada demuestra su conformidad con el tiempo que utiliza la Dirección de Recursos Humanos para atender con el trámite de los documentos que corresponden a esa unidad.
- En cambio el 57.5% que representa más del 50% de la muestra analizada, demuestra su inconformidad con el tiempo que emplean los funcionarios de esa unidad, para tramitar los documentos señalados.

CUARTA PREGUNTA

CUADRO No. 11

<u>Procesos Técnicos</u>	<u>Procesos Administrativos</u>
No existen Manuales administrativos	Acciones de Personal
No existen procedimientos administrativos	Vacaciones
No se formulan informes	Licencias
No existen instructivos	No existe un proceso integrado para el desarrollo de personal
	No existe oportunidad en la presentación de informes técnicos
	La preparación de oficios y más documentos no es oportuna
	El envío de las acciones de personal es a destiempo
	No responden

Fuente: Encuesta realizada

Análisis:

- La falta de conocimiento de los aspectos que incluyen los procesos técnicos y administrativos, es el determinante en los tiempos que corresponden a la conclusión de los trámites administrativos inherentes a la Dirección de Recursos Humanos

QUINTA PREGUNTA

CUADRO No. 12

<u>Procesos Administrativos</u>	<u>Procesos Técnicos</u>
Elaboración de acciones de Personal Preparación de oficios Procesos Administrativos deficientes	Falta de capacitación al personal No existe direccionamiento interactivo Falta de acciones estratégicas No existe un sistema de incentivos No se ha preparado el sistema de evaluación al desempeño No existe valoración de la productividad No se impulsa el desarrollo organizacional Se evita la imposición de sanciones Existen conflictos No se respetan los derechos de los servidores No se Asignan responsabilidades No hay sistema remunerativo justo

Fuente: Encuesta realizada

Análisis:

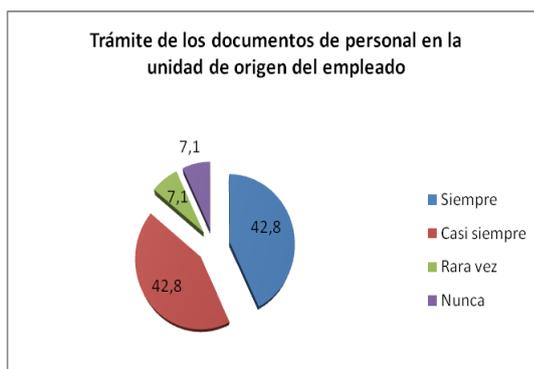
- La inexistencia de documentos técnicos y la no vigencia de acciones estratégicas dispuestas por los ejecutivos impiden que se viabilicen las acciones y se fortalezcan las decisiones que conllevan una adecuada administración del talento humano.

SEXTA PREGUNTA

TABLA No. 5

EQUIVALENCIAS	%
Siempre	42,8
Casi siempre	42,8
Rara vez	7,1
Nunca	7,1
	100

GRAFICO No. 10



Fuente: Encuesta realizada

Análisis:

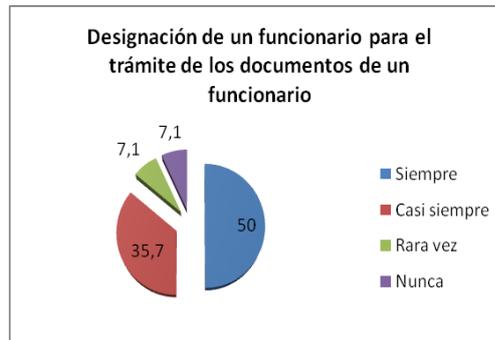
- El 85,6% de los funcionarios encuestados manifiestan que las acciones y otros documentos que se desprenden de las disposiciones cotidianas y decisiones de la autoridad, sean preparados y tramitados en las unidades administrativas a las que pertenecen los funcionarios.
- El 14% de la muestra analizada manifiesta su informalidad con las decisiones que sobre desconcentración funcional y descentralización administrativa por cuanto la aplicación de sanciones y designación de los funcionarios se encontrará al arbitrio y criterio personal de la autoridad de turno, no de la autoridad nominadora y la imparcialidad deben primar en todas las acciones.

SEPTIMA PREGUNTA

TABLA No. 6

EQUIVALENCIAS	%
Siempre	50
Casi siempre	35,7
Rara vez	7,1
Nunca	7,1
	100

GRAFICO No. 11



Fuente: Encuesta realizada

Análisis:

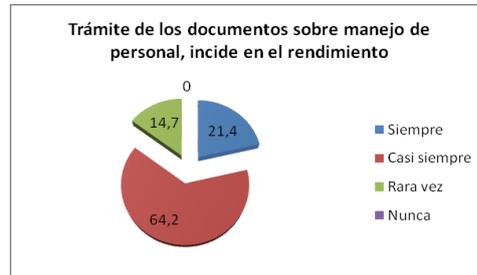
- El 85,7% de la población analizada considera que la designación de un funcionario especializado en administración del Talento Humano sería conveniente para que se manifieste la rectitud e imparcialidad en las acciones y decisiones que conlleva esta gestión.
- El 14,2% de los encuestados espone su negativa a que se contrate un especialista en esta rama del conocimiento.

OCTAVA PREGUNTA

TABLA No. 7

EQUIVALENCIAS	%
Siempre	21,4
Casi siempre	64,2
Rara vez	14,7
Nunca	0
	100

GRAFICO NO. 12



Fuente: Encuesta realizada

Análisis:

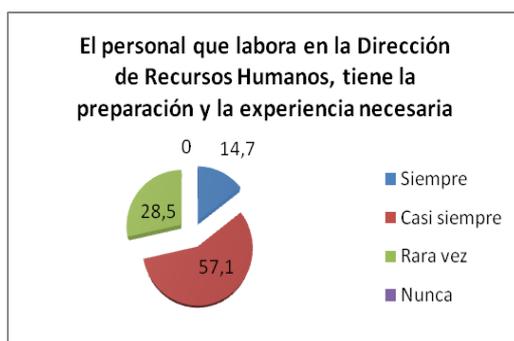
- La eficiencia y la efectividad en el desempeño de los funciones del puesto no se consigue con el sólo conocimiento de lo que consta en el Manual de Procedimientos y los documentos que deben elaborarse, es la responsabilidad y dedicación del funcionario la que decide los parámetros entre los que se mueve la evaluación del desempeño, lamentablemente este criterio comparte el 85.6% de la muestra analizada.
- En cambio el 14.7%, responde con sensatez que no solo es necesario el conocimiento de las disposiciones legales y la práctica que se tenga en preparar los documentos, para ser eficiente y efectivo en la gestión.

NOVENA PREGUNTA

TABLA No. 8

EQUIVALENCIAS	%
Siempre	14,7
Casi siempre	57,1
Rara vez	28,5
Nunca	0
	100

GRAFICO No. 13



Fuente: Encuesta realizada

Análisis:

- De las respuestas obtenidas se desprende que el 71.8% de la población encuestada señala que el personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos, si tiene los conocimientos y la experiencia necesarios para desempeñar las actividades que conlleva administrar el talento humano.
- En cambio el 28.5% de los encuestados demuestran su inconformidad con las actividades desarrolladas por el personal que labora en dicha unidad.

DECIMA PREGUNTA

TABLA No. 9

EQUIVALENCIAS	%
Siempre	14,7
Casi siempre	57,1
Rara vez	28,5
Nunca	0
	100

GRAFICO NO. 14



Fuente: Encuesta realizada

Analisis:

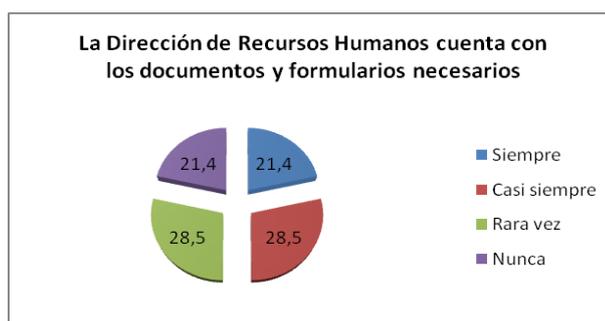
- La preparación y desarrollo profesional de los servidores que laboran en la Dirección de Recursos Humanos es importante. Tratándose del manejo y desarrollo de un recurso tan susceptible por un lado y el avance científico y técnico de la ciencia administrativa para aplicar en la conducción de este recurso por otro, obligan a que la referida dirección debe tener en su haber al personal mejor preparado para esta gestión, criterio con el que comparte el 71.6% de los encuestados.
- En cambio el 28.5 de los empleados manifiestan que rar vez, el personal de recursos humanos a participado en eventos de capacitación

ONCEAVA PREGUNTA

TABLA No. 10

EQUIVALENCIAS	%
Siempre	21,4
Casi siempre	28,5
Rara vez	28,5
Nunca	21,4
	100

GRAFICO NO. 15



Fuente: encuesta realizada

Análisis:

- El 49.9% considera que para una adecuada gestión de la unidad si se cuenta con los instrumentos necesarios.

- En cambio el otro 49.9% determina que no existe los instrumentos y documentos necesarios para una adecuada administración del talento humano, esta dualidad de criterios nos lleva a considerar que pueden existir gestión diaria y que todos conocen, pero lo más importante es que no han sido desarrollados.

Una vez finalizada y analizada la encuesta se ha sacado las propias conclusiones en lo que respecta a mejorar los procesos mediante la desconcentración de ciertos actos administrativos que tiene la Dirección de Recursos Humanos y que podrán ser delegados a las Fiscalías Provinciales para que puedan ser ejecutadas por las unidades de personal.

Los actos administrativos que se requiere desconcentrar están detallados en el siguiente capítulo.

CAPITULO VI

CAPITULO VI

DESCONCENTRACION DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

6.1 INTRODUCCION

Las múltiples reformas que constan en la Constitución del Ecuador y el Código Orgánico de la Función Judicial, actualmente y anteriormente con la Ley Orgánica del Ministerio Público aplicando las reformas al Código de Procedimiento Penal ecuatoriano, aprobado el 13 de julio del 2001, en el que se pone de relieve la necesidad de establecer una nueva estructura orgánica funcional y un nuevo enfoque en los procesos técnicos administrativos que lleva la Dirección de Recursos Humanos.

6.2 JUSTIFICACION

Tanto la descentralización como la desconcentración procuran una gestión pluripersonal y plurifuncional dentro de la entidad pública. La desconcentración es una técnica para descongestionar la administración central.

La desconcentración tiene un aspecto jerárquico la doctrina administrativa la califica como una "descentralización jerárquica". Las dos modalidades requieren autorización legal. Los órganos desconcentrados carecen de personería jurídica y patrimonio propio.

Además la elaboración del Plan Estratégico para la Fiscalía General del Estado, partió de un diagnóstico Institucional realizado a través del método de diagnóstico FODA. Los resultados obtenidos, precisan de un reajuste a las estructurales y una revisión de los procesos administrativos, que se inicia con el primer Plan Estratégico aprobado mediante Acuerdo Ministerial No. 042-2002 de 18 de octubre del 2002.

Para cumplir con los objetivos y políticas prescritas, es importante la modernidad de la institución.

El incremento paulatino del personal para dotar a la Fiscalía General del Estado, está dentro del marco administrativo y funcional, e inclusive este trabajo de investigación no se lo lleva a cabo por el incremento de partidas presupuestarias en cada provincia sino por

el trabajo que implica, ya que está ocasionando malestar no solo en los usuarios internos, sino en el personal de recursos humanos por la carga de trabajo, que representa.

Para poder justificar el por qué del estudio además de las ya indicadas en párrafos anteriores, respecto al proyecto para la desconcentración de procesos técnicos administrativos de la Dirección de Recursos Humanos de la Fiscalía General del Estado a las Fiscalías Provinciales, se procedió a la realización la encuesta que se detallo en el capitulo anterior.

6.3 BASE LEGAL

Las actividades de la Fiscalía General del Estado, se fundamentan en la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de la Función Judicial y para estos casos la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y demás normativa que se ha expedido en la Institución.

6.4 FUNCIONES A DESCONCENTRARSE

Una vez realizada y tabulada la encuesta realizada a una muestra del personal de la institución es importante destacar que hay ciertas actividades que no se pueden dejar de lado y que necesariamente deben ser desconcentradas, debido a la carga administrativa por lo tanto, las mismas son:

- VACACIONES
- LICENCIAS CON REMUNERACION
 - Licencias por enfermedad
 - Licencias por calamidad doméstica
 - Licencias por maternidad
- PERMISOS POR DOCENCIA UNIVERSITARIA Y ESTUDIOS REGULARES
- PERMISOS PARA EL CUIDADO DEL RECIEN NACIDO
- PERMISOS IMPUTABLES A VACACIONES

A continuación detallamos cada uno de los procesos a desconcentrarse actualmente y los propuestos.

6.4.1 VACACIONES

Uno de los derechos irrenunciables de los trabajadores, es el goce de las vacaciones anuales, con 30 días de descanso obligatorio cada año, las mismas que son pagadas y una vez que hubiere cumplido 11 meses de servicio continuo.

De los 30 días de vacaciones a que tiene derecho el servidor, 15 días deberán ser utilizados en forma continua, pudiendo los otros 15 días ser tomados en forma alternada dependiendo de las necesidades de cada servidor. En estos casos, las respectivas autorizaciones son otorgadas por los Fiscales Provinciales.

