



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para el fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, año 2014.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Freire Bonilla, Diana Marili

DIRECTOR: Sevilla Galarza, María Soledad, Mba

CENTRO UNIVERSITARIO TENA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

MBA

María Soledad Sevilla Galarza

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: **Diseño de un modelo de gestión por procesos para el fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, año 2014**, realizado por Freire Bonilla Diana Marili, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 23 de Septiembre 2014.

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Diana Marili Freire Bonilla**, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión por procesos para el fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, año 2014, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo la Mba, María Soledad Sevilla Galarza Directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de exclusiva responsabilidad.

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”

f).....

Autor: **Freire Bonilla Diana Marili**

Cédula: 1500762578

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de tesis:

A Dios, que gracias a su bondad y misericordia me ha permitido llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, María por darme la educación quien ha demostrado ser más que una constante de cariño y demostración de afecto en todos los momentos de mi vida.

A mi esposo, Danilo por ayudarme a continuar con mis estudios y por ser mi fortaleza en los momentos difíciles.

A mis hijos, Dylan y Liam mi razón de ser, mi constante en este mundo de variables; quienes representan mi fuerza y constancia para seguir adelante.

Y, a todas aquellas personas que de forma directa o indirecta se sienten y actúan como corresponsables y protagonistas en la construcción de una sociedad justa, pacífica y solidaria.

Diana.

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud y reconocimiento especial a la comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja y de manera especial a mi Directora de Tesis, la Mba, María Soledad Sevilla Galarza;

A mi madre, mi esposo y mis hijos; quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional.

Y, Finalmente, a todas aquellas personas, colegas y amigos que me brindaron su apoyo, tiempo e información para el logro de mis objetivos.

¡Muchas Gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.1.1. Formulación del problema	7
1.1.2. Delimitación del problema	7
1.1.2.1. Objeto de estudio	7
1.1.2.2. Campo de acción.....	8
1.2. Objetivos	8
1.2.1. Objetivo general	8
1.2.2. Objetivos específicos	8
1.3. Hipótesis del trabajo.....	8
1.4. Justificación.....	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Desarrollo Institucional.....	12
2.1.1. Desarrollo y administración publica.....	12
2.1.2. Por qué y para qué nace el servicio civil	13
2.1.3. La función publica	14

2.1.3.1. Principios de la función pública	15
2.1.4. El Talento Humano en la Administración Pública	15
2.1.5. El acceso a la función pública	17
2.1.6. El nuevo enfoque del Talento Humano en la función pública	18
2.1.7. La organización del talento humano en la gestión pública	18
2.1.8. Estructura Orgánica	18
2.1.8.1. Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional.....	19
2.1.8.1.1. Especialización del trabajo.....	19
2.1.8.1.2. Departamentalización	19
2.1.8.1.3. La cadena de mando	20
2.1.8.1.4. Tramo de control.....	20
2.1.8.1.5. Centralización y descentralización	20
2.1.8.1.6. Formalización.....	20
2.1.9. Organigrama Estructural	21
2.1.10. Funciones del organigrama.....	21
2.1.10.1. Para la ciencia de la administración	21
2.1.10.2. Para el área de organización y sistema.....	21
2.1.10.3. Para el de administración de personal	21
2.1.11. Organigrama funcional	21
2.1.12. Diseño de estructuras remunerativas	21
2.1.12.1 Valoración de puestos de trabajo	22
2.1.12.2. Sistemas de valoración	22
2.1.12.2.1. Cualitativos	22
2.1.12.2.2. Cuantitativos	22
2.1.13. Gestión organizacional por procesos	25
2.1.14. Definición del proceso.....	25
2.1.15. Manual de procesos.....	25
2.1.16 Manual de procedimientos	26
2.1.17. Unidad de Talento Humano	26
2.2. Administración de los Gobiernos Locales.....	27
2.2.1. Constitución de la República del Ecuador	27
2.2.2. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)	28
2.2.3. Ley Orgánica del Servicio Público.....	31
2.2.4. Reglamento General de la ley Orgánica del Servicio Publico	32
2.2.5. Normas Técnicas (EX SENRES) hoy Ministerio de Relaciones Laborales	33
2.3.1. Herramientas de evaluación.....	34
2.3.2. Índice de gestión de personas (IGP)	34
2.3.2. Análisis por subsistemas.....	34

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.1. Diagnóstico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....	37
3.1.1. Generalidades.....	37
3.1.2. Estructura física y funcional	37
3.1.3. Sistemas de comunicación y tecnologías.....	37
3.1.4. Estructura orgánica municipal.....	38
3.1.4.1. Administración General.....	38
3.1.4.1.1. Base legal	38
3.1.4.1.2. Visión	38
3.1.4.1.3. Misión	39
3.1.4.1.4. Políticas Institucionales	39
3.1.4.1.5. Objetivos.....	39
3.1.4.1.6. Estructura Organizacional	40

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Metodología.....	42
4.1.1. Modalidad de la investigación	42
4.1.2. Modelos de investigación.....	42
4.1.2.1. Exploratoria Descriptivo	42
4.1.2.2. Deductivo.....	42
4.1.2.3 Inductivo	42
4.1.2.4. Analítico Sintético.....	42
4.1.3. Tipos de investigación.....	42
4.1.3.1. Bibliográfica	42
4.1.3.2. De Campo.....	43
4.1.4. Población y muestra.....	43
4.1.4.1. Demostración.....	43
4.1.5. Métodos, técnicas e instrumentos.....	44
4.1.6. Interpretación de resultados.....	44
4.1.6.1. Cuestionario dirigido a las y los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....	45
4.1.6.2. Desarrollo del cuestionario dirigido a las y los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona	46
4.1.6.3. Cuestionario dirigido a las y los usuarios de los servicios públicos que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....	51

4.1.6.4. Desarrollos del Cuestionario dirigido a las y los usuarios de los servicios Públicos que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....	52
4.2. Entrevista (Clientes Internos y Externos)	58
4.2.1. A la Máxima Autoridad de la Municipalidad (Cliente Interno.- Ejecutivo)	58
4.2.2. Al Director de Desarrollo Institucional (Cliente Interno.- Funcionario).....	60
4.2.3. Al Sr. Presidente del Barrio Central (Cliente Externo)	61
4.2.4. Al Sr. Presidente del Barrio El Progreso (Cliente Externo)	62
4.2.5. A la Sra. Presidenta del Barrio San Agustín (Cliente Externo)	64

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1. Verificación de la idea a defender	67
5.2. Estrategia para la resolución del problema prioritario.....	67
5.2.1. Descripción de la situación actual - problema	67
5.2.2. Matriz de principales problemas identificados por subsistemas de gestión	72
5.2.3. Matriz de principales problemas identificados y actores intervinientes	74
5.3. Propuestas de trabajo para mejorar la gestión de la Unidad de Talento Humano	75
5.3.1. Primera propuesta de trabajo.....	75
5.3.1.1. Planificación.....	75
5.3.2. Segunda propuesta de trabajo	76
5.3.2.1. Organización del trabajo	76
5.3.3. Tercera propuesta de trabajo	77
5.3.3.1. Gestión del empleo	77
5.3.4. Cuarta propuesta de trabajo.....	78
5.3.4.1. Gestión del rendimiento	78
5.3.5. Quinta propuesta de trabajo	79
5.3.5.1. Gestión de la compensación	79
5.3.6. Sexta propuesta de trabajo	79
5.3.6.1. Gestión del Desarrollo.....	79
5.3.7. Características de las propuestas de cambio.....	81
5.3.8. Criterios de selección y/o priorización de la propuesta de cambio.....	82
5.4. Diseño del Proyecto: Modelo de Gestión por Procesos para el Fortalecimiento de la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, Año 2014	83
5.5. Descripción del proyecto.....	86
5.6. Diagrama de GANTT del proyecto	89
5.7. Beneficios esperados.....	89
5.8. Marco Institucional y Legal para el desarrollo del proyecto	90

5.9. Presupuesto del proyecto	92
5.10. Cronograma Valorado de Actividades	92
5.11. Cronograma de Monitoreo del proyecto	94
5.12. Productos finales identificados.....	95
5.13. Cronograma de actividades para el Desarrollo del Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano.....	95

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENTACIONES

6.1. CONCLUSIONES	100
6.2. RECOMENDACIONES	101
6.3. BIBLIOGRAFÍA.....	103
6.4. ANEXOS.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Estructura Organizacional	40
Figura 2.	El talento humano es el recurso más valioso	46
Figura 3.	Incorporación nuevas políticas	47
Figura 4.	Adecuada gestión de Talento Humano	47
Figura 5.	Existen deficiencias administrativas	48
Figura 6.	Se debería elaborar Plan de Capacitación	48
Figura 7.	Se debería elaborar un Plan de Fortalecimiento Institucional	49
Figura 8.	Se debería elaborar un Plan de Formación Institucional	49
Figura 9.	No se ha implementado nuevas estrategias	50
Figura 10.	El mejoramiento dará lugar a una imagen solida	50
Figura 11.	Implementar normativa interna	51
Figura 12.	Va con gusto al Municipio	53
Figura 13.	Servicio eficiente	53
Figura 14.	Desarrollo procesos Gestión Administrativa	54
Figura 15.	El éxito depende del personal	54
Figura 16.	Información sobre políticas institucionales	55
Figura 17.	Atención al usuario	55
Figura 18.	Debería implementar nuevas estrategias	56
Figura 19.	Implementar planes y programas	56
Figura 20.	Cumplimiento de procedimientos	57
Figura 21.	Aplicación normativa interna	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Población y muestra.....	43
Tabla 2.	Principales problemas identificados por subsistemas de gestión	72
Tabla 3.	Principales problemas identificados y actores intervinientes	74
Tabla 4.	Características de las propuestas de cambio	81
Tabla 5.	Criterios de selección y/o priorización de propuestas de cambio.....	82
Tabla 6.	Matriz Marco Lógico	83
Tabla 7.	Diagrama de GANTT	89
Tabla 8.	Presupuesto.....	92
Tabla 9.	Cronograma elaborado de actividades.....	92
Tabla 10.	Cronograma de monitoreo del proyecto	94
Tabla 11.	Productos finales identificados	95
Tabla 12.	Cronograma de actividades	95

RESUMEN

El presente estudio investigativo presenta una propuesta del diseño de un modelo de gestión por procesos cuyo objetivo es fortalecer la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, mediante la elaboración de una Ordenanza que permite dar cumplimiento de los procesos para entregar un servicio de calidad y calidez en concordancia con las normas legales vigentes. Además, brinda una metodología de evaluación y solución de problemas frecuentes en la administración del personal, con el propósito de mejorar la situación actual del mismo. Este estudio comprende procesos, áreas de conocimientos específicos para la gestión del talento humano y manejo de subsistemas de IGP (Índice de Gestión de Personas).

La búsqueda de información se ha realizado a través de referencias bibliográficas teóricas y prácticas las cuales han servido para definir un modelo que contemple la solución para un problema que fluctúa desde hace varios años.

PALABRAS CLAVES: Modelo, Gestión por procesos, Institución Pública, Fortalecimiento, Unidad de Talento Humano.

ABSTRACT

This research paper presents a proposal of a design management model processes designed to strengthen the Human Resource Unit of the Autonomous Decentralized Municipal Government Archidona by developing an ordinance that allows to implement processes to deliver a service quality and warmth in accordance with legal regulations. It provides a methodology for evaluating and solving common problems in personnel management, in order to improve the current situation of it. This study includes processes, areas of expertise for the management of human talent and management subsystems IGP (Personnel Management Index).

Searching for information has been made through theoretical and practical references that have been used to define a model that considers the solution to a problem that ranges from several years ago.

KEYWORDS: Model, Process Management, Public Institution Strengthening, Human Resource Unit .

INTRODUCCIÓN

Las Servidoras y Servidores Públicos forman parte del recurso intangible y constituyen una base fundamental para diferenciar una organización de otra, permiten brindar un valor agregado, productividad y cambios a la cultura de cada Institución Pública.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, muy poco se ha ido incorporando a las nuevas políticas y a la modernización impuesta por el Gobierno Central, siempre se ha notado aquella carga pesada a la hora de incorporar Servidoras y Servidores Públicos poco o escasamente capacitados, que por razones clientelares y políticas se encuentran actualmente en funciones, lo cual significa un alto costo para la entidad Municipal.

En tal virtud, es necesario implementar un Modelo de Gestión por Procesos para el Fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano que garantice el mejoramiento continuo de la gestión municipal, puesto que en la entidad a la cual se hace referencia no existe una investigación ni la implementación del Sistema Integrado del Talento Humano, según las disposiciones legales vigentes, resaltando la importancia de esta investigación.

El apoyo brindado por la máxima autoridad, el Director de Desarrollo Institucional, Las y los Servidores Públicos; y, la ciudadanía en general, permitieron que el estudio motivo de la investigación se desarrolle dentro de la planificación establecida.

Se logró Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta la institución, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico para desarrollar el Sistema Integrado del Talento Humano con la finalidad de establecer una propuesta adecuada que permita fortalecer la Unidad del Talento Humano.

La metodología utilizada para la búsqueda de información se ha sido a través de referencias bibliográficas teóricas y prácticas las cuales han servido para definir un modelo que contemple la solución para un problema que fluctúa desde hace varios años.

En el Capítulo I se presenta el Planteamiento, Formulación y Delimitación del Problema, el objeto de estudio, campo de acción, los objetivos generales y específicos y la justificación objeto de estudio.

En el Capítulo II se presenta el Marco Teórico, la fundamentación científica, los diferentes procesos de gestión, el que más se adapta y menos impacto social presente, a fin de que se apliquen las técnicas de manejar los procesos (Reglamento y manual) en el ámbito institucional.

En el Capítulo III se presenta el diagnóstico de la institución en donde se va aplicar el proyecto; y, para que sea confiable sea enmarcado en el ordenamiento jurídico vigente, basado en las políticas vigentes del estado ecuatoriano.

En el Capítulo IV se presenta el Marco Metodológico, sobre la modalidad de investigación, un estudio de estrategias para la resolución del problema prioritario a aplicar, en el cual se presentan estrategias que influirán en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas, la nueva estructura organizacional por procesos basada en la Planificación, Organización del Trabajo, Gestión del empleo, rendimiento, compensación, desarrollo; y, desde luego la consistencia estructural con la capacidad funcional, integración y análisis de áreas causales.

Luego en el Capítulo V se presenta el diseño del proyecto de fortalecimiento institucional mediante la aplicación de la Matriz de Marco Lógico.

Y para finalizar, el Capítulo VI recoge las conclusiones y recomendaciones, las mismas que hacen referencia sobre temas específicos que deberán ser considerados en forma puntual para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

CAPITULO I

1. El Problema

1.1. Planteamiento del problema

Creado mediante Decreto Legislativo No. 61 del 21 de Abril de 1981, publicado en el Registro Oficial N° 427 del 27 del mismo mes y año, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, cuenta con una larga trayectoria de servicio a la comunidad. Esta entidad ha sido uno de los motores fundamentales en el desarrollo local de la Provincia de Napo, no sin haber tenido en el transcurrir del tiempo que lidiar en sus inicios con toda clase de avatares y problemas, considerando que recién en la década de los 60 llegó la primera carretera que comunicó a la ciudad con la Capital, en los albores de su nacimiento el Municipio tuvo que considerar los escasos profesionales y en su mayoría no profesionales de la zona para desarrollar la administración municipal, lo cual, con el pasar de los años se han ido generando brechas e inconsistencias en el desarrollo de la gestión pública, en la entrega de los servicios de calidad, tanto a clientes internos como externos.

La Transición de nuestro País; y, por ende, los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales se ven inmersos en constantes cambios ante la globalización y junto a ellas, las unidades del Talento Humano. Las Servidoras y Servidores Públicos forman parte del recurso intangible y constituyen una base fundamental para diferenciar una organización de otra, permiten brindar un valor agregado, productividad y cambios a la cultura de cada Institución Pública.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, en el transcurso del tiempo, muy poco se ha ido incorporando a las nuevas políticas y a la modernización impuesta por el Gobierno Central, siempre se ha notado aquella carga pesada a la hora de incorporar Servidoras y Servidores Públicos poco o escasamente capacitados, que por razones clientelares y políticas se encuentran actualmente en funciones, lo cual significa un alto costo para la entidad Municipal.

La Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona no es la excepción, se considera que la gestión del talento humano constituye un pilar muy importante en el desarrollo de la Gestión Pública y para ello es necesario establecer políticas, lineamientos, prácticas adecuadas basadas en un Modelo de Gestión por Procesos para el Fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, que permitan un desarrollo eficiente, eficaz y efectivo, con la finalidad de brindar un servicio de calidad; no obstante, las limitaciones en cuanto a la implementación de

políticas públicas tanto en el nivel legislativo, ejecutivo, asesor, de apoyo y agregadores de valor; y, los intentos por establecer un Modelo de Gestión por Procesos basados en las Normas Legales vigentes, afectan notablemente el desarrollo de la Entidad.