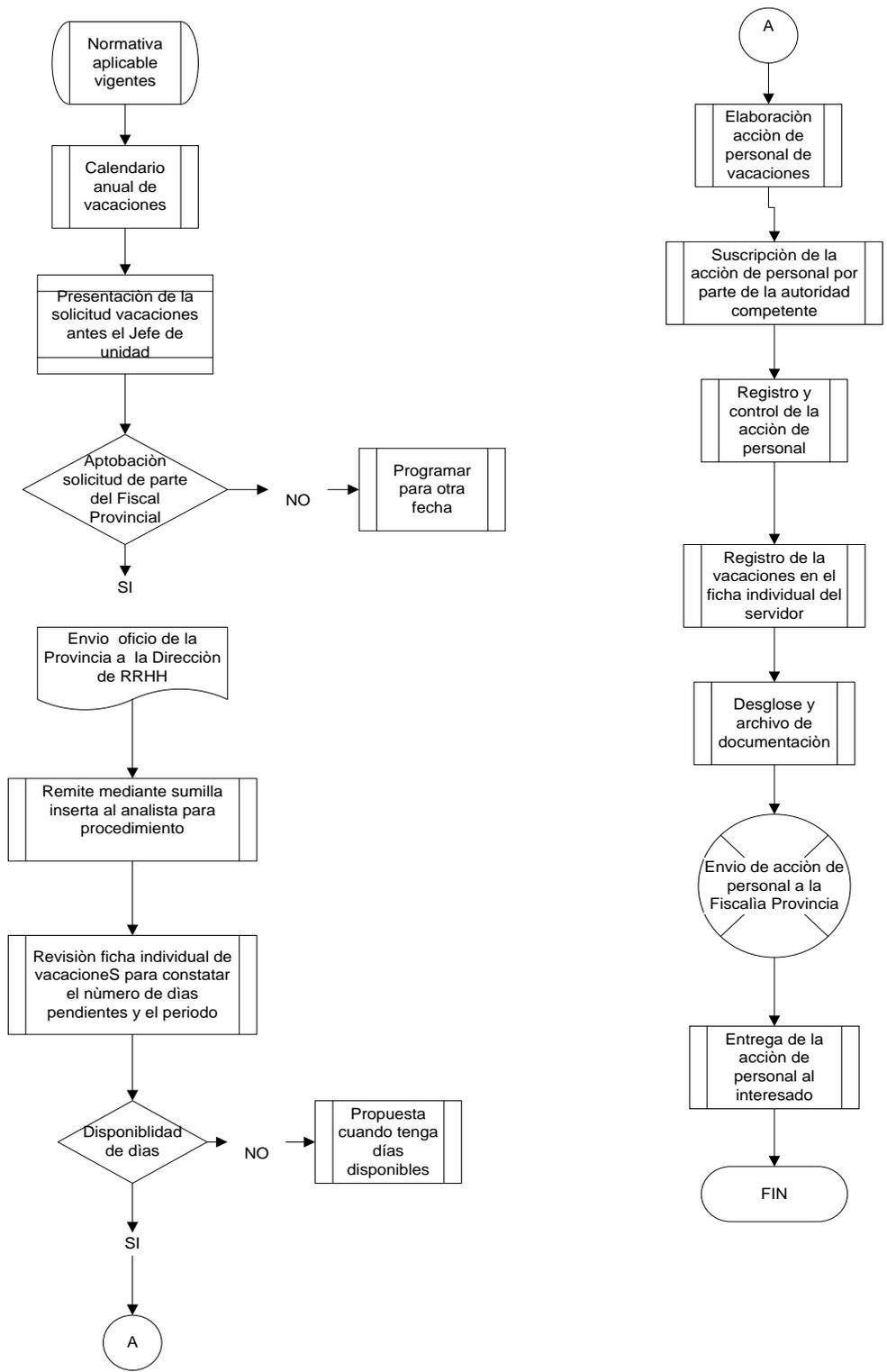
Estos permisos se conceden conforme a la Ley que se encuentre vigente para la administración de personal del sector público

Si el servidor no ha cumplido los 11 meses de trabajo continuo, podrá solicitar a la autoridad competente, en situaciones especiales, el anticipo de las mismas con cargo al siguiente período hasta 15 días.

Proceso

Para comprender de mejor manera el proceso que siguen los documentos que se relacionan con el otorgamiento de licencias temporales y vacaciones, se diagramó el referido proceso.

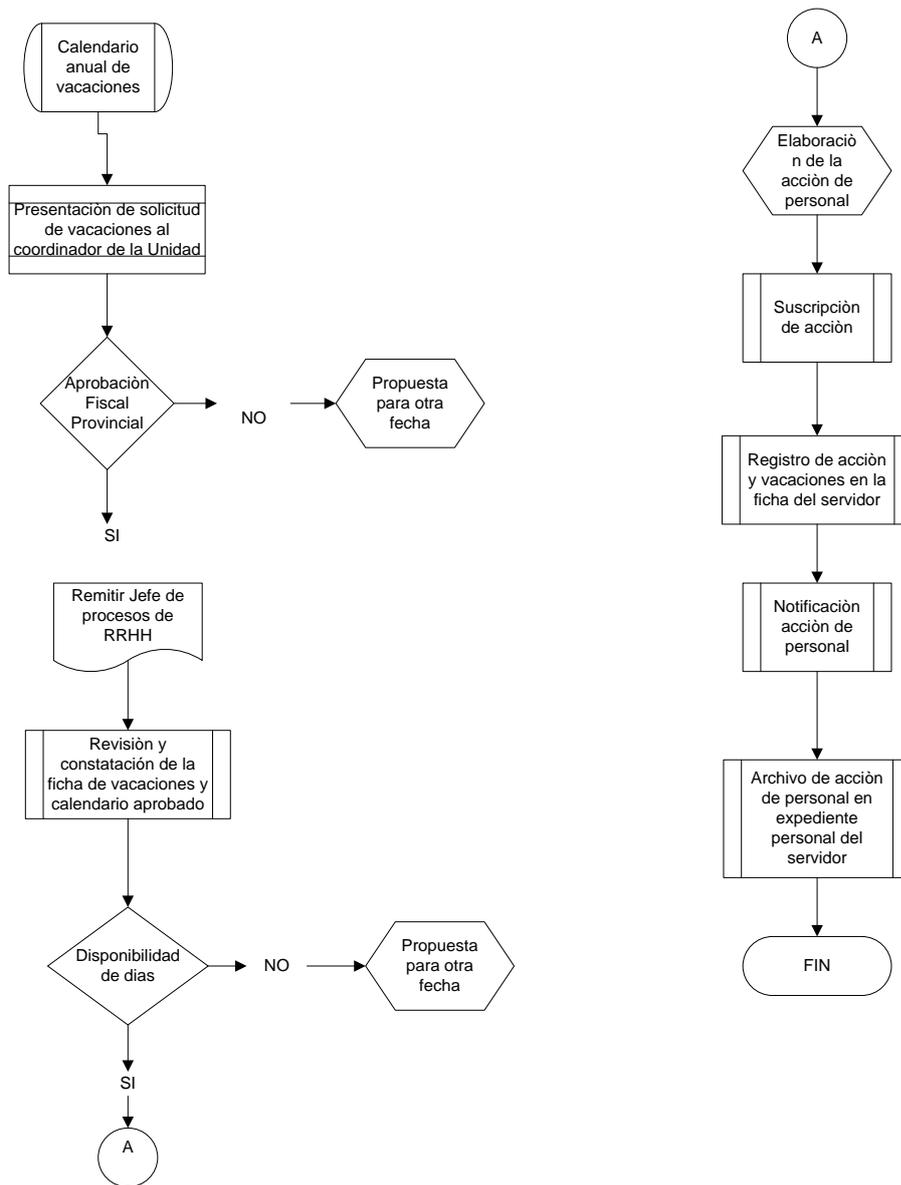
**PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL OTORGAMIENTO DE LICENCIAS POR
VACACIONES
ACTUAL
GRAFICO NO. 16**



Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la Fiscalía General

PROCESO PROPUESTO A DESCONCENTRAR

GRAFICO NO. 17



Fuente: Propuesta realizada en este proyecto

Cabe indicar que este proceso se remite para los demás actos administrativos.

6.4.2 LICENCIAS CON REMUNERACION

Se entiende por licencias con remuneración todos los actos administrativos que, el funcionario ejecuta para hacerse acreedor a una comisión de servicio, uso de una beca, siempre y cuando éste conste dentro de la nómina de la institución, sin que su rol de pagos sea afectado, ya que se encuentra establecido en la Ley y Reglamentos vigentes.

6.4.3 LICENCIAS POR ENFERMEDAD

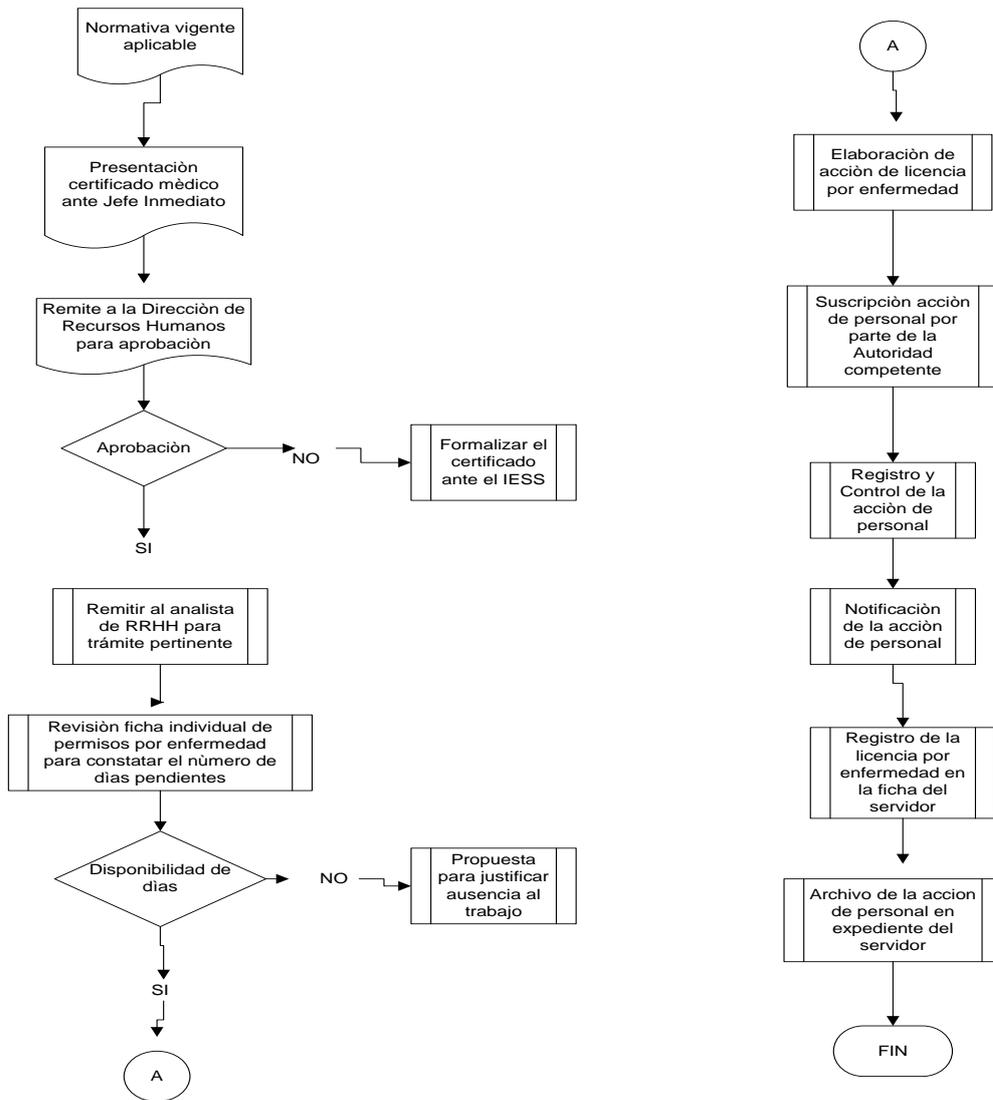
Como lo determina el reglamento vigente, las licencias por enfermedad pueden ser aplicados en los siguientes casos:

Conforme lo establecido en la Ley, las licencias por enfermedad se otorgarán hasta por 60 días cada año previa la presentación del certificado médico otorgado por el IESS.

Los permisos concedidos se acumularán y se imputarán a la licencia con sueldo por enfermedad, los que serán registrados y contabilizados por la Dirección Nacional de Recursos Humanos, Unidades Distritales de Personal, Analistas Administrativos Financieros o Secretarios Distritales, según sea el caso.

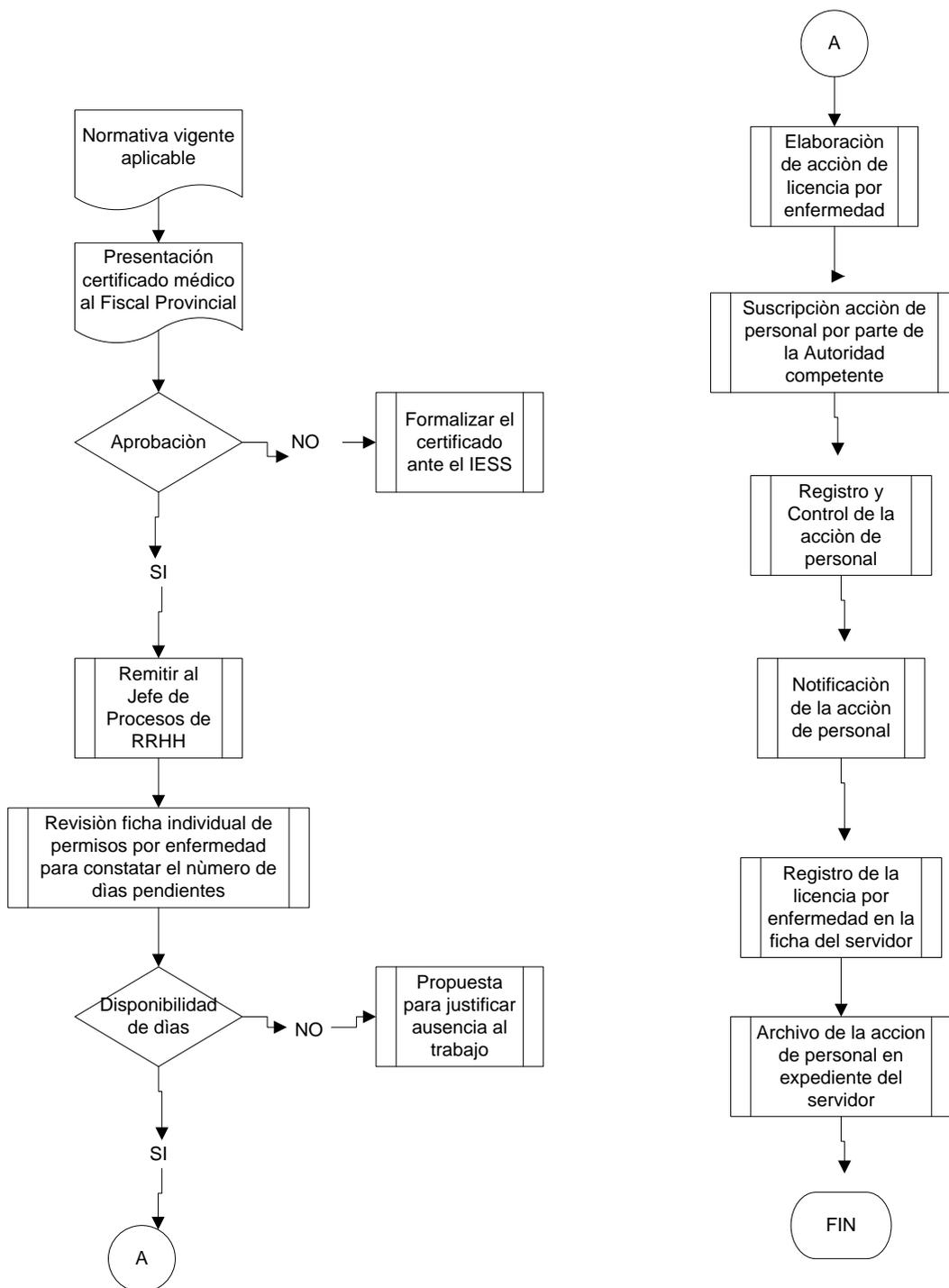
PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL OTORGAMIENTO DE LICENCIAS POR ENFERMEDAD ACTUAL

GRAFICO NO. 18



Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la Fiscalía General

**PROCESO PROPUESTO A DESCONCENTRAR
GRAFICO NO. 19**



Fuente: Propuesta realizada en este proyecto

6.4.4 LICENCIAS POR CALAMIDAD DOMESTICA

Todos los actos administrativos que tienen relación con la no permanencia del servidor en el sitio de trabajo, se hallan amparados por la siguiente base legal y reglamentaria.

Es obligación del empleador conceder las licencias necesarias a los empleados en caso de calamidad doméstica debidamente comprobada.

Los servidores tendrán derecho a licencia por calamidad doméstica por las siguientes causas:

FALLECIMIENTO DE:

Padres, cónyuge, conviviente o hijo 8 días

Hermanos, abuelos o nietos 5 días

Suegros, cuñados y abuelos políticos 3 días

POR ENFERMEDAD GRAVE DE:

Padres, cónyuge o conviviente e hijo 8 días

Hermanos, abuelos o nietos 5 días

Suegros, cuñados y abuelos políticos 3 días

POR ACCIDENTE O SINIESTRO:

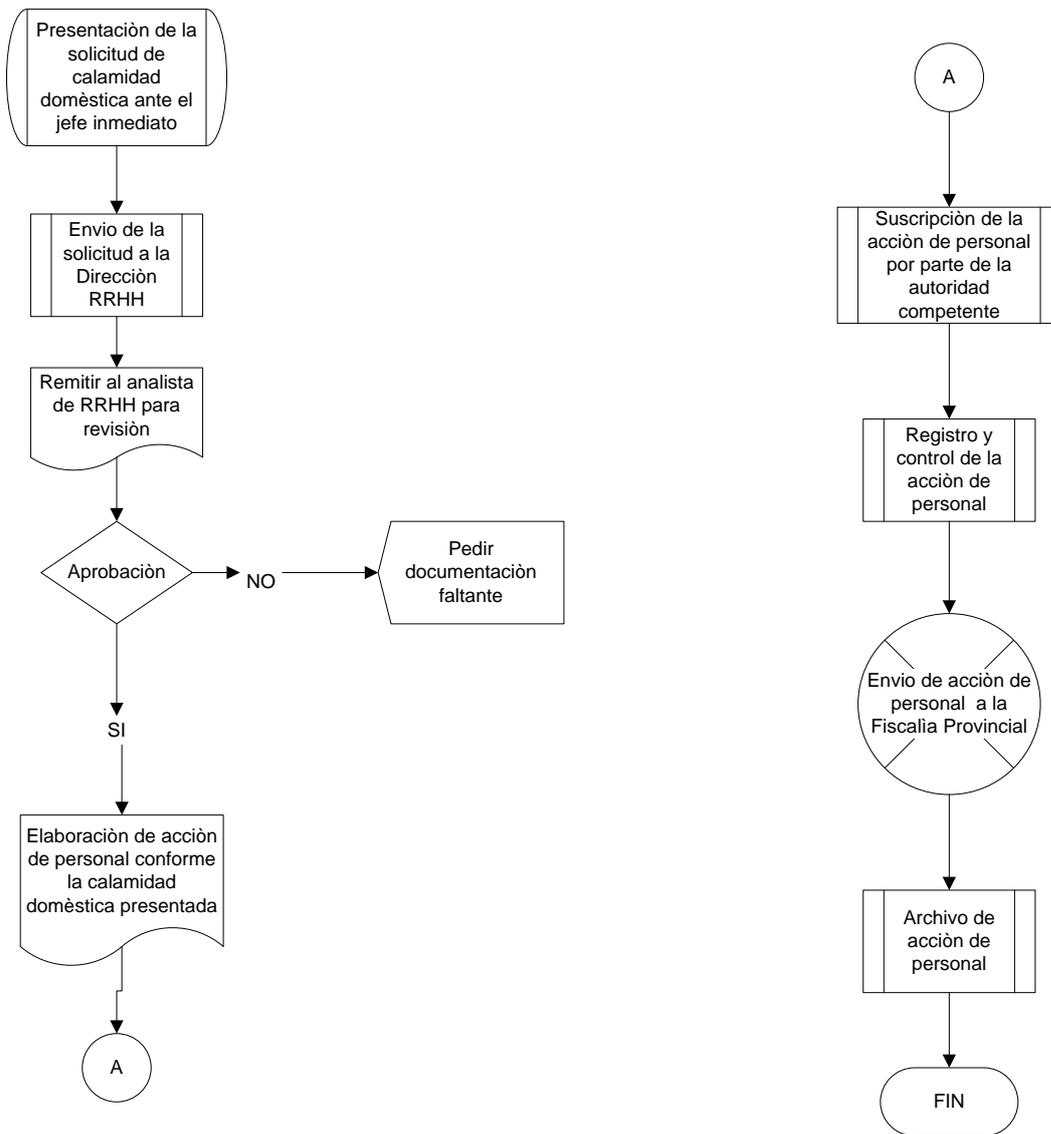
Cuando afecten gravemente la propiedad o
a los bienes del servidor por un máximo de 8 días.

Ref. Acuerdo No. 083-2008-MFG de 23 de septiembre del 2008

Reformas al Reglamento General de Administración de los Recursos Humanos

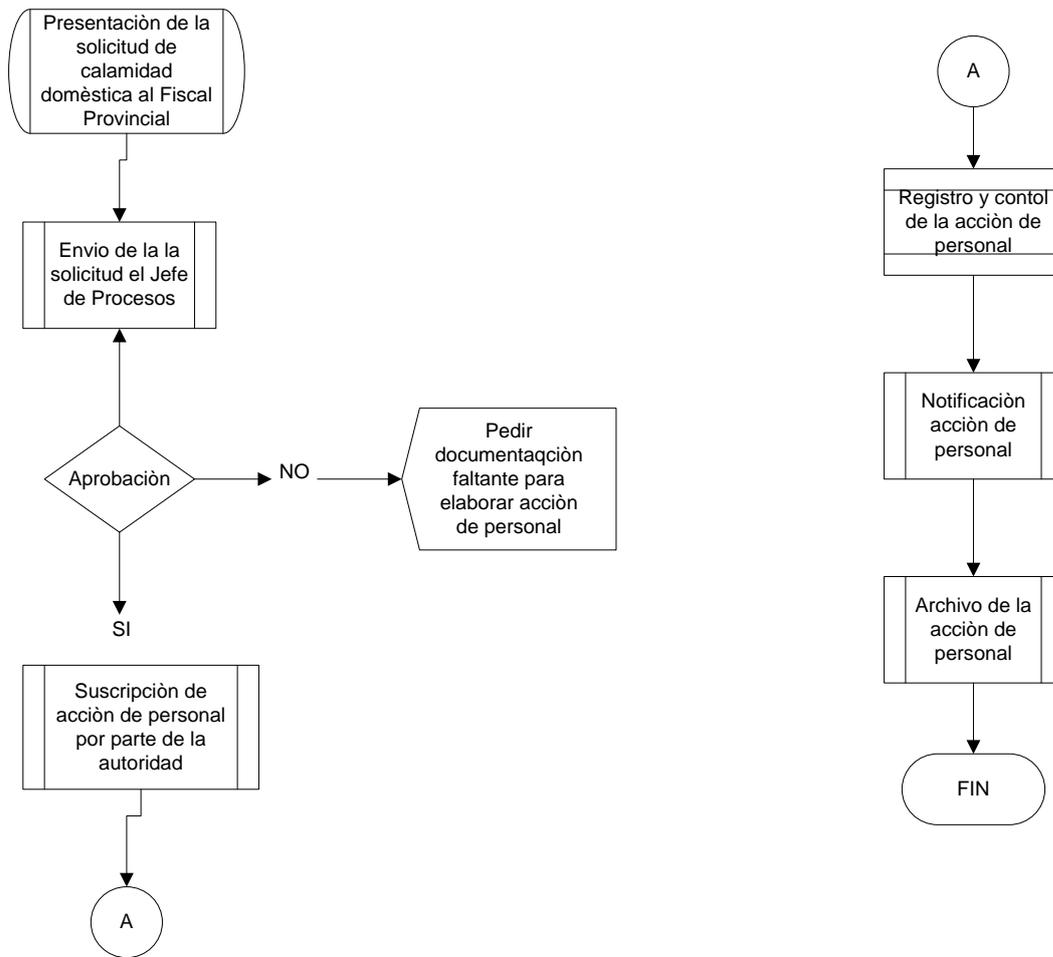
**PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL OTORGAMIENTO DE LICENCIAS POR
CALAMIDAD DOMESTICA ACTUAL**

GRAFICO NO. 20



Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la Fiscalía General

PROCESO PROPUESTO A DESCONCENTRAR
GRAFICO NO. 21



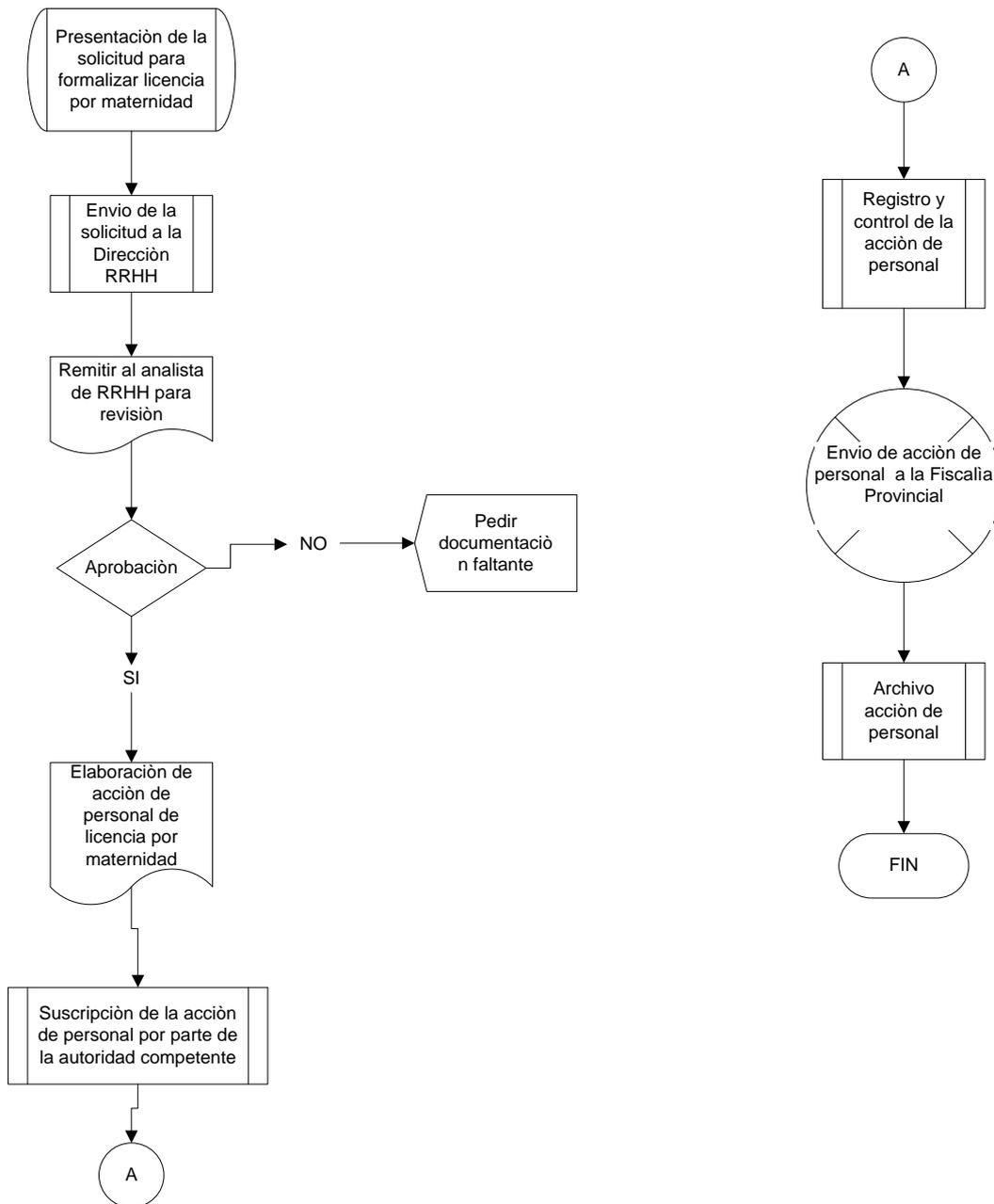
Fuente: Propuesta realizada en este proyecto