La urgente implementación y aplicación de un Modelo de Gestión por Procesos para el Fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano, basado en el desarrollo del Sistema Integrado del Talento Humano, permitirán mejorar los procesos de la entidad y por ende brindar un servicio de calidad al cliente interno y externo, la optimización de los recursos en el desarrollo de los servicios, crecimiento económico y la orientación a la mejora continua de los procedimientos, dará lugar para crear una imagen sólida, fomentando la confianza a la ciudadanía a través de procesos transparentes, participativos e incluyentes, para alcanzar el Buen Vivir, el Sumak Kawsay.

En tal virtud, es necesario implementar un Modelo de Gestión por Procesos para el Fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, para el mejoramiento continuo de la gestión municipal, puesto que en la entidad a la cual se hace referencia no existe una investigación ni la implementación del Sistema Integrado del Talento Humano, según las disposiciones legales vigentes, resaltando la importancia de esta investigación.

1.1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo mejorar la Gestión Municipal, a través de la implementación de un Modelo de Gestión por Procesos para el Fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona?

1.1.1.2. Delimitación del problema

Este trabajo investigativo se llevará a cabo en la Dirección de Desarrollo Institucional, específicamente en la Unidad del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona. La institución Municipal se encuentra ubicada en la Provincia de Napo y se trabajará con información obtenida durante los años 2012 y 2013.

1.1.1.2.1. Objeto de Estudio

El objeto de estudio de este trabajo investigativo tiene que ver específicamente con el Sistema Integrado del Talento Humano.

1.1.2.2. **Campo de Acción**

Corresponde al análisis de las Normas Legales vigentes de acuerdo a la Supremacía de la Constitución, en la cual se considerarán las Norma Técnicas emitidas por el Órgano Rector (Ministerio de Relaciones Laborales) para la implementación del Sistema Integrado del Talento Humano, en la cual intervienen varios factores como la planificación, organización, participación, inclusión y transparencia, en el sitio de trabajo.

1.2. **Objetivos**

1.2.1 **Objetivo General**

Diseñar el Sistema Integrado del Talento Humano aplicado al Departamento de Desarrollo Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, para mejorar los Procesos de la Gestión Administrativa de la Unidad del Talento Humano.

1.2.2 **Objetivos Específicos**

- a. Diagnosticar la situación actual del espacio físico del territorio cantonal; el desarrollo económico; y, el Sistema Integrado del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona;
- b. Investigar y analizar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico;
- c. Establecer los lineamientos específicos para el desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos para el Fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

1.3. **Hipótesis del trabajo**

¿Con la Implementación de un Modelo de Gestión por Procesos para el Fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, se logrará mejorar el Desarrollo Institucional?

Variable Independiente: Gestión por Procesos.

Variable Dependiente: Fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano.

1.4. Justificación

De lo expuesto, se puede colegir que la problemática de la Entidad se ha ido agravando, la falta de un Modelo de Gestión por Procesos para el Fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, ha permitido que existan deficiencias, reflejándose un bajo nivel de aceptación por parte de los clientes internos y externos en el desarrollo de la gestión pública local. En otro ámbito, la deficiente gestión por procesos de la administración pública local, afectan directamente a la calidad del servicio, ya que se producen desbalances administrativos, económicos y operativos y esto hace que la Gestión Municipal se detenga y no se puedan cumplir los objetivos y metas propuestos con los clientes internos y externos, exponiendo a la Entidad a confrontar procesos legales con los Organismos de Control.

Todas estas dificultades, se presentan debido a que no se cuenta con un Modelo de Gestión por Procesos que permita el Fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, como estrategia de desarrollo, entonces cualquier propuesta de solución a este problema es válida ya que se constituirá en un gran aporte para la Institución. Es por ello que la investigación para la implementación del Sistema Integrado del Talento Humano, conformado por una serie de estrategias tendientes a facilitar el desarrollo de la Gestión Municipal está plenamente justificada y por ende se constituye en un gran aporte para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Archidona, sus autoridades, Departamento de Desarrollo Institucional y de manera específica a la Unidad del Talento Humano, ya que podrán contar con las herramientas Técnicas que les servirá como apoyo en la toma de decisiones.

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad del Talento Humano, precisamente esta esfera enfrenta hoy grandes retos por los cambios que se vienen produciendo con el nuevo Marco Legal e Institucional en todos los aspectos y su repercusión inmediata en los procesos administrativos, económicos y operativos. Esto conlleva la necesidad de adecuar en la institución municipal una normatividad interna, respetando los principios contemplados en la Ley Orgánica del Servicio Público, a saber: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad.

La Unidad del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, no se excluye de los cambios que inciden directamente sobre el modelo de Gestión,

es el componente más delicado, valioso y complejo de la gestión pública y que enfrenta con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio.

En los momentos actuales estamos inmersos en el Desarrollo Institucional, que tiene como objetivo obtener eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión, y aunque consideremos que sus bases se acercan a una gestión más moderna, se evidencia la necesidad de elevar las capacidades en la esfera de la Gestión del Talento Humano, la cual todavía no llega a plantearse mediante un enfoque integral.

Esto fundamenta la necesidad de implementar un Modelo de Gestión para el fortalecimiento del Talento Humano con una orientación gerencial más avanzada en este campo, a partir del rediseño del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, conforme a las nuevas circunstancias, en donde el Talento Humano juegue un Rol Protagonístico en la cual se pueda visualizar una verdadera Gestión por Resultados.

Al iniciar el Tercer Milenio, la Humanidad en todo su contexto concluye que las organizaciones están conformadas por personas y que la principal fuente de creación de valor agregado está dada en el conocimiento que emerge como fruto de la interacción humana: Que el conocimiento es un hecho social.

CAPITULO II

2. Marco Teórico

2.1. Desarrollo Institucional

2.1.1. Desarrollo y Administración Pública

El sector público de un país es uno de los componentes más importantes para la aplicación satisfactoria de sus programas de desarrollo. Las nuevas oportunidades creadas por la mundialización, la revolución de la información y la democratización han tenido consecuencias de suma trascendencia para el Estado y su funcionamiento. La gestión del sector público en esta época de cambios constantes se ha convertido en un difícil reto para los que se ocupan de la adopción de decisiones, la elaboración de normas y la administración pública de cada país.

Para lograr un desarrollo eficaz se requiere una administración pública eficiente y efectiva en todos los ámbitos, que responda a las necesidades de la población, promueva la justicia social, garantice el acceso universal a servicios de calidad y a los bienes productivos y genere un entorno propicio para el desarrollo sostenible centrado en el ser humano.

Por tanto es necesario reafirmar la importancia de mejorar la calidad de la administración pública sobre la base, entre otras cosas, de un enfoque participativo aplicado al desarrollo de sus potencialidades locales. La democracia y la gestión pública transparente y responsable en todos los sectores de la sociedad constituyen las bases indispensables para el logro de un desarrollo sostenible de carácter social y centrado en la población.

El sistema de administración pública debe ser racional y eficaz, con la capacidad y el potencial apropiados mediante, entre otras cosas, el fomento de la capacidad, la promoción de la transferencia de tecnología y de su acceso y utilización, el establecimiento o la mejora de programas de capacitación para la administración pública, el aumento de la colaboración del sector público con el sector privado y la sociedad civil, así como la creación de un entorno que favorezca las actividades del sector privado, según proceda, la promoción de la función y la participación de la mujer en la administración pública y el desarrollo de capacidades multisectoriales y multidisciplinarias, en que se tengan en cuenta los aspectos relacionados con el género, y que esos sistemas deben apoyar todas las fases del proceso de desarrollo, así como la promoción de oportunidades para lograr una participación universal en todas las esferas del sector público.

En este sentido, los gobiernos locales deben promover y proteger todos los derechos humanos y las libertades fundamentales, inclusive el derecho al desarrollo, teniendo en cuenta la relación

de interdependencia y refuerzo mutuo que existe entre la democracia, el desarrollo y el respeto a los derechos humanos, y deben procurar que sus dependencias públicas respondan mejor a las necesidades de la población. Por tanto es necesario que los gobiernos locales fortalezcan su capacidad de administración pública y gestión financiera mediante la reforma de la administración y en particular la gestión del Talento Humano, haciendo hincapié en el aumento de la eficiencia, la productividad, y la responsabilidad.

2.1.2. Por qué y para qué nace el Servicio Civil

¿Cuál es la razón de ser del servicio civil en el Estado contemporáneo? ¿A qué propósito sustantivo obedece la necesidad de un marco constitucional propio del empleo público, relacionado, como dijimos, con la protección de una administración profesional?

(Prats, 2002: 32-34.) Para Prats, este aparece como una creación evolutiva del constitucionalismo moderno, fuertemente asociado al orden liberal del mercado, ya que se trata de una institución clave del valor económico y social fundamental que es la seguridad jurídica, por lo que ***“es un dato observable en todas las economías de mercado exitosas, y en ninguna de la economías planificadas o de sustitución de importaciones, con independencia de la naturaleza autoritaria o democrática de unas u otras”***.

En la misma línea de pensamiento, se aduce que la sustitución de un sistema de padrinazgo por una burocracia pública profesional es una condición, no suficiente pero sí necesaria, para el desarrollo de los países. Esta burocracia “weberiana” exigiría la concurrencia de tres características institucionales clave:

- a) Reclutamiento por mérito mediante pruebas competitivas;
- b) Procedimientos específicos –no políticos- para contratar y despedir; y,
- c) Carrera profesional basada en la promoción interna.

(Longo, 2004: 72.) Se trata de argumentaciones en cierto modo próximas a otras que han puesto el acento en la profesionalidad del empleo público como la variable más importante para la reducción de la corrupción. Etzioni y Halevy, explican la corrupción sobre todo en función de las relaciones entre las élites política y burocrática y la cultura política que las gobierna.

Donde las reglas de juego separan a la burocracia de la élite política y le confieren un poder que le permite neutralidad política, la corrupción declina, y los procesos democráticos son más puros. Seguridad jurídica y eficacia de la Administración son, por lo tanto, los principios que se hallan en la base de los sistemas de función pública. Hacerlos operativos ha obligado a los

países a articular un conjunto de arreglos institucionales, cuyo objetivo es garantizar que el comportamiento de los empleados públicos se ciña a ciertos patrones. Si para enunciarlos tomamos como referencia el Civil Service británico, hallaríamos los siguientes cuatro principios básicos fundacionales:

- 1) Acceso abierto y transparente;
- 2) Promoción según el mérito;
- 3) Integridad, objetividad e imparcialidad; y,
- 4) No politización.

El reto de nuestros días es conseguir una base robusta para que esos principios sean trasladados a la práctica, pero sin una rigidez excesiva.

2.1.3. La función pública.

La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado del Talento Humano, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general.

En el ámbito público, las finalidades de un sistema de gestión del empleo y los recursos humanos deben compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos. Son notas básicas de esta noción las siguientes:

- a) Se entiende por administración profesional una Administración Pública dirigida y controlada por la política en aplicación del principio democrático, pero no patrimonializada por ésta, lo que exige preservar una esfera de independencia e imparcialidad en su funcionamiento, por razones de interés público.
- b) La noción utilizada es compatible con la existencia de diferentes modelos de función pública. Los arreglos institucionales que enmarcan el acceso al empleo público, la carrera de los empleados públicos, las atribuciones de los diferentes actores y otros elementos de la gestión del empleo y los recursos humanos no tienen por qué ser necesariamente los mismos en los distintos entornos nacionales.

- c) Los sistemas de función pública pueden incluir uno o más tipos de relación de empleo entre las organizaciones públicas y sus empleados, más o menos próximas al régimen laboral ordinario. La función pública de un país puede albergar relaciones de empleo basadas en un nombramiento o en un contrato, reguladas por el derecho público o por el derecho privado, y cuyas controversias se sustancian ante órganos judiciales especiales o ante tribunales comunes.

2.1.3.1. Principios de la función pública.

- Igualdad de todos los ciudadanos, sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras.
- Mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos.
- Eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas.
- Transparencia, objetividad e imparcialidad.
- Pleno sometimiento a la ley y al derecho.

2.1.4. El Talento Humano en la administración pública.

El Talento Humano, mejor expresado como potencial humano constituye en toda organización y aún más en la administración pública el factor principal e indispensable para prestar servicios de calidad y lograr las metas y objetivos fijados.

No cabe la menor duda –y nadie lo objeta, al menos teóricamente- que será muy difícil lograr un trabajo a conciencia prestado con lealtad, esmero y competencia, si se pone especial atención en el recurso humano, sobre todo en aquellos de menor jerarquía que realizan labores operativas o administrativas vinculadas con la finalidad o misión de la organización y que paradójicamente son ignorados o tratados sin las consideraciones respectivas.

No se consigue nada o muy poco cuando las presiones o exigencias de las autoridades, directivos y funcionarios no están precedidas de un clima laboral adecuado; esto es, un ambiente amistoso de desarrollo personal, de respeto, sin agravios, resentimientos ni temores. Todos los individuos constituyen un alto potencial humano, por lo tanto experimentan impulsos hacia el crecimiento y desarrollo personal lo que se facilita si se proporciona un ambiente que los apoye y a la vez le proponga u ofrezca un reto.

Este ambiente o clima laboral es factible de alcanzar cuando la ciencia y la técnica se arreglan al servicio de la organización y del funcionario público quien al sentirse reconfortado, motivado y apreciado volcará sin condiciones todo su esfuerzo y voluntad a mejorar su desempeño identificándose con la institución, dando por ello más de lo que su puesto o cargo demanda.

Lo contrario es trabajar en un escenario laboral turbulento, inestable, rodeado de rumores, pintada en las paredes –ofensivas y amenazantes- y volantes anónimos. De trabajadores desalentados, malhumorados y hasta agresivos, proclives a realizar cualquier acción ilegal o imprevista contra quienes asumen son responsables de su situación. En estas condiciones son altamente vulnerables y presa fácil de terceros con pretensiones malintencionadas.

Se debe tomar conciencia que la moderna tecnología, los métodos y procedimientos racionalizados, la estructura organizacional simplificada, el plan estratégico etc. no resuelven los problemas de la organización. Su valor lo adquieren a partir del mal o buen uso que le dan las personas, de ahí la necesidad de que todos estos recursos se encuentren imprescindiblemente precedidos y acompañados de una acertada gestión del talento humano que bajo las políticas y lineamientos de la alta dirección obtenga de las y los servidores, directivos y funcionarios un óptimo rendimiento así como la mejor y sostenida predisposición a un trabajo corporativo y en línea con los objetivos institucionales.

En resumidas cuentas no es sencilla la tarea profesional a desarrollar en el sector público por cuanto además de lo dicho no puede dejarse de lado o aislarse el componente político en cuyo espacio se toma decisiones de alto espectro y se determinan también las prioridades del Gobierno Local formulado en un esperado régimen democrático.

Quiere decir entonces que en los asuntos gubernamentales no pueden existir disociadas la técnica y la política aunque en estas circunstancias de singular simbiosis los funcionarios públicos deben quedar firmemente protegidos de aquellas infaltables intervenciones que pretendan vulnerar su independencia e imparcialidad y puedan sin ninguna presión o atadura traducir libremente la voluntad pública en normas, objetivos y metas que correspondan a las aspiraciones ciudadanas.

En un estudio comparativo de siete países (EEUU; Gran Bretaña, Francia, Alemania, Italia, Holanda y Suecia) se mostró que los altos funcionarios públicos se están convirtiendo en policymakers; vale decir necesitan aunar sus conocimientos especializados con las responsabilidades políticas. (*)

2.1.5. El acceso a la Función Pública.

Los modelos de selección giran alrededor de cuatro elementos que conforman y condicionan su funcionamiento, de tal manera que el resultado final dependerá de la adecuada utilización de cada uno de esos elementos considerados individualmente y como parte del proceso.

De acuerdo a Francisco Longo (**) una prioridad será construir sistemas de garantías del principio de mérito frente a la arbitrariedad y la politización; en otros, evitar la rigidez que un exceso de garantías formales ha depositado sobre los procesos de reclutamiento y selección. En uno y otro caso, sin embargo, las políticas de RRHH deberán centrarse en unos cuantos ejes fundamentales a saber:

La elaboración de perfiles de éxito es una premisa básica. Las habilidades, las actitudes y valores, las capacidades cognitivas y los rasgos de carácter forman parte, en proporciones a estudiar en cada caso, del personal requerido que nos facilita la búsqueda

Cada tipo de competencia exige instrumentos de selección adecuados. La elección de los instrumentos es una decisión técnica de gran trascendencia. La entrevista de selección, las pruebas de aptitud y personalidad, las simulaciones, los centros de valoración debieran formar parte, en las organizaciones públicas, del repertorio habitual de instrumentos cuyo uso deberá decidirse en cada caso en función de las competencias que deban ser exploradas.

La existencia de órganos profesionales de selección, legitimados por el conocimiento experto y capaz de actuar con independencia, es la mejor garantía de un sistema de mérito que pretenda ser eficaz. La profesionalización de estos órganos, y un diseño de los mismos que garantice su independencia de criterio, ofrecen amplias posibilidades de introducir por una parte flexibilidad al permitir diversificar el uso de los diferentes instrumentos y reforzar por otra las garantías de objetividad, convirtiendo éstas en sustantivas al situarlas sobre el fondo, y no sobre la mera forma, de los procesos de selección.