6.4.5 LICENCIA POR MATERNIDAD

La licencia por maternidad tienen derecho todas las mujeres que hubieren terminado su período de gestación y alumbraran un nuevo ser, situación que se determina en la siguiente base legal y reglamentaria:

PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL OTORGAMIENTO DE LICENCIAS POR MATERNIDAD ACTUAL

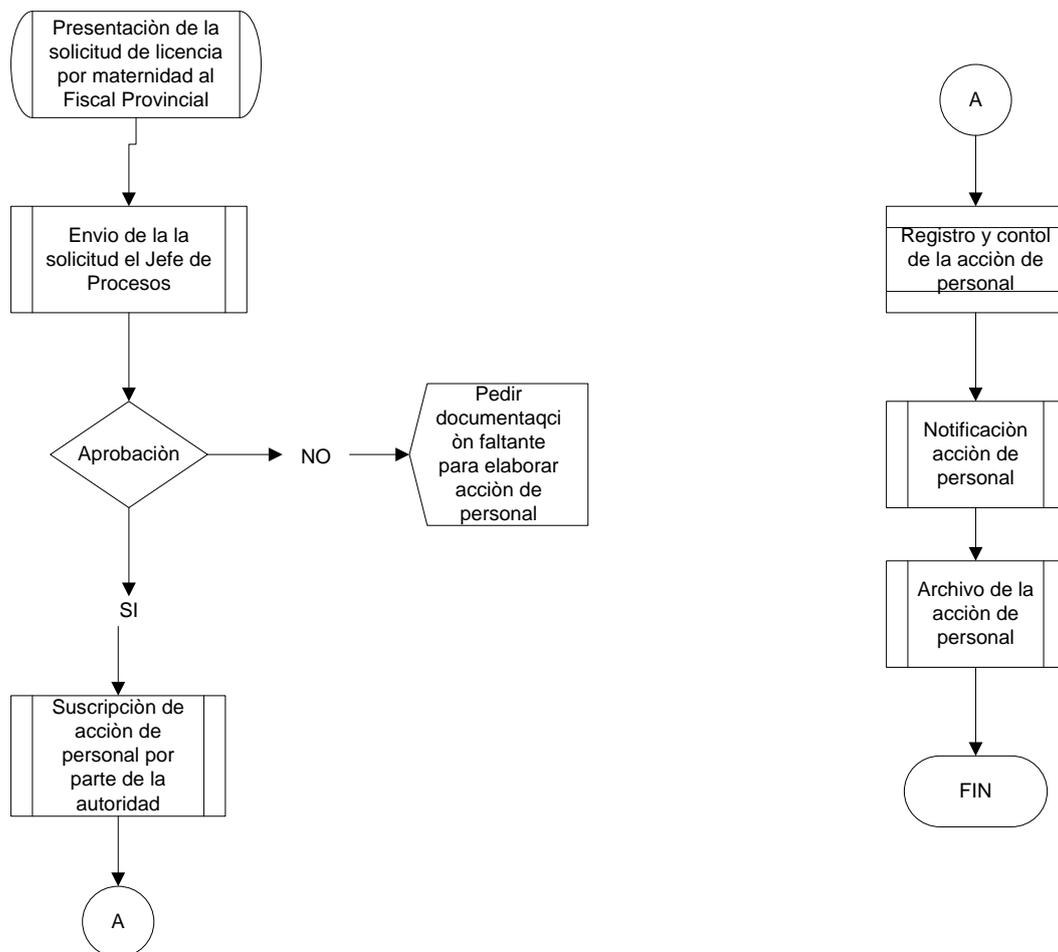
GRAFICO NO. 22



Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Fiscalía General

PROCESO PROPUESTO A DESCONCENTRAR

GRAFICO NO. 23



fuelle: propuesta realizada en este proyecto

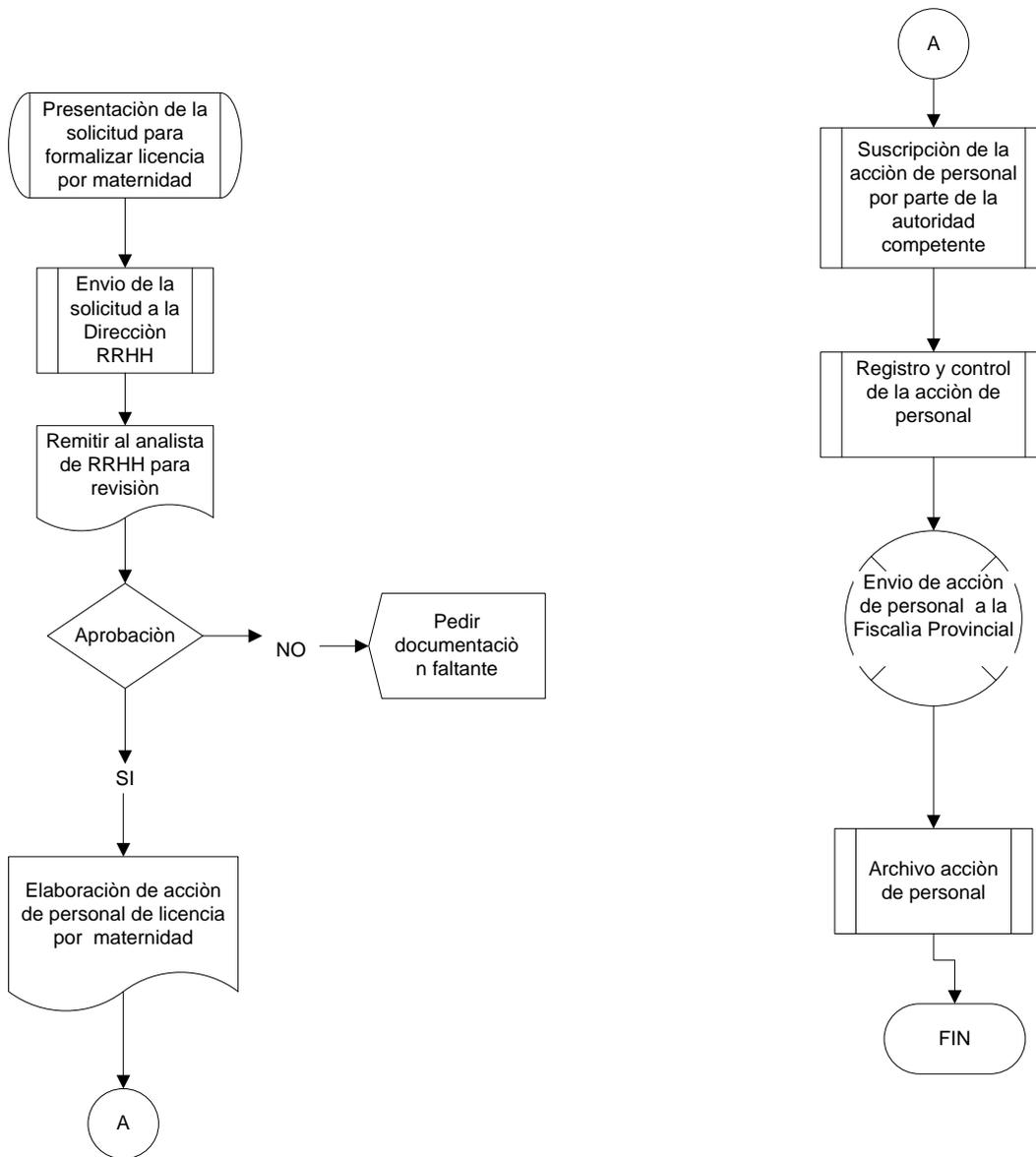
6.4.6 LICENCIA POR PATERNIDAD

Todo padre también tiene derecho a cuidar de su bebe recién nacido, a darle su amor y velar por su bienestar. Al no tener este tipo de permiso, su preocupación en el trabajo será mayor, alterando su gestión cotidiana, disminuirá en su producción, perderá la serenidad y otros aspectos que se desprenden de la falta de tranquilidad.

Esta licencia deberá justificarse dentro del término de tres días de haberse producido el parto mediante la certificación conferida o validada por un facultativo del servicio médico del IESS o de un centro de salud pública o privado; en los lugares que no disponen de este servicio bastará el certificado médico emitido por un facultativo de la localidad o por quien hubiere atendido el parto.

PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL OTORGAMIENTO DE LICENCIAS POR PATERNIDAD ACTUAL

GRAFICO NO. 24

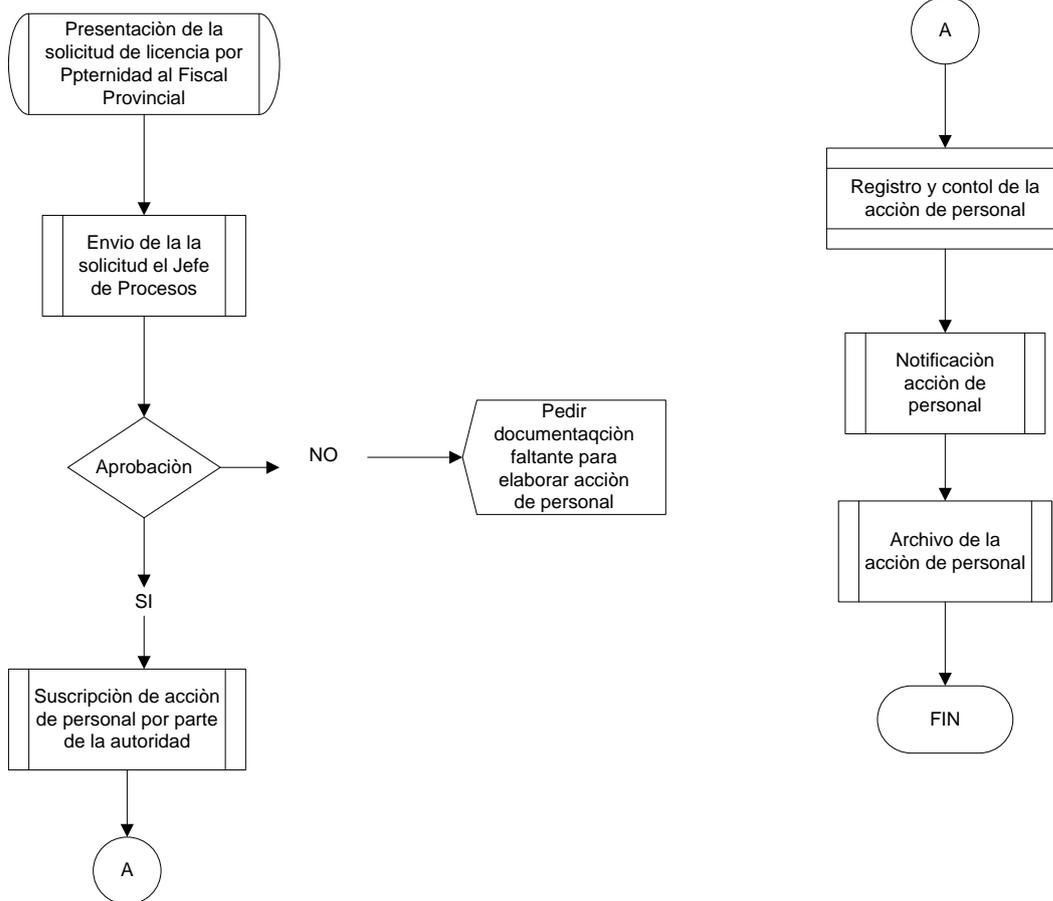


Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Fiscalía General

PROCESO PROPUESTO A DESCONCENTRAR

GRAFICO NO. 25

PROPUESTO



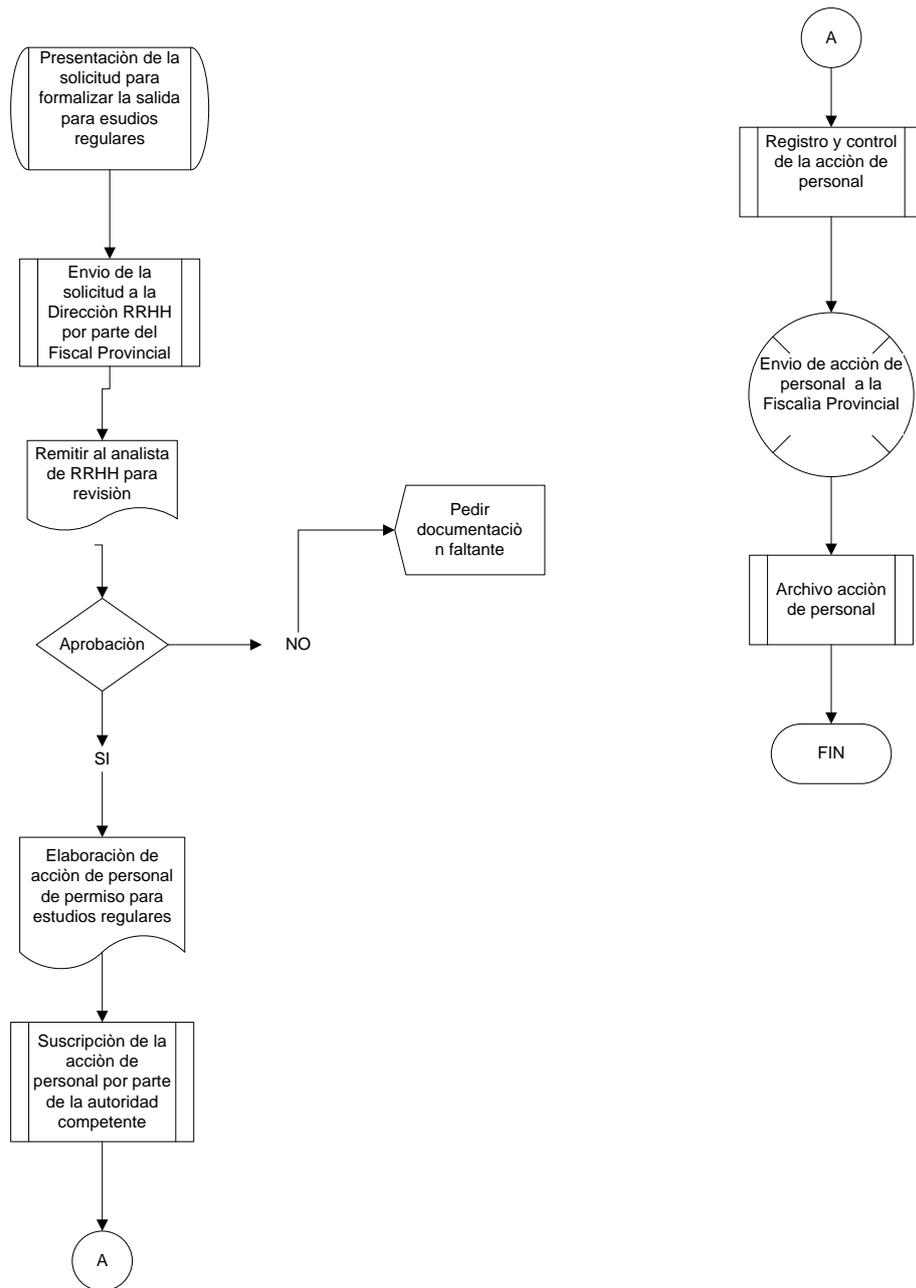
Fuente: Propuesta presentada en este proyecto

6.4.7 PERMISO ESTUDIOS REGULARES

Es necesario que todo funcionario o servidor se encuentre dispuesto a actualizar sus conocimientos mediante los diferentes modelos de capacitación, para aportar de manera más efectiva en su trabajo. Como lo considera el Art. 125 de la Constitución Política de la República del Ecuador (inciso primero) y la Ley vigente para el Sector Público.

Los servidores podrán acceder a este permiso hasta por dos horas diarias para estudios regulares y el ejercicio de la docencia en establecimientos de educación superior del país, legalmente reconocidos, siempre y cuando acredite la regular asistencia a clases.

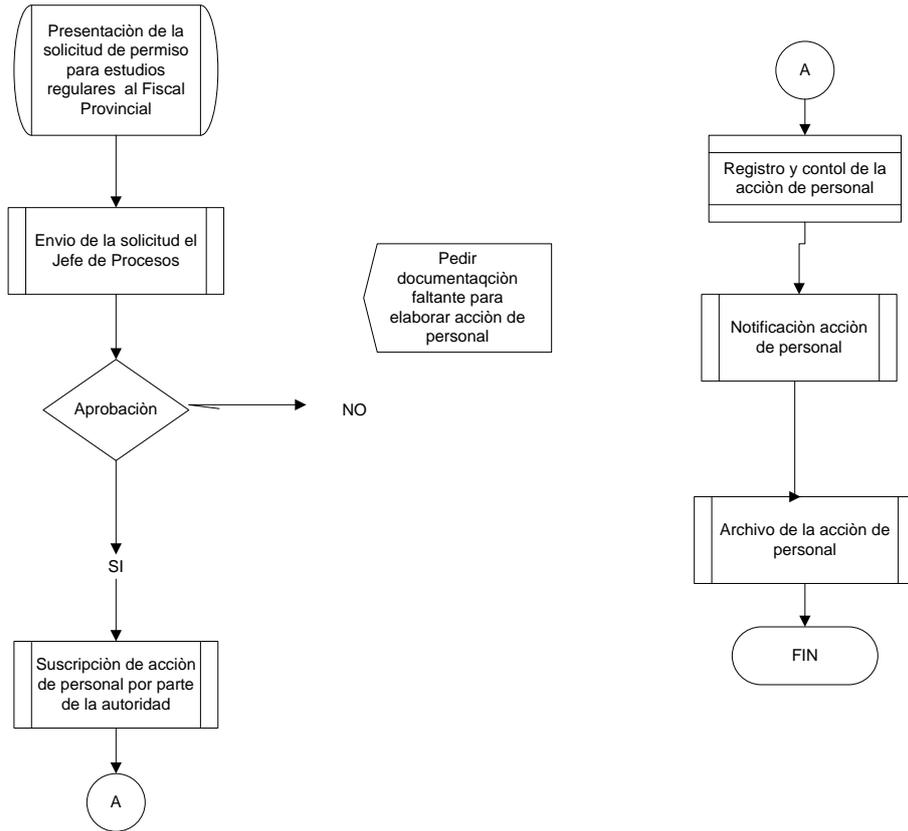
PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL OTORGAMIENTO DE LICENCIAS POR PATERNIDAD ACTUAL GRAFICO NO. 26



Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Fiscalía General

PROCESO PROPUESTO A DESCONCENTRAR
GRAFICO NO. 27

PROPUESTO

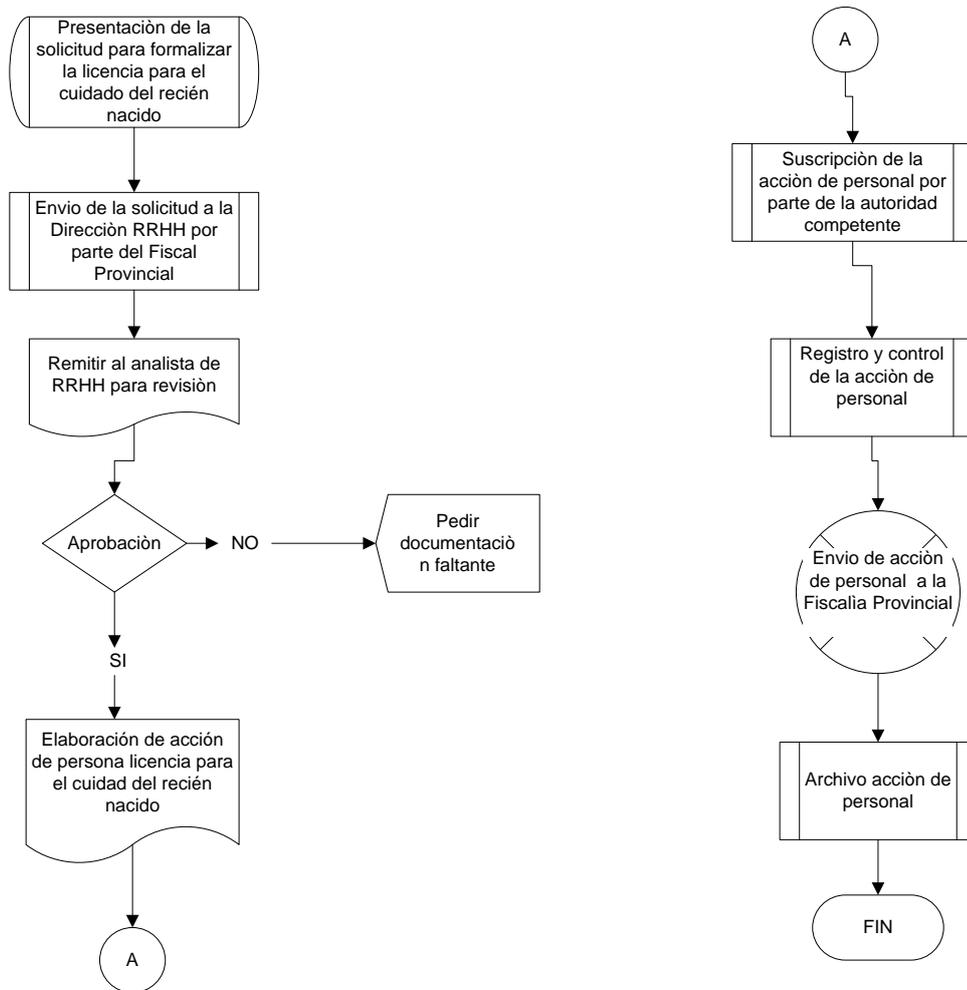


Fuente: Propuesta realizada en este proyecto

6.4.8 PERMISO PARA EL CUIDADO DEL RECIEN NACIDO

Según la ley que se encuentre en vigencia para las servidoras tendrán permiso con remuneración para el cuidado del recién nacido por dos horas diarias hasta que el niño cumpla un año de edad. El horario concedido para tales efectos será establecido por la servidora. Si el niño falleciere en este lapso se suspenderá el permiso, sin embargo la servidora afectada se acogerá a la licencia por calamidad doméstica.

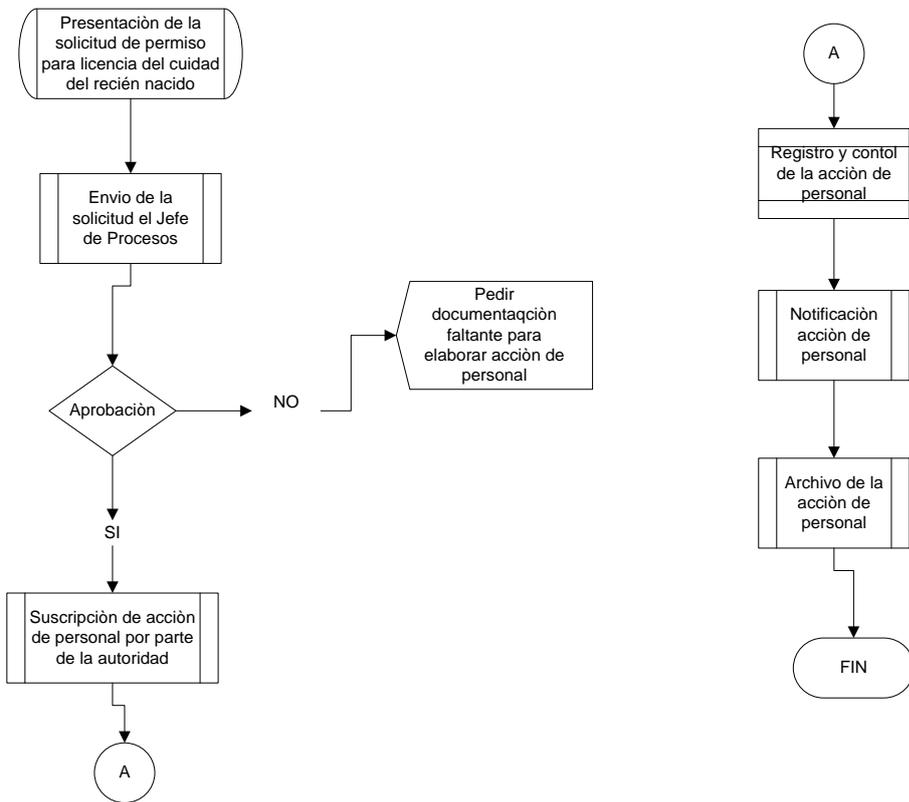
PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL OTORGAMIENTO DE LICENCIAS PARA EL CUIDADO DEL RECIEN NACIDO ACTUAL GRAFICO NO. 28



Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Fiscalía General

PROCESO PROPUESTO A DESCONCENTRAR

GRAFICO NO. 29

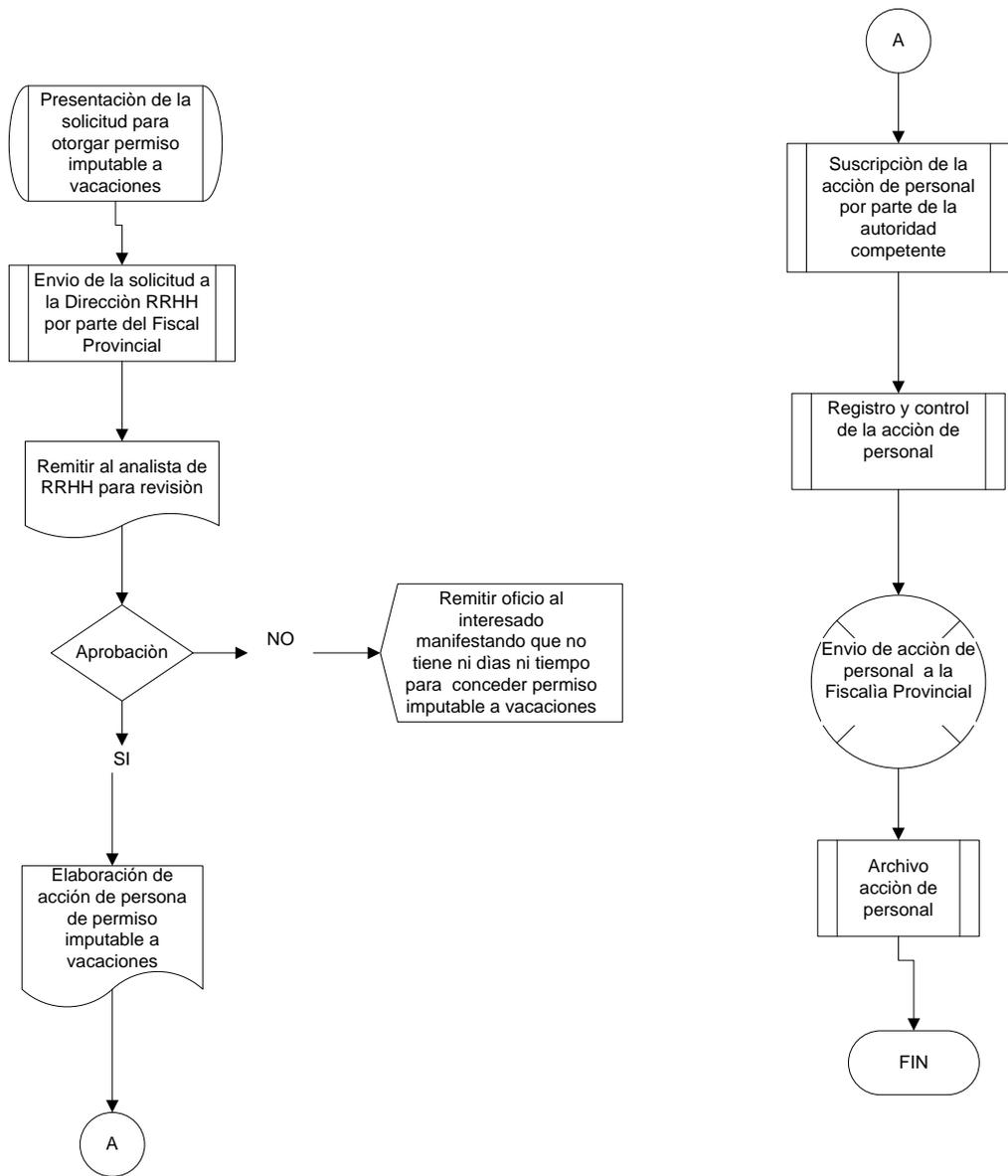


Fuente: propuesta realizada en este proyecto

6.4.9 PERMISOS IMPUTABLES A VACACIONES

PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL OTORGAMIENTO DE LICENCIAS PARA LOS PERMISOS IMPUTABLE A VACACIONES ACTUAL

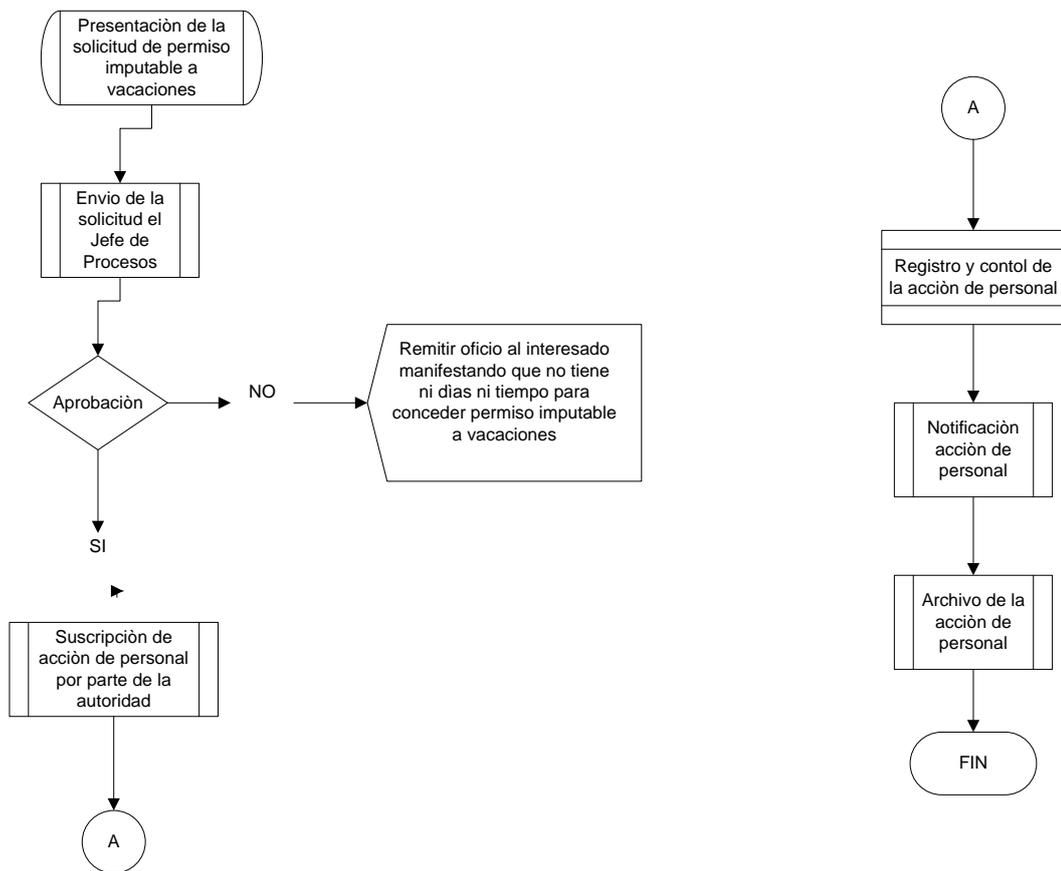
GRAFICO NO. 30



Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Fiscalía General del Estado

PROCESO PROPUESTO A DESCONCENTRAR

GRAFICO NO. 31



Fuente: Propuesta realizada en este proyecto

Los permisos por vacaciones se hallan estipulados la ley del Sector Público que se encuentre en vigencia para el momento:

Los permisos concedidos fuera de los casos establecidos, no podrán exceder de 15 días en el año de servicio del funcionario y serán imputables a las vacaciones del servidor. Si el servidor no ha cumplido los 11 meses de trabajo continuo, podrá solicitar, en situaciones especiales, 3 días de permisos con cargo a vacaciones hasta por los 15 días a los que tiene derecho por no cumplir con el tiempo estipulado.

6.5 ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE PERSONAL

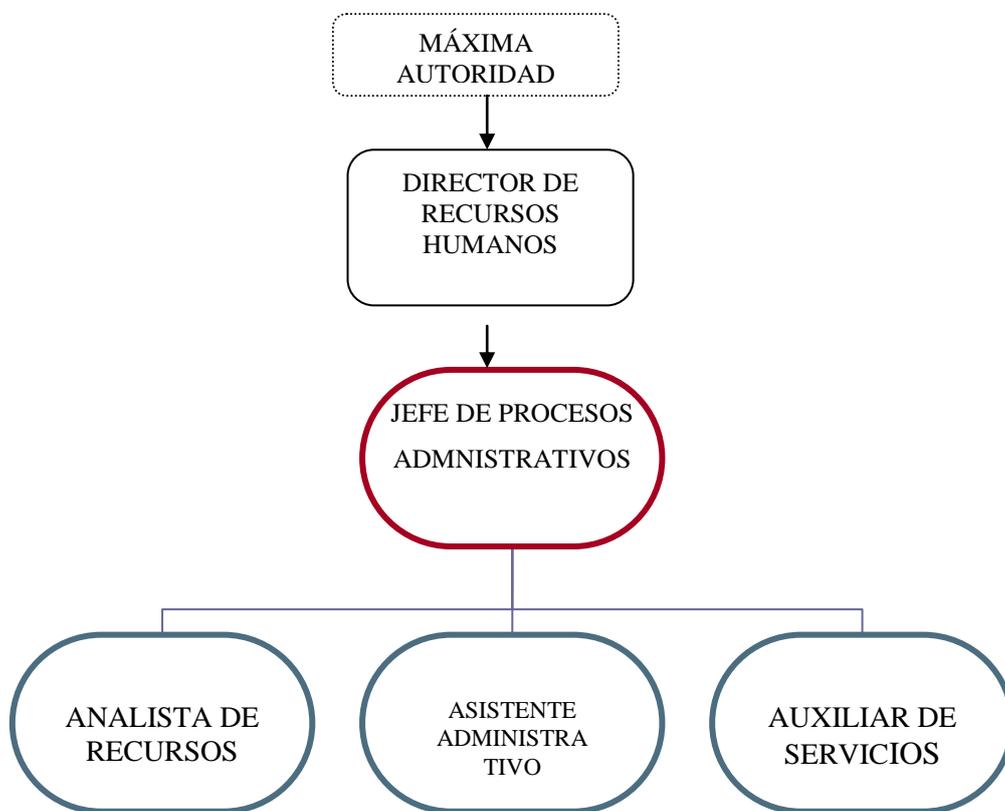
La estructura orgánica funcional de las unidades encargadas de administrar el talento humano, en cualquier área es muy importante y su estructura debe estar acorde con las necesidades y objetivos organizacionales contando para ello con el esfuerzo humano coordinado.

No hay que olvidar que el hombre, en el proceso administrativo, tiene que crecer y esforzarse, ante los nuevos conocimientos y habilidades organizacionales, por lo que es conveniente la apertura de unidades de personal en cada Fiscalía para que se haga cargo de las actividades que competen con este recurso que debe ser desconcentrado.

La estabilidad y bienestar del recurso humano es vital en cualquier organización por lo que es menester dotar de la estructura adecuada para un buen desarrollo, se cree conveniente la siguiente modalidad:

GRAFICO No. 32

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL SUGERIDO



Fuente: Organigrama Estructural propuesto en este proyecto

Debemos sujetarnos a las asignaciones presupuestarias determinadas por el Ministerio de Finanzas, lo que implica solicitar reformas en las partidas presupuestarias para lograr la estructura que sugerimos. Esta ordenación se encuentra incluida en el mega proyecto entregado para estudio y decisión del Fiscalía General del Estado.

Es por esto que la estructura vigente cuenta con un Analista Administrativo Financiero y un Asistente Administrativo.

6.5.1.- ELABORACIÓN Y ENVIO DE REPORTES E INFORMES

Las Unidades Provinciales de Personal, Analista Administrativo Financiero o Secretario Distrital, según conste en cada unidad administrativa, remitirá en el correo de la Fiscalía Provincial, un reporte mensual de los actos administrativos expedidos durante ese período y que corresponden a las acciones de personal elaboradas. Los reportes deberán ser remitidos al Director Nacional de Recursos Humanos, dentro de los diez primeros días de cada mes, para su registro y el seguimiento de los procesos en cada Fiscalía.

6.5.2.- CONTROLES

Las Fiscalías Provinciales a través de las unidades de personal o de los Analista Administrativo Financiero encargados de la gestión, realizará los siguientes controles:

- ✓ En la ficha personal que para el efecto se tiene, se contabilizarán los días de vacaciones a que tiene derecho cada funcionario, días de vacaciones gozadas, determinando el saldo de los días de vacaciones pendientes a que tiene derecho cada empleado
- ✓ En esta misma ficha, se registrarán los permisos y licencias con cargo a vacaciones.
- ✓ Control de las licencias por enfermedad, de acuerdo a la ficha adjunta, para no sobrepasar el límite establecido de conformidad con la ley y reglamentos vigentes.

6.5.3.- RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN Y ENVÍO DE LOS INFORMES A LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS, EN LA MATRIZ.

Es importante que cada Jefe de la Unidad Distrital de Personal, Analista Administrativo Financiero o Secretario Distrital, según el caso, se responsabilice por el envío de las novedades mensuales y el saldo de días por utilizar que le corresponde a cada empleado.

La Fiscalía de Guayas, es la única provincia, que actualmente tiene una unidad de personal, su gestión es desconcentrada, pero tiene la obligatoriedad de reportar los actos administrativos a la matriz, para fines de control. Las otras oficinas provinciales serán las responsables de la ejecución de estos procesos, de acuerdo con la disponibilidad de personal y recursos.

6.6 FORMULARIOS Y REGISTROS QUE SON UTILIZADOS

Al no contar con un sistema informático que involucre todos los formularios y documentos en los que se registran las novedades de personal, se sigue operando de manera rutinaria y manual, lo que produce cansancio y descontento en el personal encargado de estos registros. Se ha solicitado a varias empresas encargadas de la producción y venta de paquetes informáticos para la administración del talento humano, que realicen las demostraciones técnicas del funcionamiento y su aplicación para determinar las ventajas, desventajas, conveniencias o inconveniencias que ocasiona y la posibilidad de interconectarse con el sistema de control de asistencia vigente.

6.7 SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL ANTES Y DESPUES DE APLICARLOS

Las novedades, cuadros estadísticos, proyecciones para el futuro y disponibilidad de personal técnico en esta área, se pondrá en vigencia, con la aplicación de los subsistemas de administración de recursos humanos, que permitan a la máxima autoridad adoptar las resoluciones que considera convenientes, con el objeto de contar con una unidad especializada, técnica y operativa en el campo de manejo del talento humano

6.8 CAPACITACION PARA LA IMPLEMENTACION

La capacitación al personal que labora en las Unidades Distritales de Personal, Analistas Administrativos Financieros y Secretarios Distritales, será impartida por funcionarios de la Dirección Nacional de Recursos Humanos, aplicando el sistema multiplicador de conocimientos para que se pueda hablar en términos similares, adiestramiento que versará sobre los siguientes temas:

- Introducción y Justificación de la desconcentración de los procesos de la Dirección de Recursos Humanos
- Marco Legal, lo establecido por la ley y reglamentos vigentes.
- Procedimientos y aplicación de formularios, actos administrativos desconcentrados y bases legales que sustentan los actos administrativos a desconcentrarse, mediante la realización de trabajos prácticos.

6.9 PROCESOS CLAVES DE CAPACITACION DEL PERSONAL

El entrenamiento de las personas en el desempeño de las actividades a ellos encomendados de manera eficiente y efectiva, es un proceso constante y continuo compuesto de cuatro etapas:

1. Diagnóstico: es el inventario de necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.
2. Diseño: es la elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnósticas.
3. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

Este ciclo esta compuesto por cuatro etapas, las mismas que a manera de ejemplo las hago constar en el siguiente gráfico:



Fuente: Enciclopedia del Management

El diagnóstico de la situación actual o de funcionamiento, la selección de la estrategia para desarrollar el objetivo y encontrar la solución, la implementación de las acciones más convenientes con la misión y visión institucional, la evaluación y el control de los resultados obtenidos en el entrenamiento.

El entrenamiento no se debe confundir con la presencia a un curso o seminario, significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización mediante desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella.

Por lo tanto, es recomendable el desarrollo organizacional y desarrollo personal que determinan la cultura interna favorable al aprendizaje y comprometida con los cambios.

6.10 EJECUCION DEL PROCESO SEÑALADO

Para ejecutar el proceso antes indicado para la vigencia del proyecto, determinamos que es preciso que la Fiscalía General del Estado, ingrese a un sistema de modernización que impulse el desarrollo.

Los procesos que generan el despacho o atención de los productos y servicios son necesarios, para cubrir las exigencias de los clientes internos y externos y en especial el cumplimiento de la misión institucional.

Para poder ejecutar los procesos señalados, es importante que los procesos gobernantes sean los encargados de emitir políticas, objetivos, normas y procedimientos acordes con los procesos administrativos.

6.11 EVALUACION Y SEGUIMIENTO

La evaluación y seguimiento correcto de los procesos se realizará con base en los reportes mensuales remitidos a la Dirección de Recursos Humanos.

Como se trata de un proceso dinámico, las novedades detectadas serán rectificadas de manera inmediata de acuerdo con los resultados que arroje el estudio. Además, se determina la

necesidad de efectuar evaluaciones periódicas para supervisar, controlar y evaluar el cumplimiento de las funciones transferidas, a efectos de identificar los inconvenientes e inconsistencias legales y administrativas que puedan presentarse, e incorporar oportunamente los correctivos para afirmar y consolidar de manera eficaz el proceso de desconcentración

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Las organizaciones así como quienes la integran son unidades sociales que forman parte de un entorno y que deben responder a las exigencias y a los retos inesperados y complejos.

En este punto, los resultados o respuestas que deben generar las organizaciones, están condicionadas con los diversos factores tanto internos como externos, los cuales no pueden ser restrictivos y que afecten los niveles de calidad de los resultados esperados.

Las unidades que administran los recursos humanos, deben asumir un rol importante dentro de los procesos internos de la gestión organizacional, por lo cual la Dirección de Recursos Humanos desea diseñar, estructurar implantar y desarrollar y ser parte de sus procesos técnicos y generar valor agregado.

La descentralización de los procesos técnicos administrativos que se desconcentrarán se fundamenta en la solides de los principios y valores organizacionales que se desarrollan en la institución y especialmente en la Dirección de Recursos Humanos

La gestión por procesos implica y exige mayor responsabilidad y un mayor reto en la conformación de nuevos equipos de trabajo a nivel provincial, los cuales hay que formarlos y capacitarlos para lograr los objetivos deseados.

Las principales decisiones de la organización inciden en la demanda de recursos humanos. Así mismo el plan operativo de la organización constituye la decisión más significativa, ya que por medio de este toda la empresa se fija objetivos de corto, mediano y largo plazo, para incorporar nuevo productos y servicios.

El análisis de la situación vigente en la Fiscalía General del Estado correlacionado con las respuestas dadas por los funcionarios y empleados en la aplicación de la encuesta, y la experiencia y criterio personales nos lleva a formular las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- I. Antes de suscribir los documentos disponiendo la descentralización administrativa y la desconcentración funcional, debe mediar un estudio de prefactibilidad en el que se analicen todos los aspectos que permita evaluar la conveniencia o no de adoptar tal decisión; así como, determinar el nivel de conocimientos y capacitación que posee la persona o personas que van a asumir las funciones en las Fiscalías Provinciales, aspecto que es importante para evitar los compadrazgos y privilegios.
- II. Es necesario que se disponga la conformación de una comisión técnica compuesta por no más de tres miembros para que realicen el levantamiento de los acuerdos, instructivos, manuales, formatos y más documentos existentes para que en base a al informe se conozca la realidad de la referida dirección y los instrumentos que son indispensables.
- III. La improvisación de los ejecutivos en los puestos de responsabilidad es la causa generalizada para el retraso en el despacho de los trámites que ingresan y egresan a de las unidades administrativas debido en gran medida a la falta de conocimiento, experiencia y responsabilidad así como a la no oportunidad en la toma de decisiones.
- IV. La administración del talento humano no hace referencia únicamente al tiempo que un funcionario labora en esa Dirección, administrar es algo serio y responsable, no sólo se trabaja con el cuerpo físico del individuo sino también con su YO interior, el mismo que puede sufrir descontrol y ocasionar daños irreversibles e inaceptables en cuanto a la gestión, lesionándose en tal forma que se presente un bloqueo mental y el servidor no encuentre nunca la importancia de su gestión.
- V. La desidia y negligencia con que actúan los funcionarios que laboran en la unidad de Recursos Humanos, ocasiona el aplazamiento en la suscripción de los documentos y la inconformidad de los subalternos, quienes por la falta de agilidad en la concesión de las vacaciones o permisos pueden ejercer sus derechos.
- VI. Lo expuesto por el 57,3% de los encuestados, demuestra que la falta de instrumentos técnicos y el desarrollo y consecución de los procesos, impiden al funcionario de la entidad estudiarlos y ponerlos en práctica para agilizar los trámites y dar las respuestas oportunas a las comunicaciones de particulares y funcionarios de la entidad.

- VII. Es indispensable que la Dirección de Recursos Humanos, incluyan dentro del Plan Operativo del ejercicio corriente, eventos que involucren el conocimiento y aplicación de los subsistemas de administración del talento humano y el desarrollo de los documentos para su aplicación.
- VIII. La preparación académica, la responsabilidad y la especialización combinadas con la experiencia son un excelente enlace que puede y debe dar frutos de excelencia en la gestión. .
- IX. Con la creación del Ministerio de Relaciones Laborales, se espera un mejor enfoque y mayor diligencia en cuanto a la preparación de los cursos de especialización y la difusión de los mismos a nivel nacional, a fin de tener elementos capacitados y responsables.

RECOMENDACIONES

- I. El incremento de los funcionarios y empleados a nivel nacional, obliga a la conformación de unidades administradoras de los derechos y obligaciones de los servidores de la Fiscalía, por lo que es necesario se desconcentren las funciones y responsabilidades de la Dirección de Recursos Humanos, mediante la creación de unidades provinciales especializadas en la misma área.
- II. Los ejecutivos del más alto nivel dentro de la organización, de cuya decisión depende la conducción de los subordinados mediatos e inmediatos, debe conocer con anterioridad a su nombramiento las condiciones expuestas por el candidato, situación que debe estar de acuerdo con las condiciones exigidas para el área a la que va a ser reclutado; y determinar así mismo, si los principios y valores son carta de presentación hacia la administración pública.
- III. Considerar la necesidad e importancia de la capacitación de los empleados sobre todos lo que concierne a los trámites y documentos técnicos y específicos que se requieren para una adecuada administración del talento humano, y solicitar a la Máxima Autoridad la aprobación de ellos una vez que se halle concluida su preparación.
- IV. Solicitar a la máxima autoridad, si fuere del caso, la contratación de profesionales especializados en áreas afines para contar con un Plan Integral para el Manejo del

Talento Humano que desvirtúe los conflictos, elimine las acciones indebidas y promueva en el personal el deseo de superación.

- V. Solicite al Ministerio de Economía la creación de partidas y la correspondiente asignación presupuestaria, para la dotación de personal especializado en el manejo de recursos humanos.
- VI. Disponer al personal de la unidad preparar un plan tentativo para la capacitación de los funcionarios de Recursos Humanos de manera coordinada con la Dirección de Capacitación, ya que de esta manera se podrá tener criterios afines y comunes, los servirán para futuras capacitaciones del personal de provincias.

BIBLIOGRAFIA

- ACOSTA Romero Miguel, Teoría General del Derecho administrativo, Tercera Edición, México 1979.
- AMARO Guzmán Raymundo, Introducción a la administración Pública,
- BURGOVAL Gerrit, Planificación Estratégica Y Operativa aplicada a los gobiernos locales 1999.
- CASTILLO Vivanco José Bolívar, Fundación Ecuatoriana de Estudios Sociales.
- CHIAVENATO Idalberto Administración de Recursos Humanos, 5ta edición editorial Mac Graw- Hill Interamericana S.A
- COLLAZO Oscar Juan, Administración Pública, Buenos Aires – Argentina Edición Macchi , 1974
- Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, Corporación de Estudios y Publicaciones, abril 2009.
- FERNANDEZ DE CASTRO, Pablo Descentralización y desconcentración administrativa, Ámbito Jurídico, marzo 2001
- FISCALIA GENERAL DEL ESTADO, Estatuto Orgánico por Procesos Acuerdo Ministerial No. 02- 2008
- FISCALIA GENERAL DEL ESTADO⁹, Proyecto de Transformación y Fortalecimiento de la Fiscalía General del Estado
- FRAGA Gabino, Derecho Administrativo 13^a ed. México, Porrúa, 1969
- FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica editorial Prentice Hall México 1997.
- GARCIA Triviño José, Principios Jurídicos de la Organización Administrativa, Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1957.
- GRANDA Galindo, Nicolás, Fundamentos de Derecho Administrativo, UTPL 4ta edición 1999.
- GRANDA Galindo, Nicolás, Práctica de Derecho Administrativo, UTPL, 2da edición 1999.
- GUERRERO Orozco Omar, Introducción a la Administración Pública México 1915.

- JARAMILLO Jiménez Luis Renato, Hacia una nueva propuesta técnica de descentralización y desconcentración del Estado Ecuatoriano, 1999, segunda edición 1993.
- JELLINEK George Teoría General del Estado, 1era impresión, México 2000.
- LAUDON Kenneth y Jane, Sistemas de Información Gerencial 6ta edición , México 2002
- Ley de Descentralización del Estado y Participación Social.
- LLUMACO Unda Washington, Centralización Descentralización y Desconcentración Administrativa 1988
- MANAGEMENT Enciclopedia Océano Centrum
- MEDINA López, Gustavo Pensamiento y Acción Procuraduría General del Estado 1992.
- PAREDES Alfredo y Asociados LTDA, Seminario Gestión y Mejoramiento de Procesos 2008.
- Plan Operativo Anual, Fiscalía General del Estado, 2009.
- Plan Estratégico del Ministerio Público 2002-2005
- RAMOS Jiménez Alfredo, Comprender el Estado, UTPL 1era edición 1999.
- REYES Ponce Agustín, Administración de Personal I y II Editorial Limusa S.A. 1987
- RODRIGUEZ Peñaherrera Carlos, Administración Pública Ecuatoriana, ILDIS 1987
- ROMERO Edgar, Administración de Recursos Humanos Guía Didáctica UTPL 2000-2001
- SEMPLADES, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.
- SENRES, Norma Técnica de del Subsistema de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- SENRES, Norma Técnica de Evaluación al Desempeño.
- SILVA García Francisco, Administración Pública Local, 2da edición, Quito Ecuador, 2005
- VALLINA Velarde, Juan Luis de la. Desconcentración administrativa, Revista de Administración Pública, Madrid, número 35 mayo- agosto de 1961.
- VASQUEZ Josefina Zoraida, Territorios, Provincia y Estados: la transformación de los espacios políticos en México.