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

2.1.6. El nuevo enfoque del Talento Humano en la función pública.

El mérito y la equidad, durante años, han sido los pilares fundamentales del Sistema de Servicio Civil. Sin embargo, la vigencia y eficacia de la aplicación de estos principios en la función pública están necesariamente influidas por las condiciones de gobernabilidad democrática de los distintos países, en los que se ha adoptado el Servicio Civil como régimen regulador de la carrera funcionarial en el sector público.

El servicio civil, entendido como sistema de mérito, constituye un rasgo común observable en las democracias avanzadas, de nuevo parafraseando nuevamente a Prats. Por el contrario, en los países en vías de desarrollo, la aplicación de estos principios resulta menos accesible, en la medida que se carece de la adecuada cultura cívica para sustentarlos institucionalmente como orientadores de la administración del personal público. Ahora bien, si bien defendemos la carrera administrativa en nuestros países, eso no debe ser óbice para tener muy presentes los cambios profundos que se requieren para hacerle frente a las exigencias del entorno social, cada vez más demandante, y que son la constante en la gestión del empleo y las personas.

(Longo, 2004: 31.) La permanencia de por vida en el trabajo empieza a cuestionarse; el contrato de trabajo psicológico se redefine y aparece el concepto de empleabilidad, que constituye la posibilidad que ofrecen las empresas de trabajos interesantes a sus trabajadores, que les permitan desarrollar su capacidad para desempeñar diferentes puestos, pero no les asegura la permanencia en el largo plazo. Sin embargo, la experiencia y las habilidades adquiridas le permitirán, cuando así lo requieran, encontrar un mejor empleo.

2.1.7. La organización del talento humano en la gestión pública.

Las instituciones públicas en el cumplimiento de sus competencias deben adecuar sus estructuras orgánicas, de forma que permita mejorar la gestión del talento humano y la acción de los mismos en las funciones a ellos encomendadas. Por ello es necesario realizar una revisión de los conceptos básicos de lo que se denomina Estructura Orgánica.

2.1.8. Estructura Orgánica.

Toda institución cuenta en forma explícita con jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una entidad es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que

le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

2.1.8.1. **Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional.**

- Especialización del Trabajo;
- Departamentalización;
- Cadena de mando;
- Extensión del Tramo de Control;
- Centralización y Descentralización; y,
- Formalización.

2.1.8.1.1. **Especialización del Trabajo:**

O división de la mano de obra se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

2.1.8.1.2. **Departamentalización:**

Una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La Departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones.

La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la Departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. La Departamentalización implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas.

Existen dos modelos de Departamentalización: por Procesos y por Objetivos.

En la Departamentalización por Procesos se agrupan las actividades por procesos o actividades, maximizando el aspecto especialización, es frecuente en el área de fabricación donde separan el trabajo en varios procesos.

En la Departamentalización por Objetivos se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación.

2.1.8.1.3. **La Cadena de Mando:**

Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien. Contesta preguntas de los empleados como: ¿A quién acudo si tengo un problema? y ¿Ante quién soy responsable? En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: Autoridad y Unidad de Mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan y la Unidad de Mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

2.1.8.1.4. **Tramo de Control:**

Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

2.1.8.1.5. **Centralización y Descentralización:**

La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la Descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información.

2.1.8.1.6. **Formalización:**

Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tienen una mínima posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y cómo se debe hacer. Cuando la Formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

2.1.9. Organigrama Estructural

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. También son llamados cartas o gráficas de organización. Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

2.1.10. Funciones del Organigrama

2.1.10.1. Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

2.1.10.2. Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

2.1.10.3. Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

2.1.11. Organigrama Funcional

Este instrumento contiene la descripción de la estructura orgánica de una institución, con la determinación de las relaciones de dependencia, la descripción de las unidades administrativas y el detalle de funciones de todas las unidades que la conforman. Constituye una herramienta básica de gestión, que orienta las actuaciones de cada unidad administrativa, hacia la consecución de los objetivos estratégicos institucionales, y facilita la evaluación del desempeño de cada funcionario público, además permite la valoración de un cargo o puesto de trabajo.

2.1.12. Diseño de estructuras remunerativas

En aplicación de los principios previstos en los diferentes instrumentos legales, las entidades deben aplicar en su gestión del talento humano métodos e instrumentos que permitan asignar

una remuneración que satisfaga a sus empleados, bajo el concepto de contraprestación por la contribución de estos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo.

El logro de la equidad salarial, interna y externa obliga a desarrollar procesos que garanticen la igualdad en base a la responsabilidad, preparación académica, experiencia, funcionalidad, desempeño y capacidad:

- La valoración de puestos, atribuyendo a cada uno la ponderación acorde con su contribución relativa a los resultados organizativos y coherentes con los referentes salariales de mercado que le sean aplicables;
- La clasificación de los puestos por niveles o bandas salariales, coherentes con dicha valoración y capaces de permitir una progresión salarial adecuada y una gestión racional de las retribuciones; y,
- El diseño de retribuciones variables, cuando se establecen, implica elegir el concepto que se retribuye (vinculación al rendimiento, participación en beneficios o conexión con resultados globales, etc.), el destinatario (individuo o grupo), y la dimensión de la franja retributiva.

2.1.12.1. Valoración de puestos de trabajo

Es una técnica del talento humano que permite medir la importancia relativa de los distintos puestos de trabajo. Se obtendrá una clasificación, de los puestos de trabajo ordenados y agrupados por su importancia o valor relativo, que puede servir de base para:

- Establecer una política de retribuciones coherente y racional;
- Detectar problemas organizativos; y,
- Facilitar la orientación de procesos y sistemas de promoción.
- Como resultado se obtendrá un inventario definitivo y especificaciones de todos los puestos de trabajo de la Institución.

2.1.12.2. Sistemas de valoración

Podemos distinguir dos grupos de sistemas:

2.1.12.2.1. Cualitativos

Están basados en el conocimiento global de cada puesto de trabajo y buscan ordenar los puestos a través de procedimientos de comparación asentados sobre el concepto de la

apreciación. Son procesos de apreciación que no se traducen en valores, puntos o cantidades. Son útiles para valorar un número reducido de puestos, no permite determinar distancia. Los métodos cualitativos principales son:

- a. **Jerarquización:** Del conjunto total de puestos se extraen, en número reducido, aquellos que sean identificados como claves, en el sentido de que:
- Puedan quedar claramente definidos;
 - Representen a la estructura organizativa; y,
 - Sean ampliamente conocidos.

Se someten a jerarquización, buscando el ordenamiento de los mismos que mejor se adapte a los requerimientos organizativos de la Institución. Se utiliza la técnica de comparación por pares, (consiste en ir cotejando un puesto con todos los demás e identificando si se situaría a igual nivel, por encima, o inferior al comparado).

Realizada la jerarquización, se somete el resto de los puestos a la equiparación con los puestos clave, insertándolos en la lista clasificada en el lugar que se aprecie como más adecuado.

- b. **Clasificación:** Proceso de ordenamiento muy similar al anteriormente descrito. Partiendo, de unos niveles previamente definidos, se hace acoplar en cada uno de ellos la totalidad de los puestos de trabajo.

2.1.12.2.2. **Cuantitativos:**

En este grupo están los procedimientos de valoración que se basan en determinar previamente los elementos a valorar factores. Buscan un resultado final cuantitativo, si existe un número importante de puestos de trabajo es conveniente utilizar la valoración por puntos. Estos factores:

Deben ser, lógicamente, constitutivos y representativos de la totalidad de los puestos de la organización.

Están ligados con las demandas y exigencias contempladas en la descripción de puestos.

Los dos métodos principales son:

- a) **Comparación:** Se seleccionan, un conjunto de puestos tipo que servirán de referencia para la valoración del resto. Interesa que cumplan los siguientes requisitos:
- Representativos de toda la estructura, es decir, de todas las unidades funcionales.

- Conocidos y fácilmente analizables en los factores seleccionados.
- Deben ser descritos en su totalidad con los factores elegidos.
- El conjunto de puestos debe contemplar la totalidad de la gradación de los factores.

Posteriormente, se comparan todos los puestos, factor a factor, con los puestos tipo determinándose de esta manera el nivel y valoración final de cada puesto. El sistema, tiene el inconveniente de su complejidad y laboriosidad.

- b) **Asignación de puntos:** Una vez elegidos los factores, se gradúan los mismos en función del mayor o menor nivel de demanda de los mismos, otorgándose un conjunto de puntos a cada nivel de demanda.

Debe cumplir una serie de requisitos de carácter matemático-estadístico para conseguir un adecuado nivel de discriminación entre los diversos valores. Esto permitirá, que las "**distancias**" entre puestos sean los suficientemente "**visibles**" como para tomar decisiones con respecto a su agrupación o separación.

El proceso de valoración, se realiza analizando la totalidad de los puestos en cada uno de los factores, observando la mayor o menor presencia del mismo y encajándolo en el grado de puntos que le corresponda. La suma de los puntos obtenidos en cada factor dará el valor final de cada puesto de trabajo.

En tanto las entidades públicas apliquen sistemas obsoletos de administración del talento humano, el camino al desarrollo será largo y tedioso, este sistema por el contrario debe ser dinámico y ágil para responder a los cambios que diariamente llegan a las puertas de las mismas instituciones públicas, siendo fundamental una agenda de construcción de gobernabilidad, de mejoramiento de las capacidades de gobierno para alcanzar resultados de desarrollo, lo que requiere de estrategias, estructuras, procesos y personas alineadas con las finalidades en cuestión.

De esta forma, hacer la reforma de la administración pública significa promover el alineamiento del modelo de gestión para que el Estado pueda cumplir con sus objetivos de desarrollo. Igualmente hacer la reforma del sistema del servicio civil significa, fundamentalmente, promover el alineamiento de competencias, lo que quiere decir dotar al aparato estatal de los cuadros (dimensión del con quién hacer) con un perfil compatible con el modelo de gestión seleccionado (dimensión de cómo hacer).

Así, el abordaje contemporáneo de los sistemas del servicio civil incorpora un conjunto de atributos del nuevo mundo del trabajo y destaca el papel estratégico de la gestión de las personas para alcanzar los resultados. La buena administración de personal, centralizada y catastral, da lugar a una nueva concepción que considera la gestión de las personas como parte inseparable de la estrategia gubernamental, colocando como desafío la búsqueda del compromiso de las personas como resultado organizacional.

2.1.13. Gestión Organizacional por Procesos

Son las estrategias que integran la forma de operar las organizaciones, cuyo punto de partida es la definición de los procesos como las vías sustantivas del trabajo institucional a partir de los cuales se definen la Misión, atribuciones y responsabilidades, Base de la Estructura y los Productos, a ello se suma el Manual del Levantamiento de la Información, descripción, clasificación y valoración de puestos; y, el Manual de Descripción y Perfil de Puestos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

Entendiendo procesos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una ENTRADA para conseguir un resultado denominado PRODUCTO y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

2.1.14. Definición del Proceso

(Beltrán, J. CARMONA M. CARRASCO, R. RIVAS, M y Tejedor, F. (2003).) Esta palabra proviene del latín processus, que significa avance y progreso. Es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionados, que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

2.1.15. Manual de Procesos

Un manual de procesos es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

(Beltrán, J. CARMONA M. CARRASCO, R. RIVAS, M y Tejedor, F. (2003).) En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

2.1.16. **Manual de procedimientos**

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa.

(Beltrán, J. CARMONA M. CARRASCO, R. RIVAS, M y Tejedor, F. (2003).) Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido. Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollen las diferentes operaciones de una empresa.

2.1.17. **Unidad del Talento Humano**

Planea, coordina, ejecuta y presta orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, basado en las políticas, directrices y normas legales de la entidad:

- a. **Administración de personal:** Asegurar que la entidad cumpla y aplique las Normas Legales vigentes en el ámbito laboral, obligaciones tributarias y sociales.
- b. **Entrenamiento y Formación:** Desarrollar planes de capacitación y formación orientados a mejorar la competencia de los trabajadores y al desarrollo del potencial humano.
- c. **Bienestar social:** Ejecutar acciones que ayuden a preservar la calidad de vida de las y los Servidores Públicos, mejorar su estado de salud física y emocional.
- d. **Reclutamiento y Selección:** Implementar acciones necesarias para seleccionar personal competente y capacitado que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas.

- e. **(Chiavenato, Idalberto. (2009).) Seguridad y salud Ocupacional:** Crear e implementar políticas y controles que minimicen los riesgos de accidentes del trabajador.

2.2. Administración de los Gobiernos Locales

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador

(Constitución de la República del Ecuador.) Según lo dispuesto en el numeral 2 del Artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador, comprende *“Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado”*;

El Artículo 226 IBIDEM dispone que: *“Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.”*

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

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

Además, el Artículo 229 IBIDEM manifiesta: *“Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores. Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo.”*

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.”

El Artículo 233 de la Constitución dice: “Ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones, y serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos. Las servidoras o servidores públicos y los delegados o representantes a los cuerpos colegiados de las instituciones del Estado, estarán sujetos a las sanciones establecidas por delitos de peculado, cohecho, concusión y enriquecimiento ilícito. La acción para perseguirlos y las penas correspondientes serán imprescriptibles y, en estos casos, los juicios se iniciarán y continuarán incluso en ausencia de las personas acusadas. Estas normas también se aplicarán a quienes participen en estos delitos, aun cuando no tengan las calidades antes señaladas.”

El Artículo 238 de la Constitución dispone que: “Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.”

2.3.2. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

(Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)) Según lo dispuesto en el Artículo 5 del presente Código, dice: “La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Esta autonomía se ejercerá de manera responsable y solidaria. En ningún caso pondrá en riesgo el carácter unitario del Estado y no permitirá la secesión del territorio nacional.”

El Artículo 5 del presente Código: “La autonomía política es la capacidad de cada gobierno autónomo descentralizado para impulsar procesos y formas de desarrollo acordes a la historia,

cultura y características propias de la circunscripción territorial. Se expresa en el pleno ejercicio de las facultades normativas y ejecutivas sobre las competencias de su responsabilidad; las facultades que de manera concurrente se vayan asumiendo: la capacidad de emitir políticas públicas territoriales: la elección directa que los ciudadanos hacen de sus autoridades mediante sufragio universal, directo y secreto; y, el ejercicio de la participación ciudadana. La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley.

La autonomía financiera se expresa en el derecho de los gobiernos autónomos descentralizados de recibir de manera directa, predecible, oportuna, automática y sin condiciones, los recursos que les corresponden de su participación en el Presupuesto General de Estado, así como en la capacidad de generar y administrar sus propios recursos, de acuerdo a lo dispuesto en la Constitución y la ley.

Su ejercicio no excluirá la acción de los organismos nacionales de control en uso de sus facultades constitucionales y legales.

Y, el Artículo 6 del COOTAD, determina “Garantía de autonomía.- Ninguna función del Estado ni autoridad extraña podrá interferir en la autonomía política, administrativa y financiera propia de los gobiernos autónomos descentralizados, salvo lo prescrito por la Constitución y las leyes de la República. Está especialmente prohibido a cualquier autoridad o funcionario ajeno a los gobiernos autónomos descentralizados, lo siguiente:

- a) Derogar, reformar o suspender la ejecución de estatutos de autonomía; normas regionales; ordenanzas provinciales, distritales y municipales; reglamentos, acuerdos o resoluciones parroquiales rurales; expedidas por sus autoridades en el marco de la Constitución y leyes de la República;*
- b) Impedir o retardar de cualquier modo la ejecución de obras, planes o programas de competencia de los gobiernos autónomos descentralizados, imposibilitar su adopción o financiamiento, incluso demorando la entrega oportuna y automática de recursos;*

- c) *Encargar la ejecución de obras, planes o programas propios a organismos extraños al gobierno autónomo descentralizado competente;*
- d) *Privar a los gobiernos autónomos descentralizados de alguno o parte de sus ingresos reconocidos por ley o hacer participar de ellos a otra entidad, sin resarcir con otra renta equivalente en su cuantía, duración y rendimiento que razonablemente pueda esperarse en el futuro.*
- e) *Derogar impuestos. establecer exenciones, exoneraciones, participaciones o rebajas de los ingresos tributarios y no tributarios propios de los gobiernos autónomos descentralizados, sin resarcir con otra renta equivalente en su cuantía;*
- f) *Impedir de cualquier manera que un gobierno autónomo descentralizado recaude directamente sus propios recursos, conforme la ley;*
- g) *Utilizar u ocupar bienes muebles o inmuebles de un gobierno autónomo descentralizado, sin previa resolución del mismo y el pago del justo precio de los bienes de los que se le priven;*
- h) *Obligar a gestionar y prestar servicios que no sean de su competencia;*
- i) *Obligar a los gobiernos autónomos a recaudar o retener tributos e ingresos a favor de terceros, con excepción de aquellos, respecto de los cuales la ley les imponga dicha obligación. En los casos en que por convenio deba recaudarlos, los gobiernos autónomos tendrán derecho a beneficiarse hasta con un diez por ciento de lo recaudado;*
- j) *Interferir o perturbar el ejercicio de las competencias previstas en la Constitución, este Código y las leyes que les correspondan, como consecuencia del proceso de descentralización;*
- k) *Emitir dictámenes o informes respecto de las normativas de los respectivos órganos legislativos de los gobiernos autónomos descentralizados, especialmente respecto de ordenanzas tributarias, proyectos, planes, presupuestos, celebración de convenios, acuerdos, resoluciones y demás actividades propias de los gobiernos autónomos descentralizados en el ejercicio de sus competencias, salvo lo dispuesto por la Constitución y este Código;*
- l) *Interferir en su organización administrativa;*
- m) *Nombrar, suspender o separar de sus cargos a los miembros del gobierno o de su administración, salvo los casos establecidos en la Constitución y en la ley; y.*

- n) *Crear o incrementar obligaciones de carácter laboral que afectaren a los gobiernos autónomos descentralizados sin asignar los recursos necesarios y suficientes para atender dichos egresos.*

La inobservancia de cualquiera de estas disposiciones será causal de nulidad del acto y de destitución del funcionario público responsable en el marco del debido proceso y conforme el procedimiento previsto en la ley que regula el servicio público, sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar.

En caso de que la inobservancia de estas normas sea imputable a autoridades sujetas a enjuiciamiento político por parte de la Función Legislativa, ésta iniciará dicho proceso en contra de la autoridad responsable.”

2.3.3. Ley Orgánica del Servicio Público

(www.mrl.gob.ec Ley orgánica del Servicio Público LOSEP.) En atención de la Supremacía de la Constitución, corresponde actuar según las disposiciones legales y según el Ordenamiento Jurídico, de acuerdo a lo siguiente:

“Principios.- *La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.*

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

Ámbito.- *Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:*

1. *Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;*

2. Las entidades que integran el **régimen autónomo descentralizado** y regímenes especiales;
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y,
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

Todos los organismos previstos en el artículo 225 de la Constitución de la República y este artículo se sujetarán obligatoriamente a lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en lo atinente a remuneraciones e ingresos complementarios.

Las escalas remunerativas de las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales, **se sujetarán a su real capacidad económica y no excederán los techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en ningún caso el piso será inferior a un salario básico unificado del trabajador privado en general.**”

2.3.4. Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público

(www.mrl.gob.ec Reglamento General de la LOSEP.) Disposiciones legales reglamentarias:

Administración del desarrollo institucional.- Las Unidades Administrativas del Talento Humano tendrán bajo su responsabilidad el desarrollo, estructuración y reestructuración de las estructuras institucionales y posicionales, en función de la misión, objetivos, procesos y actividades de la organización y productos.

Del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional.- En las instituciones establecidas en el artículo 3 de la LOSEP, se integrará el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional que tendrá la responsabilidad de proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional.

El Comité tendrá la calidad de permanente, y estará integrado por:

- a) La autoridad nominadora o su delegado, quien lo presidirá;
- b) El responsable del proceso de gestión estratégica;

- c) Una o un responsable por cada uno de los procesos o unidades administrativas; y,
- d) La o el responsable de la UATH o quien hiciere sus veces.

En las unidades o procesos desconcentrados se contará con comités locales los cuales serán permanentes y deberán coordinar sus actividades con el comité nacional.

2.3.5. Normas Técnicas (EX SENRES) HOY MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

(www.mrl.gob.ec Reglamento General de la LOSEP) Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, vigente a la fecha, según se demuestra en la Biblioteca Legal de la Página Web.

Capítulo I

De las políticas de desarrollo institucional

Artículo 1.- **“Ámbito.-** *La presente norma es de aplicación obligatoria en los procesos de diseño y reforma de estructuras organizacionales, que se ejecuten en las instituciones del Estado señaladas en los artículos 3 y 110 de la ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, LOSSCA; y, en el artículo 1 de su Reglamento”.*

Artículo 2.- **“Desarrollo Institucional.-** *Es el proceso dinámico mediante el cual una organización fortalece su estructura y comportamiento, orientado a aumentar la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento institucional, para lo cual aplica principios, políticas, normas técnicas y estrategias; y, se fundamenta en la especialización de su misión para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes usuarios.”.*

Capítulo II

Del procedimiento de diseño de reglamento o estatuto de gestión organizacional por procesos

Artículo 4.- **“Objeto.-** *Establecer los procesos técnicos de diseño organizacional, con el propósito de dotar a las instituciones señaladas en el ámbito de esta norma de: política, normas e instrumentos técnicos, que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado”.*

Artículo 5.- **“De los responsables de las unidades o procesos Institucionales.-** *Los responsables de las unidades o procesos institucionales, motivarán y se involucrarán con la autoridad nominadora para el diseño organizacional o reestructuración de unidades, áreas o procesos, sobre la base de la normativa legal, planificación estratégica y operativa, convenios nacionales e internacionales”.*

Capítulo V

Disposiciones generales:

Sexta.- Obligatoriedad.- *Las instituciones que cuentan con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos o se encuentra en proceso de elaboración del mismo, antes de la vigencia de la presente norma técnica, deben ajustarse a las nuevas directrices establecidas en la misma.*

2.3. Herramientas de Evaluación

2.3.1. Índice de Gestión de Personas (IGP)

(Versión abreviada del manual IGP.) El IGP es una herramienta de evaluación, que permite conocer el grado de desarrollo del sistema de gestión de personas en las instituciones públicas. Pretende ser un inductor de conductas y buenas prácticas para la gestión y el desarrollo de servidores y servidoras públicos.

2.3.2. Análisis por subsistemas

El IGP parte de la premisa de que una adecuada gestión de personas implica un sistema integrado que se despliega en diferentes componentes que operan como subsistemas conectados e interrelacionados, ellos hacen al desarrollo de talentos, organización del trabajo, a las relaciones humanas, etc. El sistema de gestión funciona por la estrategia de gestión de personas, que se desprende de la estrategia institucional.

El sistema integrado del IGP consta de ocho subsistemas, cada uno de ellos cumple funciones específicas en interconexión con los demás:

1. **Planificación.-** Constituye la puerta de entrada en todo sistema integra la gestión de personas, y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas con lo que aparece conectada. Mediante este subsistema, una institución

podría analizar sus necesidades cuantitativas y cualitativas de personas a corto, mediano y largo plazo, contrastando las necesidades detectadas con sus capacidades internas, identificando las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias.

2. **Organización del Trabajo.-** Integra el conjunto de políticas de gestión de personas destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso, a desempeñarlas.
3. **Gestión de Empleo.-** Es el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la institución. Es un subsistema complejo, dentro del cual deben ser analizadas algunas de las tareas más relevantes de la gestión de personas.
4. **Gestión del Rendimiento.-** Tiene como propósito influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlos con las prioridades de la institución, y mantenerlos en el nivel más alto posible, concretando una mejora sostenida de la contribución de los servidores públicos al logro de los objetivos organizacionales, así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de gestión de personas en diferentes campos.
5. **Gestión de la Compensación.-** Incluye la gestión del conjunto de retribuciones monetarias y no monetarias que la institución utiliza, en concepto de contraprestación a éstos con los objetivos de la institución. Incluye los incentivos para promover la permanencia en la organización, la asunción de responsabilidades, el desarrollo de competencias y el ajuste entre los objetivos individuales y organizacionales.
6. **Gestión del Desarrollo.-** El propósito es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

CAPITULO III

3. Diagnóstico institucional

3.1. Diagnóstico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Archidona

3.1.1. Generalidades

(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.) El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, al igual que varias entidades descentralizadas se han desarrollado en un sistema ambiguo debido a la falta de liderazgo político y en otros casos al clientelismo político, dejando una brecha muy relevante a la hora de aplicar las Normas Legales vigentes.

3.1.2. Estructura física y funcional

El edificio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, está ubicado en la Av. Napo y Transversal 16 (Centro Cívico), su infraestructura física es de tres plantas, al momento abastece el índice de demanda de los servicios, sin embargo deberá considerarse a mediano plazo una infraestructura que permita brindar un servicio de acuerdo a las disposiciones vigentes.

3.1.3. Sistemas de comunicación y tecnologías

En la entidad se ha implementado un Sistema Informático denominado “SIGA-ME” (Software Base de Datos), con una capacidad muy amplia en el manejo de la información financiera, los procesos técnicos y administrativos deberán ser incorporados con la finalidad de mejorar el nivel de Gestión de los usuarios internos y externos. Se deberá considerar un sistema de Consulta Central de Información, lo cual permitirá optimizar el tiempo y el espacio para quienes desean conocer información relevante sobre sus derechos y obligaciones.

El Sistema Tecnológico Municipal, se encuentra funcionando en un 60 %, debido a que no cuenta con un Plan de Desarrollo Estratégico Informático, los equipos en su mayoría son obsoletos y se han ido modificando a medida de las necesidades presentadas por los usuarios o servidores públicos, no existe un Reglamento ni un Plan de Contingencias. La Comunicación Municipal todavía obedece a los sistemas tradicionales y se considera que con la implementación de la presente propuesta o estudio del talento humano, se mejore las capacidades del Talento Humano Municipal en todas las áreas, por cuanto es parte del proceso el implementar un Plan de Capacitación a los Servidores Públicos con la finalidad de motivar a

la profesionalización, en cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 69, 70, 71, 72, 73, 74 y 75 de la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento General y las demás disposiciones legales vigentes.

El Recurso Humano, actualmente denominado “Talento Humano” según la Ley Orgánica del Servicio Público, se rige y está compuesto por los siguientes planes y programas:

3.1.4. Estructura orgánica municipal

3.1.4.1. Administración general

3.1.4.1.1. Base legal

El Ilustre Municipio de Archidona, fue creado mediante Decreto Legislativo No. 61 del 21 de abril de 1981 y publicado en el Registro Oficial No. 427 del mismo mes y año, y mediante Resolución de Concejo No. 304, se remplaza la denominación de Municipio de Archidona, por la de GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA, la mismas que está regida por las siguientes Normas Legales Vigentes:

- Constitución de la República del Ecuador;
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD);
- Código de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP);
- Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento General;
- Código de Trabajo;
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública;
- Código Tributario;
- Ordenanzas Municipales; y,
- Resoluciones de Concejo, Acuerdos y Reglamentos.

3.1.4.1.2. Visión

Formular y gestionar proyectos que apoyen al desarrollo sostenible, incluyente y participativo de la ciudadanía del Cantón Archidona; relacionados con el uso del suelo, movilidad, conservación patrimonial, infraestructura educativa, deportiva y de salud junto con la prestación de servicios públicos para alcanzar el buen vivir.

3.1.4.1.3. **Misión**

Implementar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de proyectos en el ámbito de uso del suelo, movilidad, conservación patrimonial, infraestructura educativa, deportiva y de salud junto con la prestación de servicios públicos del Cantón Archidona, para mejorar la calidad de la vida de sus habitantes hasta el año 2016.

3.1.4.1.4. **Políticas institucionales**

a. **Ejes de trabajo**

El Gobierno Municipal de Archidona ha definido como ejes de trabajo las siguientes políticas:

- Diseñar e implementar mecanismos para gestión del suelo urbano y rural y promover su uso socialmente justo en condiciones equitativas, seguras y sostenibles.
- Generar y garantizar espacios seguros para la circulación de peatones y usuarios de vehículos no motorizados.
- Ampliar y mejorar la cobertura de los servicios básicos de alcantarillado, agua para consumo humano, gestión y tratamiento de residuos sólidos y líquidos en el sector rural.
- Fomentar el uso de espacios públicos para la práctica de actividades recreativas, culturales y deportivas.
- Conservar y restaurar el patrimonio arquitectónico y bienes culturales tangibles e intangibles.

3.1.4.1.5. **Objetivos**

a. **General**

Contribuir efectivamente al mejoramiento de las condiciones de vida de la población considerando las características del territorio e interculturales de las comunidades, desarrollando programas y proyectos que se enmarquen dentro del paradigma del desarrollo sostenible.

b. **Específicos**

- Definir una línea base a partir de un diagnóstico situacional que permita identificar las variables e indicadores básicos en los diferentes sectores del quehacer cantonal.

- Generar una propuesta de acción que permita identificar los ejes básicos de desarrollo, definir políticas, generar programas y perfiles de proyectos que contribuya al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

3.1.4.1.6. Estructura Organizacional

(Estructura Orgánica y Funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.) La Estructura Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, está conformada por los siguientes niveles.

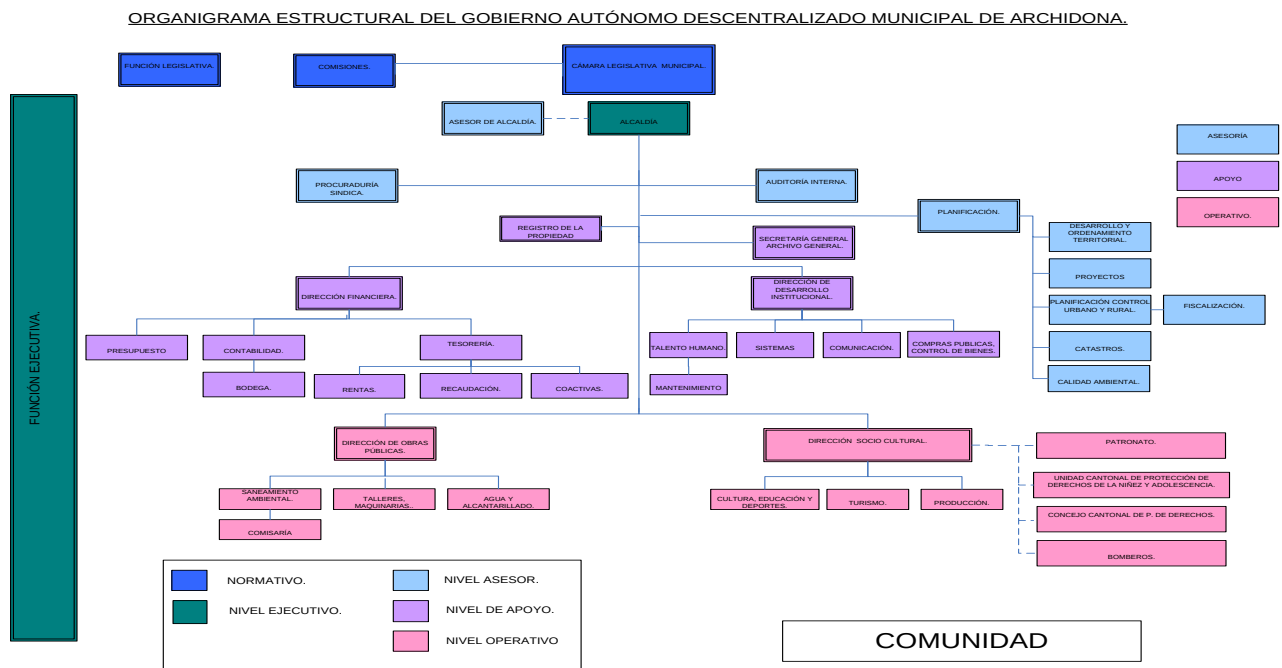


Figura 1. Estructura Organizacional

Elaborado por: Diana Freire

CAPITULO IV

4. Marco Metodológico

4.1. Metodología

4.1.1. Modalidad de la investigación

En consideración de que la Investigación científica es un proceso que procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento, para el presente caso se emplearán los siguientes métodos y tipos de investigación:

4.1.2. Modelos de Investigación

4.1.2.1. Exploratoria Descriptivo

Facilitará el diagnóstico del espacio físico y geográfico del territorio, la capacidad económica institucional, actividades que ejecutan los Funcionarios, Servidoras y Servidores Públicos, identificación de los procesos y su incidencia en los resultados esperados.

4.1.2.2. Deductivo

A través de la observación se puede identificar los aspectos específicos de los procesos que conforman el sistema integrado del Talento Humano.

4.1.2.3. Inductivo

La investigación de casos particulares y el aporte de los involucrados de la Unidad del Talento Humano permitirán conocer la realidad institucional y llegar a conclusiones lógicas acerca de los procesos de gestión que se desarrollarán en la Unidad del Talento Humano.

4.1.2.4. Analítico Sintético

Luego de la identificación individual de los componentes del sistema integrado del Talento Humano, se establecerá la relación causa-efecto de cada uno de los procesos.

4.1.3. Tipos de Investigación

4.1.3.1. Bibliográfica

Se aplicará para desarrollar y estructurar un marco teórico enfocado al diseño de un modelo de gestión por procesos para el fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano del

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, aplicado en textos, folletos, revistas especializadas, artículos, página web, Normativa Legal vigente, etc.

4.1.3.2. **De campo**

Se aplicará directamente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, Departamento de Desarrollo Institucional, específicamente en la Unidad del Talento Humano, mediante observación, entrevistas y encuestas a sus funcionarios, servidoras, y servidores públicos, clientes internos y externos con la finalidad de identificar, los procesos del sistema integrado del Talento Humano de la Entidad.