INDICE DE GRAFICOS

Grafico No 1.	6
Pirámide Jerárquica de la Organización Administrativa del Estado Ecuatoriano Fuente: Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva	
Gráfico No. 2	19
Estructura Orgánica de la Fiscalía General del Estado Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos	
Grafico No. 3.....	23
Proceso de la Gestión de Recursos Humanos Fuente: Gestión y Mejoramiento de procesos de la Consultora Alfredo Paredes y Asociados	
Gráfico No. 4.....	24
La Administración de Recursos Humanos Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos	
Gráfico No. 5.....	34
Crecimiento del personal de la Fiscalía General del Estado por años Fuente: Dirección de Recursos Humanos	
Gráfico No. 6.....	51
Características del enfoque estratégico	
Gráfico No. 7.....	54
Análisis de encuesta a la pregunta 1.	
Gráfico No. 8.....	55
Análisis de encuesta a la pregunta 2	
Gráfico No. 9.....	56
Análisis de encuesta a la pregunta 3	
Gráfico No. 10.....	58

Gráfico No. 11.....	59
Análisis de la encuesta a la pregunta 7	
Gráfico No. 12.....	60
Análisis de la encuesta a la pregunta 8	
Gráfico No. 13.....	61
Análisis de la encuesta a la pregunta 9	
Gráfico No. 14.....	62
Análisis de la encuesta a la pregunta 10	
Gráfico No. 15.....	62
Análisis de la encuesta a la pregunta 11	
Gráfico No. 16.....	67
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias por vacaciones actual	
Gráfico No. 17.....	68
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias por vacaciones propuesto	
Gráfico No. 18.....	71
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias por enfermedad actual	
Gráfico No. 19.....	71
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias por enfermedad propuesta	
Gráfico No. 20.....	74
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias por calamidad doméstica actual	
Gráfico No. 21.....	74
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias por calamidad doméstica propuesta	
Gráfico No. 22.....	75

Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias por maternidad actual	
Gráfico No. 23.....	76
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias por maternidad propuesta	
Gráfico No. 24.....	78
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias por paternidad actual	
Gráfico No. 25.....	78
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias por paternidad propuesta	
Gráfico No. 26.....	79
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias por estudios regulares actual	
Gráfico No. 27.....	80
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias por estudios regulares propuesto	
Gráfico No. 28.....	81
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias para el cuidado del recién nacido	
Gráfico No. 29.....	82
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias para el cuidado del recién nacido propuesta	
Gráfico No. 30.....	83
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias por permisos imputables a vacaciones actual	
Gráfico No. 31.....	84
Procesos administrativos para el otorgamiento de licencias por permisos imputables a vacaciones propuesta	
Gráfico No. 32.....	86
Organigrama estructural de recursos humanos sugerido	
Gráfico No. 33.....	89
Etapas del proceso de capacitación	

INDICE DE CUADROS

Cuadro No.1	15
Características de los funcionarios y empleados públicos pag. 19	
Cuadro No. 2.....	18
Objetivos Estratégicos año 2010	
Cuadro No. 3.....	20
Políticas de la Fiscalía General del Estado	
Cuadro No 4.....	20
Políticas Institucionales de la Fiscalía General del Estado	
Cuadro No 5.....	43
Proceso de Planificación Estratégica	
Cuadro No 6.....	44
Objetivos estratégicos de la Dirección de Recursos Humanos que se encuentran en el plan estratégico 2008-2012	
Cuadro No 7.....	46
Matriz FODA	
Cuadro No 8.....	47
Componentes que se identifican del campo de atribuciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Fiscalía General del Estado – FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
Cuadro No 9.....	48
Componentes que se identifican del campo de atribuciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Fiscalía General del Estado – DEBILIDADES Y AMENAZAS	
Cuadro No 10.....	49
Plan Operativo Anual de Recursos Humanos contemplada para el año 2009	
Cuadro No 11.....	57
Tabulación encuesta cuarta pregunta	
Cuadro No 12.....	57
Tabulación encuesta sexta pregunta	

INDICE DE TABLAS

Tabla No 1.....	34
Detalle del personal de la Fiscalía General del Estado por años	
Tabla No 2.....	54
Análisis de la encuesta de la pregunta 1	
Tabla No 3.....	55
Análisis de la encuesta de la pregunta 2.	
Tabla No 4.....	56
Análisis de la encuesta de la pregunta 3	
Tabla No 5.....	58
Análisis de la encuesta de la pregunta 6	
Tabla No 6.....	59
Análisis de la encuesta de la pregunta 7	
Tabla No 7.....	59
Análisis de la encuesta de la pregunta 8	
Tabla No 8.....	60
Análisis de la encuesta de la pregunta 9	
Tabla No 9.....	61
Análisis de la encuesta de la pregunta 10	
Tabla No 10.....	62
Análisis de la encuesta de la pregunta 11	

ANEXOS

ANEXO No. 1

**OFICIO DE SEMPLADES APROBANDO EL
PROYECTO “TRANSFORMACION Y
FORTALECIMIENTO DE LA FISCALIA GENERAL
DEL ESTADO”**



Oficio No. SENPLADES-SIP-dap-2008-148
 Quito, 11 de agosto de 2008

MINISTERIO PÚBLICO
 DE DESPACHO
 FECHA: 12.08.08
 OFICINA: 12153
 Nº DE: _____
 ENTREGADO POR: *[Signature]*

Señor Doctor
 Washington Pesántez
MINISTRO FISCAL GENERAL DE LA NACION
 En su Despacho.-

De mi consideración:

Me refiero al Oficio S/N, mediante el cual remite información referente al proyecto "Mejoramiento de la Calidad del Servicio de la Fiscalía General del Estado (Transformación y Fortalecimiento de la Fiscalía General del Estado)", solicitando el análisis y pronunciamiento respectivo, para continuar con las gestiones que permitan llevar adelante su ejecución.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), luego del análisis técnico, determina que el proyecto tiene como finalidad mejorar la calidad de los servicios que presta la Fiscalía General del Estado a la ciudadanía en general. Dicho mejoramiento se realizará a través de la dotación de personal técnico-jurídico y auxiliar de investigación, debidamente seleccionado, capacitado y distribuido conforme la carga de trabajo que registra cada provincia, a fin de enfrentar debidamente el incremento del delito y la impunidad. Además, se tiene previsto facilitar el ejercicio de las funciones de este personal mediante la implementación de nueva infraestructura física y tecnológica

En el corto plazo, el proyecto se orienta a dotar a la Fiscalía de una mejor capacidad operativa que permita brindar respuestas de calidad a las demandas que hace la sociedad, así como permitir y facilitar un real acceso a la justicia. Además, debido a que el mejoramiento del acceso a la justicia y la lucha contra la delincuencia, la impunidad y la corrupción no depende de manera exclusiva de la gestión de la Fiscalía, sino que es resultado de la interacción de una serie de actores institucionales relacionados con el tema, el proyecto prevé compartir información y establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Justicia, la Policía Nacional, el Registro Civil, el Ministerio de Salud Pública, la Dirección Nacional de Rehabilitación Social y otras instituciones involucradas.

En razón de lo indicado, el proyecto se desarrollará tomando en cuenta los siguientes componentes: i) Implementación de infraestructura física, tecnológica y de recursos humanos; ii) Fortalecimiento de la coordinación interinstitucional; y, iii) Fortalecimiento de la transparencia de gestión a través de sistemas de información internos y externos.

En cuanto al costo, la ejecución del proyecto, que se estima en seis meses, demanda de una inversión de US\$ 42'143.869,83, los cuales serían financiados con recursos fiscales gestionados por la Fiscalía General del Estado, a través de una modificación presupuestaria ante el Ministerio de Finanzas. Se estima que en el 2008 se ejecutarán US\$ 35'333.665,02 (83,84%) y en el 2009 los restantes US\$ 6'810.204,81 (16,16%).

Por lo expuesto, considerando que la propuesta se enmarca dentro de los objetivos y metas definidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, con base en lo dispuesto en los Art. 28 y 30 del Reglamento a la Ley de Presupuestos del Sector Público, califica como prioritario al Proyecto "Mejoramiento de la Calidad del Servicio de la Fiscalía General del Estado (Transformación y Fortalecimiento de la Fiscalía General del Estado)", de acuerdo al siguiente detalle.

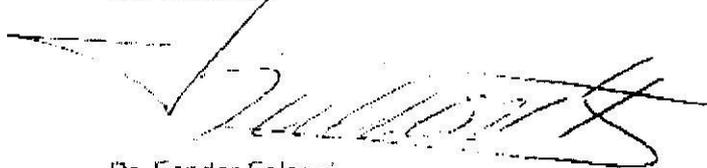
PRESUPUESTO *	
Descripción	Costo
Infraestructura informática	\$2.657.259,00
Recursos humanos técnico-jurídicos y administrativos de apoyo	\$7.727.610,78
Equipo especializado auxiliar de investigación	\$7.880.604,22
Infraestructura física y mobiliario	\$21.430.754,83
Medios logísticos al servicio de la investigación	\$1.282.641,00
Sistema de información al servicio del usuario	\$701.000,00
Sistema de evaluación y control de la gestión procesal	\$440.000,00
Convenio Marco para comprometer el acceso a la información con fines investigativos	\$15.000,00
Herramientas tecnológicas a ser utilizadas en el acceso a la información	\$7.000,00
Seguimiento y evaluación del Convenio Marco	\$2.000,00
TOTAL	US\$42.143.869,83

* Incluye gastos de personal, ante lo cual la Fiscalía General del Estado tiene previsto solicitar al Ministerio de Finanzas la creación de 933 partidas.

Por otra parte, de conformidad a lo que dispone el inciso segundo del Art. 55 de la Ley de Presupuestos del Sector Público, y con la finalidad de facilitar el financiamiento del mencionado proyecto, la SENPLADES emite dictamen favorable a la reforma presupuestaria correspondiente, la misma que dependerá de la disponibilidad presupuestaria que determine el Ministerio de Finanzas.

Finalmente, se recomienda a la Fiscalía General del Estado continuar con los trámites correspondientes tendientes a conseguir el financiamiento para la ejecución del proyecto.

Atentamente,



Dr. Fander Falconi
SECRETARIO NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO

C.c: Dr. Gustavo Larrea, Ministro Coordinador de Seguridad Interna y Externa
Dr. Gustavo Jalbh, Ministro de Justicia y Derechos Humanos
Econ. Isela Sánchez, Subsecretaría de Presupuestos, Ministerio de Finanzas

ANEXO No. 2

**ENCUESTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS Y
EMPLEADOS DE LA INSTITUCION**

CUESTIONARIO NO. 1

ENCUESTA

CÓMO MEJORAR LOS PROCESOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS QUE REALIZA QUE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DE LA FISCALÍA GENERAL, PARA QUE EXISTA OPORTUNIDAD EN LOS TRÁMITES?

TABLA DE PONDERACIONES

	SIEMPRE	4	
Equivalencias	CASI SIEMPRE	3	
	RARA VEZ	2	
	NUNCA	1	

TEMARIO

1.- El funcionario encargado del envío y recepción de la correspondencia, en su unidad, está pendiente de tramitar con prioridad los documentos que competen al trámite de la Dirección de Recursos Humanos?

4	3	2	1
---	---	---	---

2.- Existe un adecuado control en la secuencia y el tiempo, entre el envío de los documentos desde la unidad de origen y la recepción de los mismos en la Dirección de Recursos Humanos?

4	3	2	1
---	---	---	---

3.- Los documentos oficiales que se emiten desde la Dirección de Recursos Humanos (Acciones de Personal), otorgando licencias, vacaciones, etc., son entregados al interesado de manera oportuna?

4	3	2	1
---	---	---	---

4.- Si su respuesta fue negativa, señale cuáles son los problemas que impiden el trámite oportuno de los procesos técnico- administrativos?

Procesos técnicos (Manuales, instructivos, informes, documentos de respaldo para realizar acciones de personal)	Procesos administrativos (Acciones de personal, oficios, memos)
---	---

5.- De los factores expuestos anteriormente, determine la prioridad que se da a cada uno de ellos, para el cumplimiento de las metas y objetivos?

Procesos técnicos	Procesos administrativos

6.- De acuerdo con los principios de la descentralización administrativa y desconcentración funcional, las solicitudes por licencias y otros, deben ser tramitadas con oportunidad en las unidades administrativas a la que pertenece el funcionario?

4	3	2	1
---	---	---	---

7.- Sería procedente desde el punto de vista de la administración del recurso humano la presencia de un funcionario especializado en esa área, que conozca sobre el manejo de talento humano, para que se encargue exclusivamente de estos trámites?

4	3	2	1
---	---	---	---

8.- El rendimiento laboral será eficiente y efectivo si los trámites que corresponden a aspectos de personal, son gestionados de acuerdo con lo que determine el Manual de Procedimientos y la elaboración de documentos que simplifiquen los trámites?

4	3	2	1
---	---	---	---

9.- Cree usted que el personal que conforma la Dirección de Recursos Humanos, tienen la preparación y experiencia necesarias para el manejo de este recurso invaluable?

4	3	2	1
---	---	---	---

10.- Conoce usted si los funcionarios de la Dirección de Recursos, han sido invitados a participar de los seminarios y conferencias impartidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en este campo?

4	3	2	1
---	---	---	---

11.- Conoce usted si la Dirección de Recursos Humanos cuenta con todos los documentos y formularios que exige una adecuada administración de este recurso?

4	3	2	1
---	---	---	---

ANEXO No. 3

DETERMINACION DEL NÚMERO DE FUNCIONARIOS A SER ENCUESTADOS

Para realizar esta encuesta se determinó el 10% de la totalidad de 1495 de los funcionarios y empleados de la Fiscalía General del Estado, correspondiente al año 2008. Cabe resaltar que el personal con nombramiento del año 2008 son 1400 y los 95 restantes son personal que labora bajo la modalidad de contrato, es decir de manera temporal.

Se consideró solo el 10% de la muestra, en razón de que las respuestas dadas se podían considerar repetitivas y no daban aporte alguno para el mejoramiento institucional