4.1.4. **Población y muestra**

Tabla 1. Población y Muestra

TIPO DE FUNCIÓN	N° DE PERSONAS
Alcalde	1
Concejales	5
Funcionarios	4
Servidoras y Servidores Públicos	26
Clientes Externos	200
TOTAL . . . :	236

Fuente: Unidad de Talento Humano GAD Municipal de Archidona

4.1.4.1. **Demostración**

$$M = (U * P * Q) / ((U-1) * E / 100 + P * Q)$$

Dónde:

P = Probabilidad de que se dé el proceso. Normalmente se trabaja con 0,5.

Q = Probabilidad de que No se dé el proceso. Se trabajara con 0,5.

E = Error admisible. Asumiremos un valor de 0,05.

Reemplazando valores tenemos:

$$M = (236 * 0,5 * 0,5) / ((236 - 1) * 0,05 / 100 + (0,5 * 0,5)).$$

$$M = 160$$

4.1.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos

Con el fin de obtener los mejores resultados posibles se seleccionará el método inductivo – deductivo para efectos investigativos.

- a. **El método inductivo.**- Se refiere a que la investigación será realizada por partes, donde cada una es parte del proceso total y donde la suma de las partes es su resultado total de la investigación.
- b. **El método deductivo.**- También llamado deducción lógica se refiere a la aplicación de un procedimiento o ley general para la solución de un procedimiento planteado, o explicar el comportamiento de una determinada situación específica.

En general, el método deductivo se lo aplicará a la investigación para comprobar que el método inductivo estuvo adecuadamente aplicado.

c. **Técnicas**

Entre las técnicas para recopilar información tendremos: La encuesta, realizada a los usuarios y al personal, la entrevista para el alcalde; otra para el director de desarrollo institucional y por último para los presentes de los barrios más grandes de la ciudad orientada en la calidad del servicio.

d. **Instrumentos**

Los instrumentos que apoyaran las técnicas para recopilar información son: el cuestionario, la guía de entrevista, la libreta de notas, material fotográfico, videos y grabaciones.

4.1.6. Interpretación de resultados

Para la interpretación de datos vamos a tabular y graficar los resultados de la encuesta, dicha realización lo haremos pregunta por pregunta, iniciamos con el

cuestionario dirigido a las y los Servidores Públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

4.1.6.1. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA, AÑO 2014.

PONGA UNA (S) SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA; O UNA (N) SI USTED CONSIDERA QUE LA RESPUESTA ES NEGATIVA

1. Esta de acuerdo con la noción: ¿El talento humano es el recurso intangible más valioso de la institución? ()
2. ¿La Unidad de Talento Humano se ha incorporado a las nuevas políticas y a la modernización impuesta por el Gobierno Central? ()
3. A su criterio: ¿Es adecuada la gestión del Talento Humano en la Municipalidad con respecto a los concursos de méritos y oposición?()
4. ¿Existen deficiencias administrativas debido a que en la Entidad no se cuenta con el Sistema Integrado del Talento Humano? ()
5. ¿Considera Usted que la Unidad de Talento Humano debería elaborar un Plan de Capacitación acorde a los requerimientos de la normas legales vigentes? ()
6. ¿Cree usted que el Municipio de Archidona debería implementar un Plan de Fortalecimiento Institucional? ()
7. ¿El Municipio cuenta con un Plan de Formación Institucional? ()

8. ¿Es verdad que el Gobierno Municipal NO ha implementado nuevas estrategias que permitan un Servicio de Calidad? ()
9. ¿Cree Usted que el mejoramiento continuo de los procedimientos dará lugar a crear una imagen sólida que fomente la confianza de la ciudadanía en la gestión pública para alcanzar el Buen Vivir, el Sumak Kawsay?
10. ¿Es necesario implementar en la institución una normativa interna que se ajuste a los principios contemplados en la Ley Orgánica del Servicio Público?

4.1.6.2. DESARROLLO DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA

1. Esta de acuerdo con la noción: ¿El talento humano es el recurso intangible más valioso de la institución?

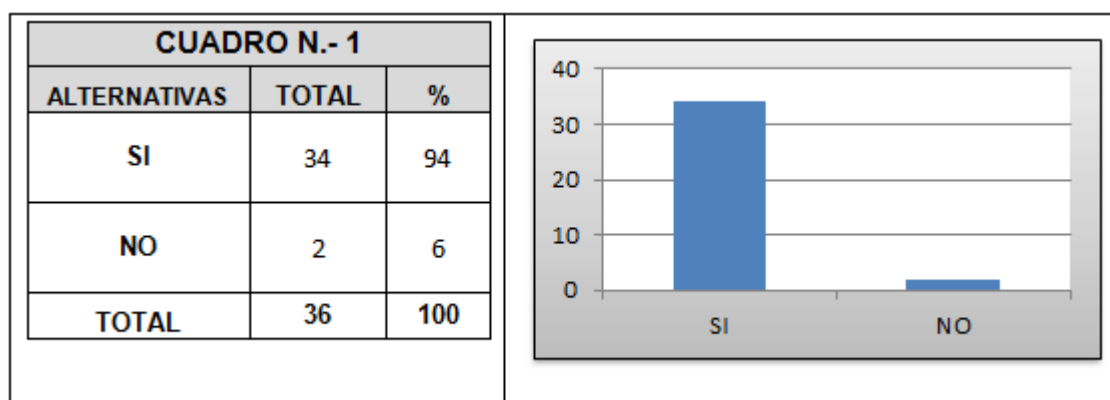


Figura 2.El talento humano es el recurso más valioso.

Elaborado por: Diana Freire.

El 94% de los encuestados consideran que el talento humano es el recurso intangible más valioso de la institución y el 6% no lo consideran así.

2. **¿La Unidad de Talento Humano se ha incorporado a las nuevas políticas y a la modernización impuesta por el Gobierno Central?**

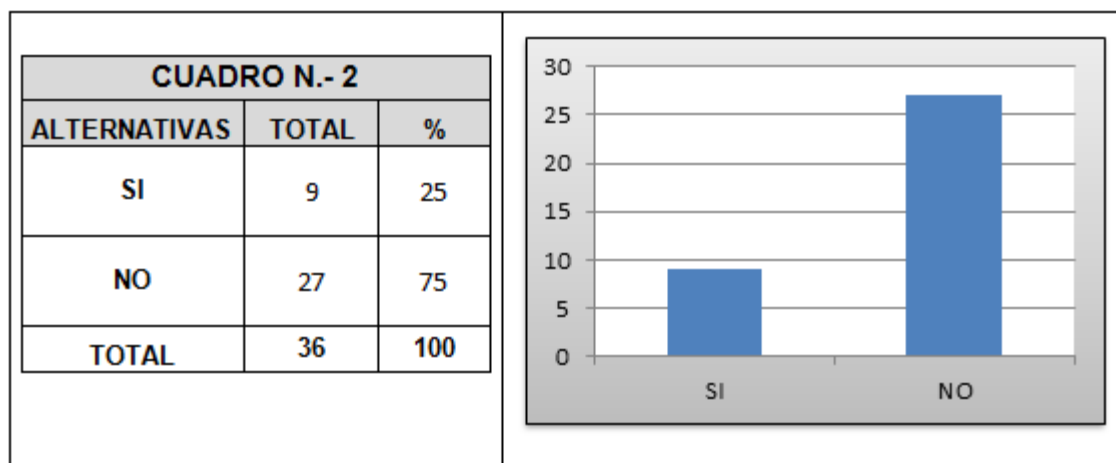


Figura 3. Incorporación nuevas políticas.

Elaborado por: Diana Freire.

El 25% considera que la Unidad de Talento Humano se ha incorporado a las nuevas políticas y a la modernización impuestas por el Gobierno Central; en cambio el 75% afirma que no ha sido así.

3. **A su criterio: ¿Es adecuada la gestión del Talento Humano en la Municipalidad con respecto a los concursos de méritos y oposición?**

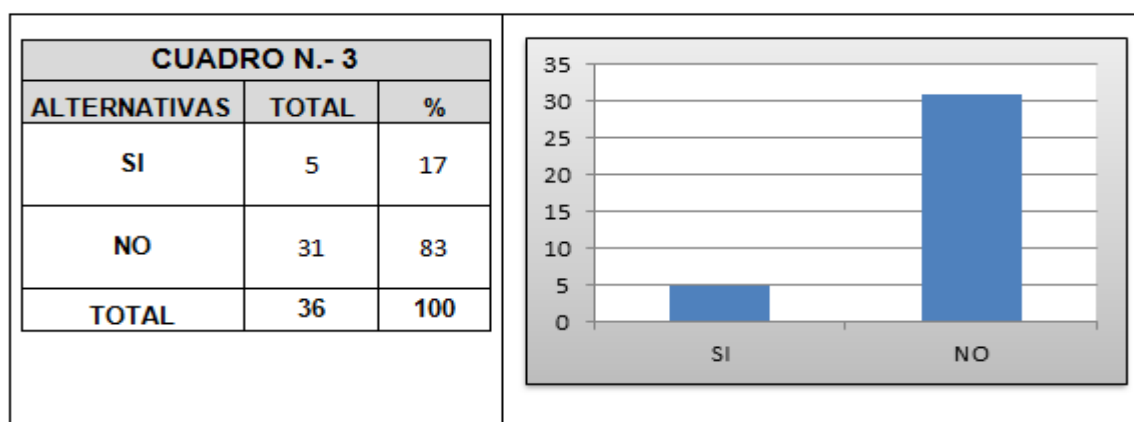


Figura 4. Adecuada la gestión de Talento Humano.

Elaborado por: Diana Freire.

Se determina que un 17% asume que si es adecuada la gestión del Talento Humano en la Municipalidad con respecto a los concursos de méritos y oposición a diferencia de un 83% afirma que no lo es.

4. **¿Existen deficiencias administrativas debido a que en la Entidad no se cuenta con el Sistema Integrado del Talento Humano?**

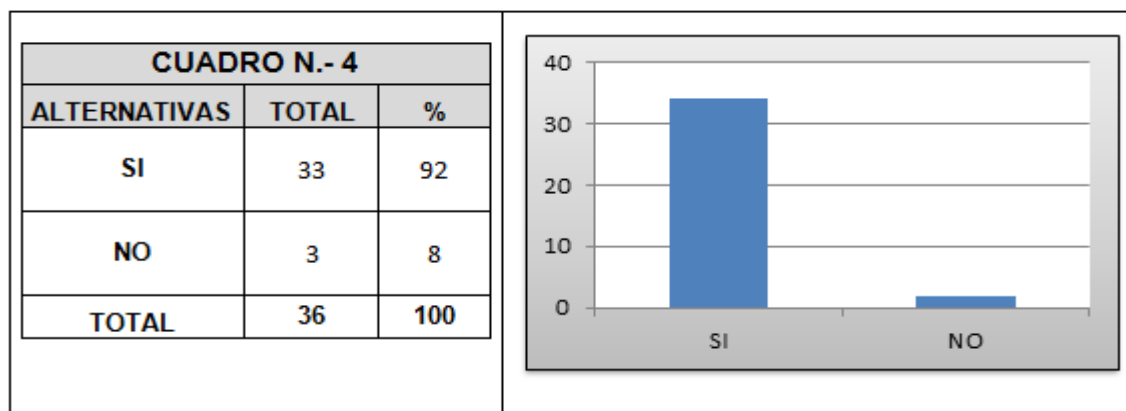


Figura 5. Existen deficiencias administrativas.

Elaborado por: Diana Freire.

Se puede apreciar que un 92% considera que si existen deficiencias administrativas, por la falta de implementación del Sistema Integrado del Talento Humano.

5. **¿Considera Usted que la Unidad de Talento Humano debería elaborar un Plan de Capacitación acorde a los requerimientos de la normas legales vigentes?**

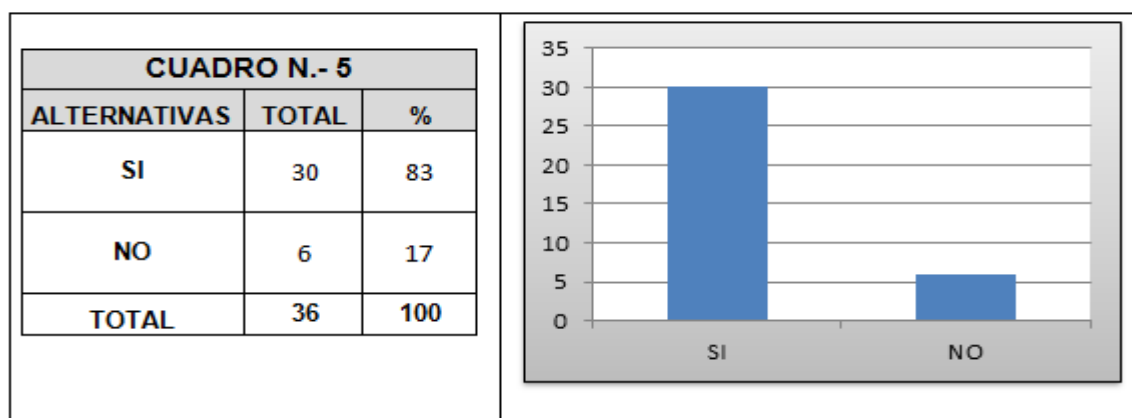


Figura 6. Se debería elaborar Plan de Capacitación.

Elaborado por: Diana Freire.

El 83% señala que no existe un Plan de Capacitación elaborado por la Unidad del Talento Humano.

6. **¿Cree usted que el Municipio de Archidona debería implementar un Plan de Fortalecimiento Institucional?**

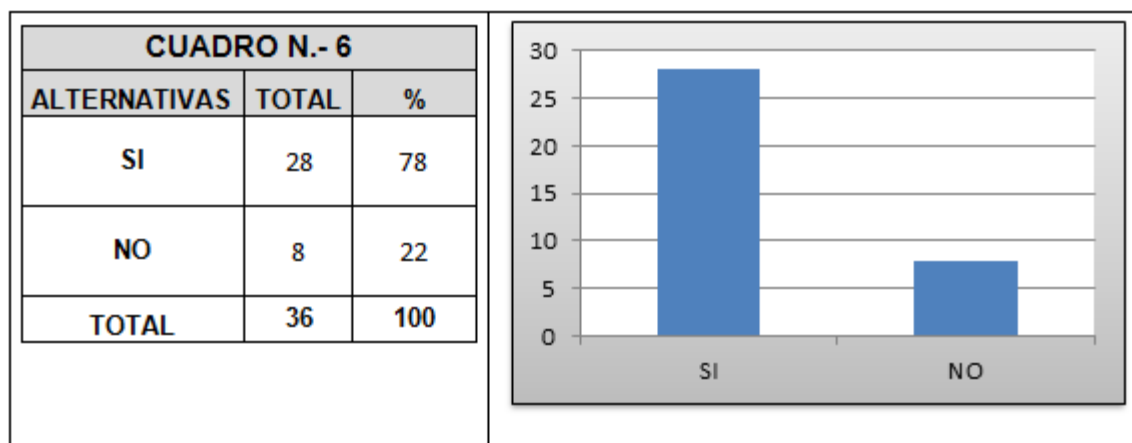


Figura 7. Se debería implementar Plan de Fortalecimiento Institucional.

Elaborado por: Diana Freire.

Es claramente notorio que la Institución si debe implementar un Plan de Fortalecimiento Institucional, para mejorar la calidad del servicio a los clientes internos y externos.

7. **¿El Municipio debería implementar un Plan de Formación Institucional?**

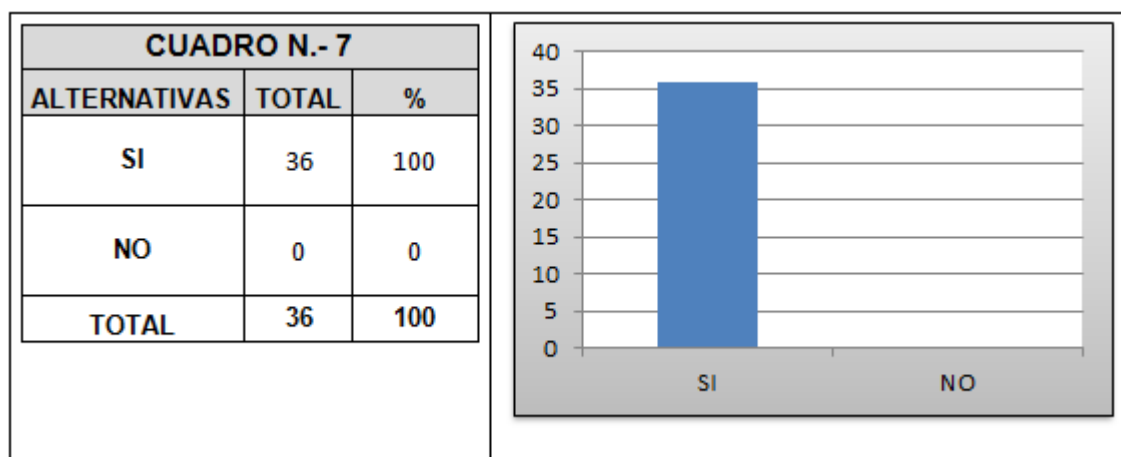


Figura 8. Se debería elaborar Plan de Formación Institucional.

Elaborado por: Diana Freire.

El 100% de los encuestados manifiestan que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, debe implementar un Plan de Formación Institucional.

8. ¿Es verdad que el Gobierno Municipal NO ha implementado nuevas estrategias que permitan brindar un Servicio de Calidad?

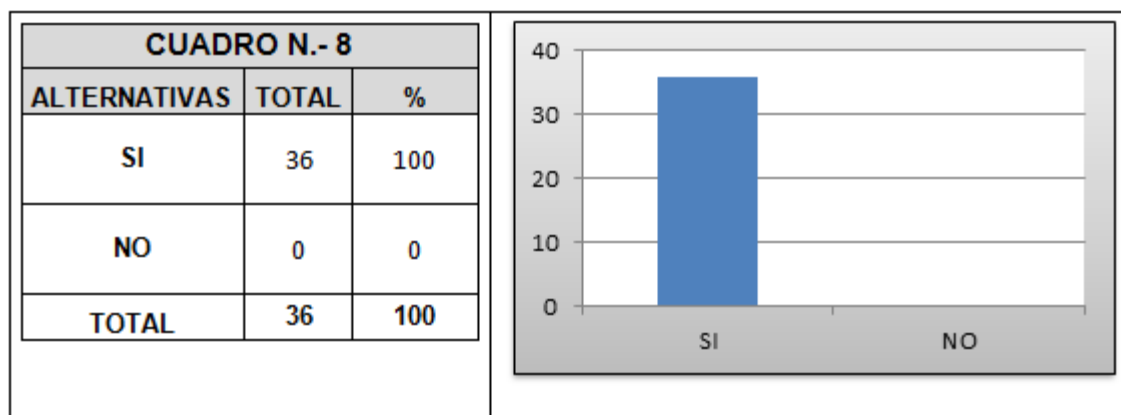


Figura 9. No se ha implementado nuevas estrategias.

Elaborado por: Diana Freire.

Se afirma que el Municipio no ha implementado nuevas estrategias para brindar un Servicio de Calidad.

9. ¿Cree Usted que el mejoramiento continuo de los procedimientos dará lugar a crear una imagen sólida que fomente la confianza de la ciudadanía en la gestión pública para alcanzar el Buen Vivir, el Sumak Kawsay?

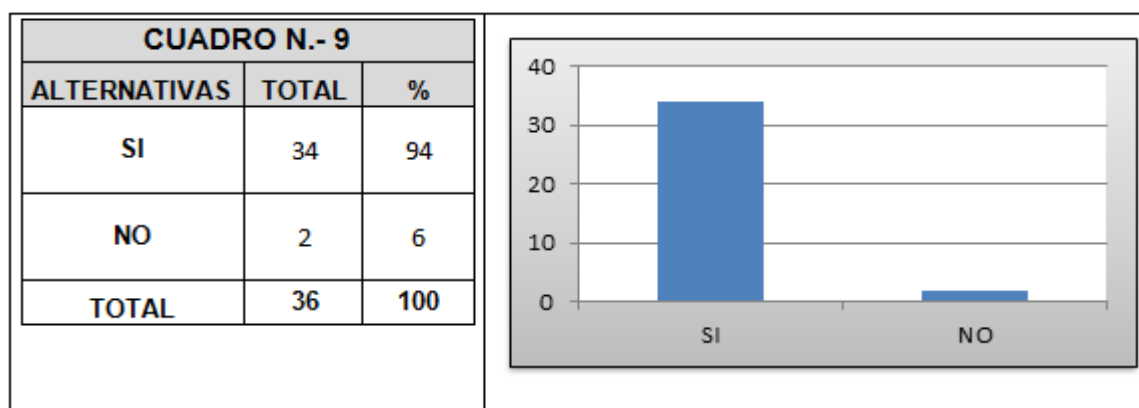


Figura 10. El mejoramiento continuo dará lugar a una imagen sólida.

Elaborado por: Diana Freire.

El 94% cree que el Municipio debe mejorar continuamente los procedimientos para fomentar la confianza en la ciudadanía y alcanzar el Buen Vivir.

10. ¿Es necesario implementar en la institución una normativa interna que se ajuste a los principios contemplados en la Ley Orgánica del Servicio Público?

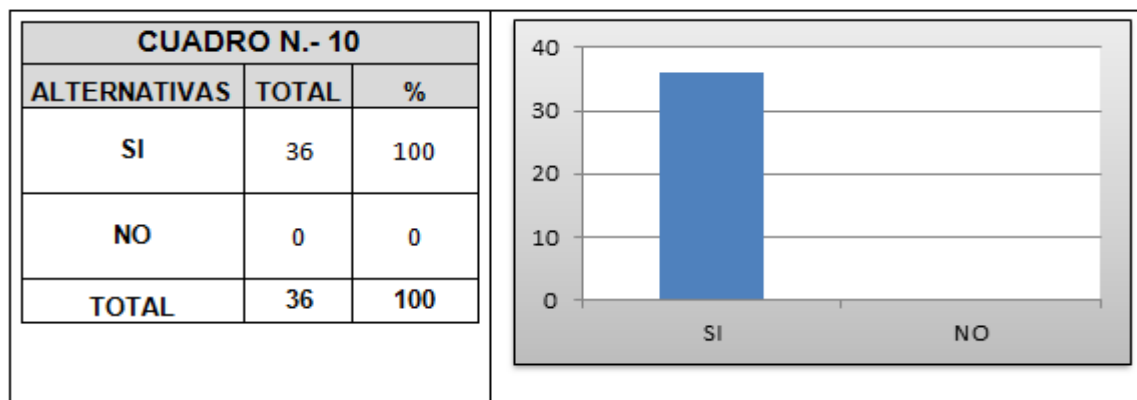


Figura 11. Implementar normativa interna.

Elaborado por: Diana Freire.

El 100% afirma que si es necesario implementar una normativa interna en la institución.

4.1.6.3. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS Y LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS QUE BRINDA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA, AÑO 2014.

PONGA UNA (S) SI ES AFIRMATIVO; O UNA (N) SI USTED CONSIDERA QUE LA RESPUESTA ES NEGATIVA.

1. ¿Usted va con gusto al Municipio a solicitar los Servicios Institucionales? ()

2. ¿Cree Usted que el servicio sería más eficiente si el personal estuviera mejor capacitado? ()
3. ¿Conoce usted perfectamente cómo se desarrollan los Procesos de Gestión Administrativa? ()
4. ¿Cree Usted que el éxito de la Municipalidad depende directamente del personal que labora en ella? ()
5. ¿Le gustaría ser informado previamente sobre las Políticas Institucionales que aplica la entidad? ()
6. ¿Considera que la atención al Usuario en el Municipio es buena? ()
7. ¿Cree usted que el Municipio debería implementar nuevas estrategias para mejorar la Calidad del Servicio? ()
8. ¿Está de acuerdo en que la institución debe implementar planes y programas basados a las Normas Legales vigentes, para generar una gestión pública de calidad? ()
9. ¿El cumplimiento de procedimientos bien definidos ayuda a optimizar recursos en la entrega de servicios a la colectividad? ()
10. ¿Con la aplicación de la normativa interna se fortalecerá la Unidad de Talento Humano y con ella se podrá lograr un mejoramiento continuo de la gestión Municipal? ()

4.1.6.4. DESARROLLO DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS Y LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS QUE BRINDA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA

1. **¿Usted va con gusto al Municipio a solicitar los Servicios Institucionales?**

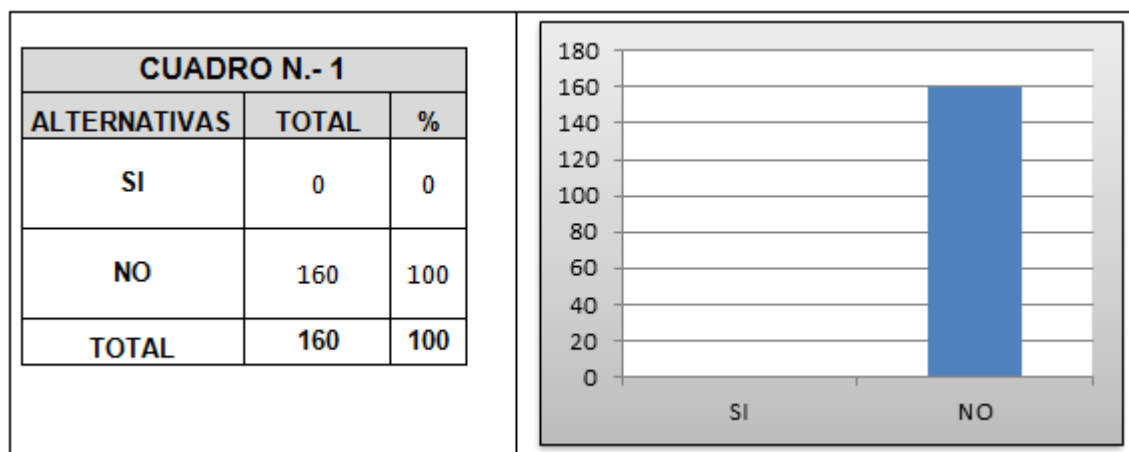


Figura 12. Va con gusto al Municipio.

Elaborado por: Diana Freire.

El 100% de los encuestados afirma que no van gustosos a solicitar los Servicios Institucionales.

2. **¿Cree Usted que el servicio sería más eficiente si el personal estuviera mejor capacitado?**

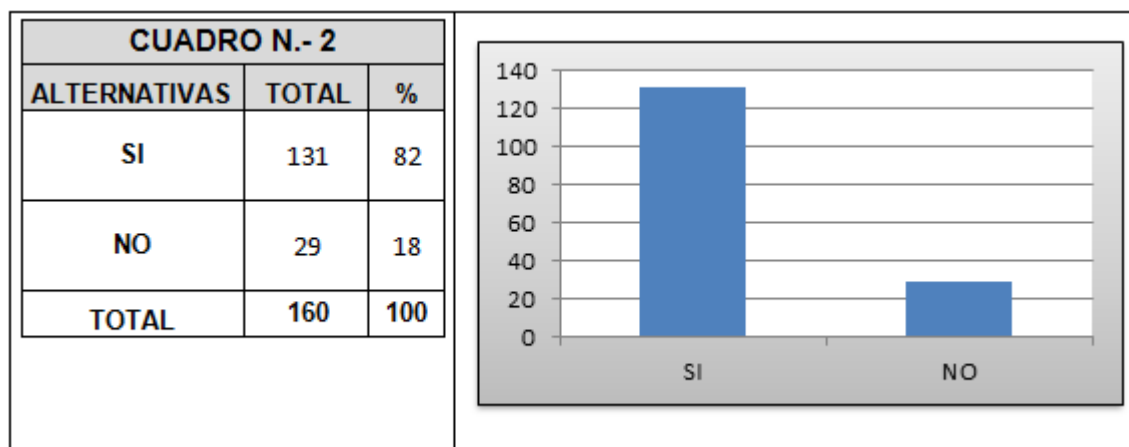


Figura 13. Servicio eficiente.

Elaborado por: Diana Freire.

El 82% refiere que el servicio sería más eficiente si el personal estuviera mejor capacitado.

3. **¿Conoce usted perfectamente cómo se desarrollan los Procesos de Gestión Administrativa?**

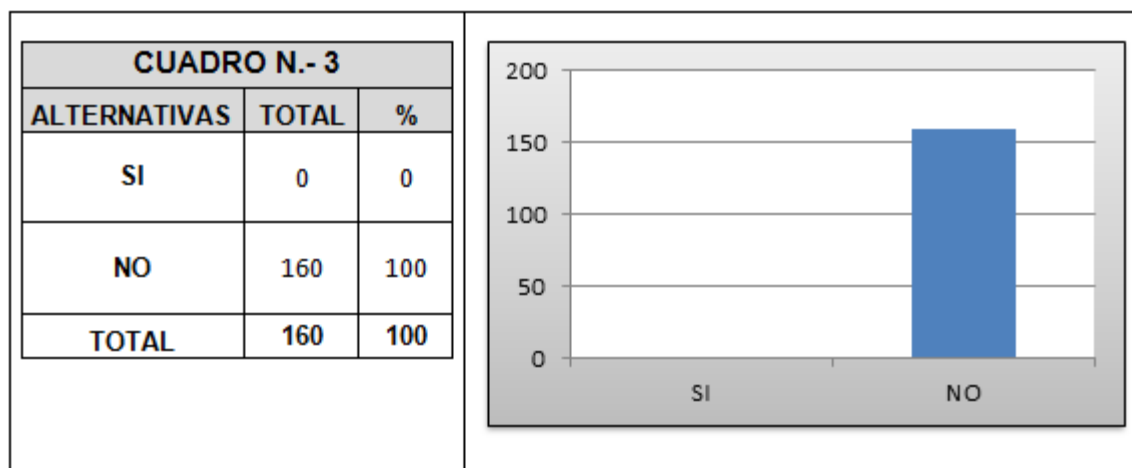


Figura 14. Desarrollo procesos de Gestión Administrativa.

Elaborado por: Diana Freire.

El 100% no conoce cómo se desarrollan los procesos de gestión administrativa.

4. **¿Cree Usted que el éxito de la Municipalidad depende directamente del personal que labora en ella?**

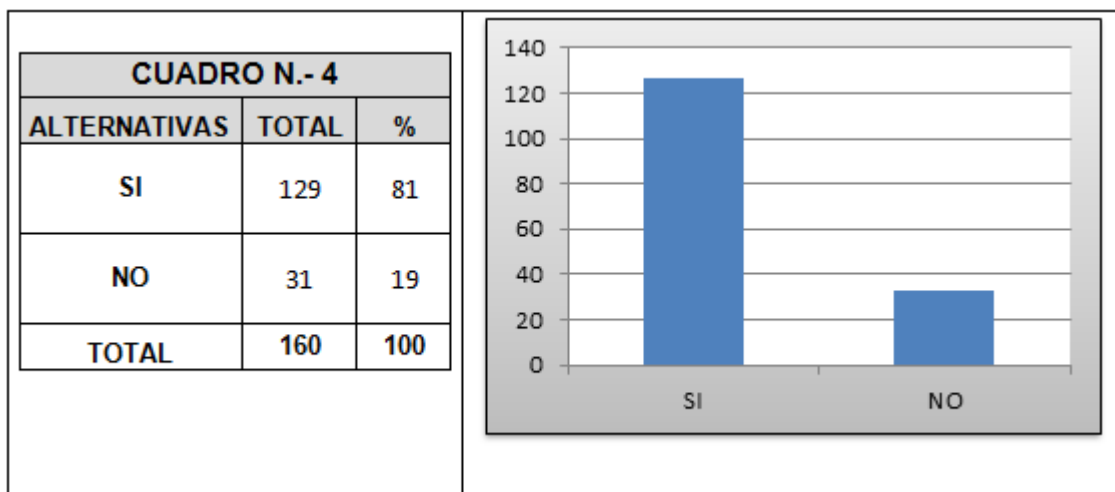


Figura 15. El éxito depende del personal.

Elaborado por: Diana Freire.

El 81% de los encuestados cree que el éxito de la Municipalidad depende directamente del personal que labora en ella y el 19% piensa lo contrario.

5. **¿Le gustaría ser informado previamente sobre las Políticas Institucionales que aplica la entidad?**

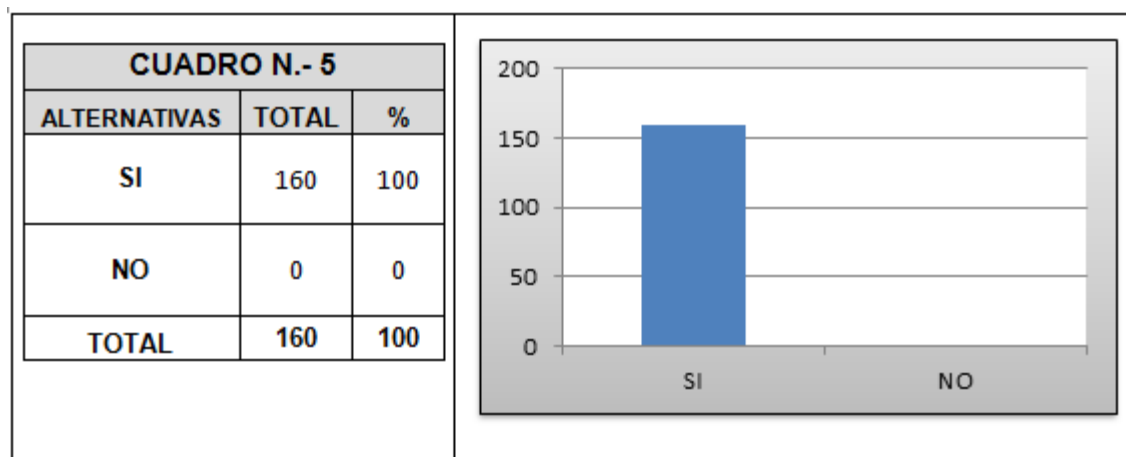


Figura 16. Información sobre políticas institucionales.

Elaborado por: Diana Freire.

Se observa que todos los encuestados consideran que sería mejor tener información previa sobre las Políticas Institucionales Municipales.

6. **¿Considera que la atención al Usuario en el Municipio no es buena?**

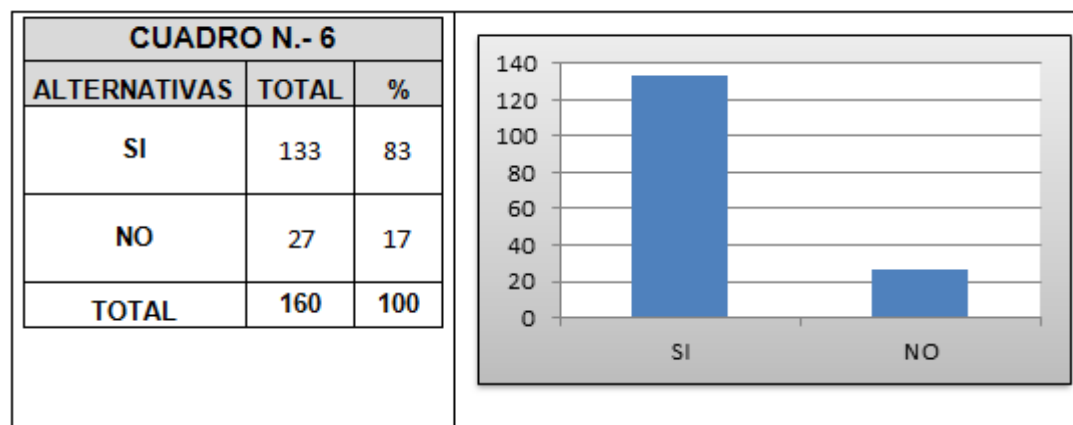


Figura 17. Atención al usuario.

Elaborado por: Diana Freire.

La gran mayoría de usuarios consideran que la atención brindada en el Municipio no es buena.

7. **¿Cree usted que el Municipio debería implementar nuevas estrategias para mejorar la Calidad del Servicio?**

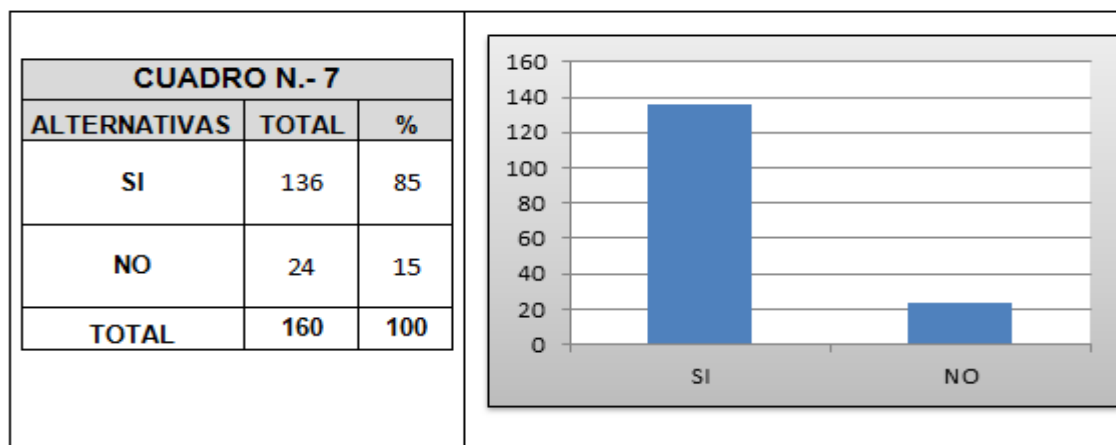


Figura 18. Debería implementar nuevas estrategias.

Elaborado por: Diana Freire.

Se considera necesaria la implementación de nuevas estrategias para mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio.

8. **¿Está de acuerdo en que la institución debe implementar planes y programas basados en las Normas Legales vigentes, para generar una gestión pública de calidad?**

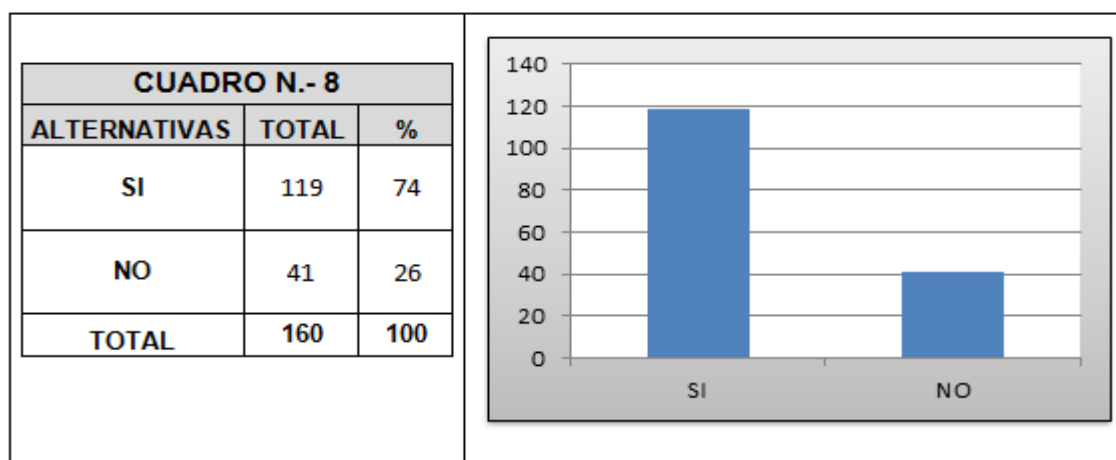


Figura 19. Implementar planes y programas.

Elaborado por: Diana Freire.

Un 74% considera que se deben implementar planes y programas adheridos a los lineamientos del Gobierno para generar una gestión pública de calidad; a diferencia de un 26% que cree que no hay necesidad de hacerlo.

9. **¿El cumplimiento de procedimientos bien definidos ayuda a optimizar recursos en la entrega de servicios a la colectividad?**

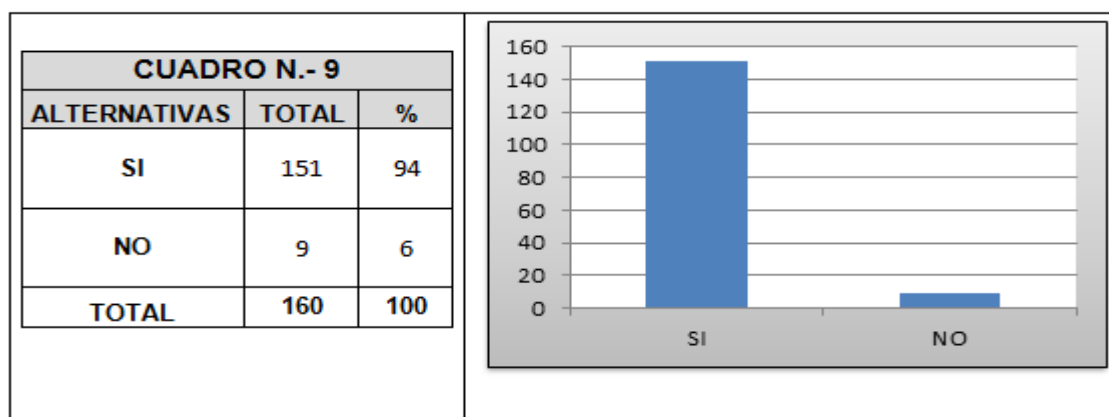


Figura 20. Cumplimiento de procedimientos.

Elaborado por: Diana Freire.

Es claramente visible que el 94% afirma que el cumplimiento de procedimientos bien definidos ayuda a optimizar recursos en la entrega de servicios a la colectividad y que apenas un 6% no lo cree así.

10. **¿Con la aplicación de la normativa interna se fortalecerá la Unidad de Talento Humano y con ella se podrá lograr un mejoramiento continuo de la gestión Municipal?**

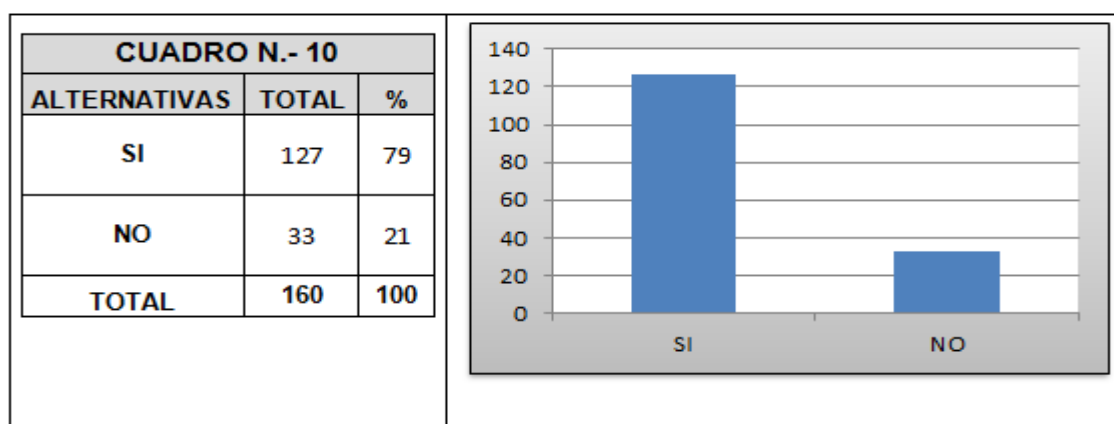


Figura 21. Aplicación de normativa interna.

Elaborado por: Diana Freire.

El 79% afirma que aplicando normatividad interna se va fortalecer la Unidad de Talento Humano y con ella podrá lograr un mejoramiento continuo de la gestión Municipal y el 21% piensa lo contrario.

De la investigación que antecede, se entiende que la Entidad no cuenta con el Sistema Integrado del Talento Humano, los Funcionarios y Servidores Públicos no rinden adecuadamente por la falta de un Plan de Capacitación y Formación Institucional, no existe un Plan de Fortalecimiento Institucional, no existe difusión sobre la Gestión Pública Local, el Municipio no brinda un Servicio eficiente, eficaz y efectivo; y, la atención al usuario en el Municipio no es buena, por lo que se debe implementar el Sistema Integrado del Talento Humano, con la finalidad de mejorar la Calidad del Servicio Institucional, implementar un Plan de Capacitación y Formación del Talento Humano para los Funcionarios y Servidores Públicos, implementar un Plan de Fortalecimiento Institucional, para mejorar los Procesos de Gestión Administrativa y Operativa, de forma que la municipalidad fortalezca su productividad al servicio de quienes hacen que la institución exista, la ciudadanía.

4.2. Entrevista (Clientes Internos y Externos)

4.2.1. A la máxima Autoridad de la municipalidad (Cliente Interno.- Ejecutivo)

Preámbulo	Señor alcalde, primeramente queremos agradecerle a usted por la gentileza de recibarnos, a la vez quitarle unos minutos de su tiempo. Como aspirante a la maestría en Gestión Empresarial me encuentro interesado en formular el Sistema Integrado del Talento Humano para el Departamento de Desarrollo Institucional de esta municipalidad y para ello quisiera solicitar su autorización, apoyo y colaboración. Para lo cual, solicito unos minutos para hacerle una entrevista al respecto.
-----------	--

- 1. ¿Señor Alcalde, usted estaría dispuesto a autorizar la formulación de una propuesta para la implementación del Sistema Integrado del Talento**

Humano para el Departamento de Desarrollo Institucional de la Municipalidad?

Respuesta.- Por supuesto, siempre y cuando los recursos de la institución no se vean afectados y luego del proceso nos permitan revisar el documento final, de forma que podamos proponer alternativas, y lo más importante, no genere falsas expectativas, ya que vuestra investigación será vinculante para su aplicación, previa a la toma de decisiones.

2. ¿De ser favorable, considera Usted que existen deficiencias administrativas en la Unidad del Talento Humano?

Respuesta.- Honestamente, considero que existen deficiencias administrativas, por lo que es necesario implementar el Sistema Integrado del Talento Humano con la finalidad de realizar una reingeniería de personal. Cuando asumí el cargo, me convencí del porque la municipalidad no ha crecido, siendo un cantón con una larga trayectoria. Hay varios aspectos, sin embargo creo pertinente implementar políticas que nos permitan mejorar la Calidad del Servicio y evitar futuros inconvenientes con las Entidades de Control.

3. Hasta la presente fecha, ¿se han realizado algunas acciones para mejorar los Procesos Técnicos y Administrativos de la Institución?

Respuesta.- Lamentablemente hasta el momento no, sin embargo, este ha sido el talón de Aquiles de la entidad, el mismo que ha estado sujeto a cambios laborales constantes con la finalidad de buscar alternativas que permitan mejorar el desarrollo institucional desde el interior de la entidad, por lo cual la intervención oportuna a la cual obedece este proceso, creo que es la solución a los problemas institucionales, para mayor información mucho agradeceré a Usted, coordinar con el actual Director de Desarrollo Institucional, quien está empeñado en impulsar y fortalecer el Desarrollo Institucional.

4. ¿Cuál es el resultado qué espera de nuestra propuesta?

Respuesta.- Conociendo el trabajo realizado por ustedes en bien de la Institución, seguramente el documento final será favorable para la institución,

sin embargo insisto en que la propuesta debe ser flexible, lo más aplicable posible, apegada a las Normas Legales vigentes y que nos permita de alguna manera tomar decisiones que favorezcan a la entidad y a la ciudadanía del cantón, así que manos a la obra y esperamos hablar del tema con el documento en la mano, éxitos para ustedes que también de eso un poco o en mucho dependerá mi gestión.

4.2.2. Al Director De Desarrollo Institucional (Cliente Interno.- Funcionario)

Preámbulo	Señor director de Desarrollo Institucional, de acuerdo a lo manifestado en días anteriores y de manera informal, le hemos propuesto al Señor Alcalde, que como parte de nuestro trabajo investigativo para el Desarrollo del Sistema Integrado del Talento Humano, nos permitiese formular el trabajo con la finalidad de mejorar la calidad del servicio de la entidad.
-----------	--

1. **Señor Director, ¿podemos contar con su autorización para formular la propuesta mencionada?**

Respuesta.- Amigos, bienvenidos, por supuesto, al menos si ya se cuenta con la autorización del burgomaestre, estoy encantado de poderlos ayudar, y al mismo tiempo favorecerme ya que el apoyo de ustedes será muy importante en el desarrollo de la gestión municipal.

2. **¿Cuáles considera las áreas más neurálgicas en el Departamento?**

Respuesta.- Me atrevo a decir que en su gran mayoría, sin embargo, si priorizamos, tengo básicamente tres áreas críticas, la una es la falta de implementación del Sistema Integrado del Talento Humano, la falta de un Plan de Fortalecimiento Institucional y la falta de Planes de Capacitación y Formación Institucional.

3. ¿Cuenta usted con algún modelo de Gestión en la actualidad para la Administración del Talento Humano de la Entidad?

Respuesta.- Luego de un análisis a las Políticas implementadas en la entidad, se puede determinar que no existe un Modelo de Gestión debidamente motivado, aquí se ha venido aplicando lo que medianamente los Directores Departamentales en su espacio de gestión han podido implementar, no obstante, en lo que a mí corresponde, estoy convencido que es hora de buscar alternativas con la finalidad de implementar el Sistema Integrado del Talento Humano, un Plan de Fortalecimiento Institucional y un Plan de Capacitación y Formación del Talento Humano del GAD Municipal, en aplicación y cumplimiento de las Normas Legales Vigentes.

4. ¿Aceptaría observaciones, recomendaciones, y sugerencias en la propuesta final?

Respuesta.- Claro que sí, es necesario conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas existentes para poder mejorar la Gestión Pública Local, para el efecto mucho agradeceré a Usted, nos permita participar en el avance de la propuesta de forma constante.

4.2.3. Al Señor Presidente del Barrio Central (Cliente Externo)

Preámbulo	Señor Diego Shiguango, Presidente del Barrio Central, como parte de nuestro trabajo investigativo para el Desarrollo del Sistema Integrado del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, hemos solicitado a la máxima Autoridad, nos permita formular el trabajo con la finalidad de mejorar la calidad del servicio de la entidad, en tal sentido, agradecemos su gentil atención en la siguiente entrevista.
-----------	---

1. Señor Presidente, ¿Cuál es su apreciación, con respecto a la calidad de los servicios que brinda la Municipalidad de Archidona a los Clientes Externos?

Respuesta.- Gracias, bienvenida, la calidad de los Servicios que brinda la Municipalidad a los Clientes Externos, se podría decir que no es la más óptima, existen deficiencias en la entrega de los servicios debido a que en los diferentes puestos de trabajo no está el personal más idóneo.

2. ¿Cómo considera Usted que se debería mejorar la calidad del servicio?

Respuesta.- Creo que las autoridades deberían actuar en función de las Normas Legales vigentes y no en función de un clientelismo político.

3. ¿Usted cree que la Entidad cuenta con algún modelo de Gestión en la actualidad para la Administración del Talento Humano?

Respuesta.- Lamentablemente en nuestro medio y en forma específica en nuestro Municipio, no existe un Modelo de Gestión debidamente sustentado y motivado, por cuanto, todavía se puede observar que en los cargos o espacios públicos están ocupados por servidoras y servidores públicos que no reúnen el perfil mínimo ni la experiencia adecuada.

4. ¿Está de acuerdo en realizar observaciones, recomendaciones, y sugerencias a la propuesta que se va a implementar?

Respuesta.- Claro que sí, creo que es necesario que la máxima autoridad conozca las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que existen en la entidad y que en atención de las Normas Legales vigentes implemente los Procesos correspondientes, con la finalidad mejorar la Gestión Pública Local y la calidad del Servicio. Es muy importante que la máxima Autoridad lidere estos procesos y se comprometa políticamente en la implementación de las Políticas Públicas, con la finalidad de evitar futuros inconvenientes con los Organismos de Control.

4.2.4. Al señor Presidente del Barrio El Progreso (Cliente Externo)

Preámbulo	Señor Armando Llori, Presidente del Barrio El Progreso, como parte de nuestro trabajo investigativo para el Desarrollo del Sistema Integrado del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona,
-----------	---

	hemos solicitado a la máxima Autoridad, nos permita formular el trabajo con la finalidad de mejorar la calidad del servicio de la entidad, en tal sentido, agradecemos su gentil atención en la siguiente entrevista.
--	--

1. **Señor Presidente, ¿Cuál es su apreciación, con respecto a la calidad de los servicios que brinda la Municipalidad de Archidona a los Clientes Externos?**

Respuesta.- Gracias, sinceramente, pienso que la calidad del servicio que brinda la Municipalidad es inadecuada puesto que los trámites se tornan engorrosos y lentos, lo cual perjudica notablemente tanto al usuario como a la imagen que proyecta la institución ya que las personas que se encuentran a cargo muchas veces no están preparadas para entregar el mejor servicio.

2. **¿Cómo considera Usted que se debería mejorar la calidad del servicio?**

Respuesta.- Considero que deben existir verdaderos cambios en lo correspondiente al personal, ya que el mismo no se encuentra ubicado correctamente por diferentes motivos y si éstos se dieran en relación al cumplimiento de la ley; no estaríamos con este dilema.

3. **¿Usted cree que la Entidad cuenta con algún modelo de Gestión en la actualidad para la Administración del Talento Humano?**

Respuesta.- Pienso que la situación de nuestra Municipalidad es precaria y que no se aplicado ningún Modelo de Gestión que pueda hacer una verdadera Administración del Talento Humano, es evidente que los cargos de mayor rango son ocupados por personas que reúnen el mínimo de requisitos.

4. **¿Está de acuerdo en realizar observaciones, recomendaciones, y sugerencias a la propuesta que se va a implementar?**

Respuesta.- Desde luego que sí, para implementar la propuesta y que la misma funcione de forma óptima lo mas prudente es verificar su aplicación a través del trabajo en equipo con el señor Alcalde y los intervinientes; manteniendo el diálogo a cada paso con bases legales, las cuales eviten responsabilidades a posteriori y a la vez se pueda avanzar con el propósito.

4.2.5. A la Señora Presidenta del Barrio San Agustín (Cliente Externo)

Preámbulo	Señora Oliva Muñoz, Presidenta del Barrio San Agustín, como parte de nuestro trabajo investigativo para el Desarrollo del Sistema Integrado del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, hemos solicitado a la máxima Autoridad, nos permita formular el trabajo con la finalidad de mejorar la calidad del servicio de la entidad, en tal sentido, agradecemos su gentil atención en la siguiente entrevista.
-----------	--

1. **Señora Presidenta, ¿Cuál es su apreciación, con respecto a la calidad de los servicios que brinda la Municipalidad de Archidona a los Clientes Externos?**

Respuesta.- Muchas gracias por tomarme en cuenta y bienvenida, al respecto de la pregunta, los servicios que brinda la Municipalidad son los requeridos en el sector pero no vienen a ser los más óptimos, es decir no los conseguimos al momento en que los necesitamos por la demora, la cantidad de trámites que hay que realizar y principalmente la falta de información; considero que el personal tiene en mayor parte la responsabilidad de ésta afectación ya que no se encuentra ubicado de conformidad a los perfiles que para cada puesto se requiere.

2. **¿Cómo considera Usted que se debería mejorar la calidad del servicio?**

Respuesta.- Estoy segura que se debe mejorar la calidad de servicio, porque es lo que merece la colectividad y para que esto cambie es necesario cumplir con la ley y dejar de lado los compromisos políticos que lo único que hacen es convertirse en una carga pesada al momento de trabajar por el futuro de nuestro cantón.

3. **¿Usted cree que la Entidad cuenta con algún modelo de Gestión en la actualidad para la Administración del Talento Humano?**

Respuesta.- Nuestro cantón es todavía pequeño y ha sabido sobresalir en base al trabajo duro; a partir de ello se me hace difícil reconocer que no contamos con modelos de gestión que aporten a la construcción de una Administración del Talento Humano; lo cual es fácil darse cuenta ya que el personal que labora en

cada puesto no es el más idóneo lo cual afecta directamente al desarrollo de la comunidad.

4. ¿Está de acuerdo en realizar observaciones, recomendaciones, y sugerencias a la propuesta que se va a implementar?

Respuesta.- Por supuesto, para que existan verdaderos cambios el aporte debe ser de todos y mucho más si es para brindar un servicio de calidad. La gestión pública local merece ser tomada en cuenta y todo aquello que sirva para mejorar será siempre bienvenido.

CAPITULO V

4.1.2.5. Desarrollo de la propuesta

5.1. Verificación de la idea a defender

Luego de mantener una reunión con las autoridades municipales, analizar la problemática con los funcionarios y verificar las Políticas existentes en la Unidad del Talento Humano, se considera necesario ejecutar una propuesta que permita generar estrategias en los procesos para disminuir las brechas de deficiencias administrativas con la finalidad de brindar un Servicio de Calidad a la ciudadanía del cantón y a los usuarios de la municipalidad. Las encuestas realizadas y la entrevista a la máxima autoridad marcan la ruta del inicio de la viabilidad operativa y técnica para elaborar la propuesta.

5.2. Estrategia para la resolución del problema prioritario

5.2.1. Descripción de la situación – problema

En lo que corresponde a la organización y gestión del área del Talento Humano, los Gobiernos Autónomos Descentralizados tanto en la anterior Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa como en la actual Ley Orgánica de Servicio Público, han tenido amplia autonomía, creando desequilibrios en su administración, no por falta de normativa, sino por el abuso de las autoridades y dirigentes sindicales que de manera clientelar han manejado a su antojo el acceso al servicio público municipal.

El Gobierno Municipal de Archidona para atender las competencias asignadas en la Constitución de la República del Ecuador, como en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, requiere de una actualización, tanto de su Estructura Orgánica como de su Orgánico Funcional que ahora debe ser por procesos, para el ejercicio pleno de sus competencias; esto requiere de voluntad política del Alcalde y sus Concejales, de los funcionarios públicos hacia el cambio y del involucramiento de la ciudadanía, en función del mejoramiento de los servicios que ésta requiere.

La Entidad cuenta con 95 Puestos de Servidoras y Servidores Públicos, de los cuales el 21,05% son de Libre Nombramiento y Remoción; el 9,47% Vacantes y Creaciones; el 42.11% a Nombramiento; y, el 27,37% Personal Contratado.

Del levantamiento de la Información realizada con los técnicos de la Dirección de Desarrollo Institucional en la Unidad del Talento Humano, se determinó que el Personal de Libre Nombramiento y Remoción; Personal a Nombramiento y el Personal Contratado, no cuentan con el Perfil que exigen las Normas Técnicas para desempeñar los cargos municipales, es decir existe un 65,35% de incumplimiento y apenas el 34,65% cumple con el Perfil Profesional exigido. Lo cual conlleva a tener una escasa efectividad en la dotación de los servicios a la ciudadanía. La Ley Orgánica del Servicio Público en su parte pertinente determina que las Entidades del Sector Público deben en forma obligatoria contar con el 60% del Personal Profesional y el 40% No Profesional.

Además en la Ley antes señalada se dispone que a partir de la expedición de la Ley, las Entidades del Estado y los Gobiernos Seccionales Autónomos, no podrán contratar personal más del 20% y solo en el caso de que sean necesarios, previo informe sustentado y motivado por la Unidad del Talento Humano, podrán contratar un año adicional.

Del análisis económico realizado a las Cédulas Presupuestarias de Gastos, se desprende que no consta en el presupuesto municipal una partida específica para gastos de Formación del Talento Humano. En la Planificación del Ciclo Presupuestario Municipal y los Planes Operativos Anuales no se evidencia la existencia de un Plan de Capacitación, es decir no existe ningún diagnóstico de necesidades de capacitación y formación.

Del levantamiento de información realizado al personal que labora en la institución, se determina que La unidad del Talento Humano no muestra interés por el tema, considera que la formación es un gasto innecesario y una pérdida de tiempo para el personal. Este posicionamiento también compartido por la mayoría de los directivos que consideran que cuando un empleado va a un curso es *“para no trabajar esos días”*. Y por último, los sindicatos quieren controlar todo lo relacionado con la formación de los trabajadores. Los

cursos de capacitación para las servidoras y servidores públicos que son gestionados en la Unidad del Talento Humano es esporádica, el personal destinado a los diferentes eventos de capacitación en ocasiones no es el que en realidad necesita esos conocimientos, es decir, los favoritismos y la falta de ética, permiten que asistan a los eventos de capacitación de acuerdo a sus intereses personales.

De acuerdo con el levantamiento de información que se realiza en la entidad, a continuación se realiza un análisis por subsistemas de la gestión de los recursos humanos del Gobierno Municipal de Archidona:

a. Planificación.

El subsistema de planificación se encuentra escasamente desarrollado, pese a la presencia discursiva de este aspecto en los marcos legales. Asimismo, tampoco la gestión presupuestaria ha integrado herramientas modernas que permitan desarrollarlo.

Las necesidades de personal no responden a estudios de las necesidades tanto cuantitativas como cualitativas de la institución, éstas han sido determinadas en forma cortoplacista.

Esto está dado por una parte, debido a la ausencia de políticas destinadas a la optimización de servidoras y servidores públicos, en un marco de creciente gasto municipal. En lo relativo a compensaciones, la baja performance se produce por las diferencias entre salarios que se da al interior del Municipio, generando lo que se ha dado en llamar la “burocracia dorada local”. Asimismo, también impacta en el índice la ausencia de inversión en la formación del personal, por la ausencia de un plan de Capacitación Institucional.

El clientelismo del sistema genera que sean las más altas autoridades políticas quienes participen en las decisiones sobre planificación.

b. Organización del Trabajo.

En cuanto a la calidad técnica y flexibilidad del diseño de puestos, los servicios están estructurados por áreas, acordes al ámbito de responsabilidad administrativa y técnica, con

poca coordinación, sin haber aplicado totalmente hasta ahora el Sistema de Clasificación y Valoración que dispone la Ley.

Más bien ha ido adoptando esta modalidad, más como un requisito para acceder a la nueva clasificación que por racionalización organizacional, sin embargo de forma lenta.

En cuanto a la calidad de la definición de perfiles, el Municipio no cuenta con los diseños de los puestos y una definición clara de los perfiles que requiere la institución.

c. Gestión del Empleo.

La ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento General, delegan a las Unidades de Administración del Talento Humano de cada institución, la selección de candidatos y establece que el ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, con los cuales se evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice su libre acceso. En la práctica no se aplica y no están claros los mecanismos para garantizar la igualdad efectiva y la no discriminación.

Los medios utilizados para la búsqueda y atracción de candidatos no son siempre los más idóneos. En la selección de funcionarios simplemente se cumple con la formalidad pero en la práctica no existe un verdadero concurso.

No existe efectividad en la aplicación disciplinaria y no se sientan precedentes en el caso de conductas inadecuadas.

d. Gestión del Rendimiento.

El rendimiento no está asociado a la estrategia y objetivos de la organización y se carece de una cultura de evaluación del desempeño pese a la obligatoriedad de la evaluación anual.

Falta vincular la evaluación del desempeño a los resultados de la institución y dar consecuencia a los procesos de evaluación de desempeño en términos de desarrollo personal y evolución de las carreras.

Las prácticas de evaluación se han convertido en rutinas que deben ser cumplidas y no permiten la distinción de rendimiento entre una y otra persona, por lo que se ha convertido en un mero trámite burocrático que tiene que ser cumplido y generalmente se evalúa de manera homogénea para evitar conflictos interpersonales.

e. **Gestión de la Compensación.**

Hasta el momento no se ha desarrollado una estrategia salarial uniforme. La remuneración corresponde a un régimen particular que depende de la cercanía al alcalde o en su defecto del clientelismo legislativo, permitiendo la existencia de distintos criterios para su aplicación. El diseño de retribuciones está desvinculado del rendimiento y no se aplica al desarrollo.

f. **Gestión del Desarrollo.**

Los ascensos deberían realizarse vía concurso de méritos y oposición, pero no existe en la práctica una verdadera carrera administrativa.

A criterio de los funcionarios no existe ningún beneficio o estímulo de pertenecer a la carrera administrativa, debido a la injerencia política y a la falta de evaluación efectiva del desempeño. No se ha desarrollado una política de capacitación global. La formación queda a decisión de cada jefe o coordinador inmediato superior. No se cumple con la política de proveer al menos de una actividad de capacitación por año a cada servidor público.

g. **Análisis de áreas causales.**

Entre las principales áreas causales podemos señalar: la ausencia de estrategias definidas en relación al sistema de gestión del Talento Humano que impiden la alineación de las políticas a orientaciones prioritarias y el fuerte componente clientelista a efectos de los ingresos y ascensos que impacta sobre el principio de mérito.

Los empleados rechazan cualquier cambio en la organización y lo interpretan inmediatamente como intento de despidos intempestivos camuflados. Los estímulos se han convertido en derechos “adquiridos” que automáticamente se otorgan sin ningún esfuerzo adicional.

La evaluación del rendimiento surge más como una práctica discrecional de mejora salarial que como mecanismo de acción orientado a la gestión de los recursos humanos.

La persistencia de esquemas de mera administración de personal, unidos a la cultura política, las deficiencias directivas y el clima laboral se manifiestan como incapaces para responder a las crecientes demandas ciudadanas por servicios de mayor calidad. La ausencia de una política clara en relación a la institucionalidad de la gestión municipal de los recursos humanos ha generado una fuerte fragmentación y debilidad en el sistema.

La estructura organizativa existente no favorece el funcionamiento adecuado de un servicio municipal, presentando inercias o resistencias a cambiar el funcionamiento derivado de una cultura autoritaria y poco estimulante para el desarrollo y mejoramiento de los recursos humanos.

Otro factor importante son los frecuentes cambios de Directores, que logran generalmente inmovilizar a los funcionarios de planta quienes pasan a desarrollar un bajo perfil.

5.2.2. Matriz de principales problemas identificados por subsistemas de gestión

Tabla 2. Principales problemas identificados por subsistemas de gestión.

SUBSISTEMAS DE GESTIÓN	PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS
Planificación	• Deficiente clima laboral. • El subsistema de planificación se encuentra escasamente desarrollado; • La gestión presupuestaria no ha integrado herramientas modernas que permitan desarrollar la planificación del recurso humano; • Determinación de las necesidades de personal en forma cortoplacista; • Ausencia de políticas destinadas a la optimización de empleados; • Crecimiento creciente del gasto municipal; • Diferencias entre Remuneraciones que se da al interior del Municipio, generando inequidades; • Ausencia de inversión en la formación del personal, por la ausencia de un Plan de Capacitación Institucional.
Definición del problema detectado: Deficiente clima laboral por la inexistencia de una Política definida de Desarrollo del Talento Humano.	
Organización del Trabajo	• Poca coordinación de la organización del trabajo por parte de los Servidores Públicos y Obreros. • No se aplica totalmente hasta ahora el Sistema de Clasificación y

	Valoración de Puestos que dispone la Ley. • El Municipio no cuenta con el diseño de los puestos y una definición clara de los perfiles que requiere la institución. • Inexistencia del Manual de Puestos de Trabajo.
Definición del problema detectado: Inexistencia del Manual del Levantamiento de Información, Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos, lo que impide una adecuada distribución de recursos y actividades entre las Direcciones, Unidades y Secciones.	
Gestión del Empleo	• No se aplica y no están claros los mecanismos para garantizar la igualdad efectiva y la no discriminación en el acceso. • Los medios utilizados para la búsqueda y atracción de candidatos no son siempre los más idóneos. • En la selección de funcionarios simplemente se cumple con la formalidad pero en la práctica no existe un verdadero concurso. • No existe efectividad en la aplicación disciplinaria y no se sientan precedentes en el caso de conductas inadecuadas.
Definición del problema detectado: Deficiente Gestión de la Unidad del Talento Humano por prácticas poco incluyentes, transparentes y de participación en los Procesos de selección.	
Gestión del Rendimiento	• El rendimiento no está asociado a la estrategia y objetivos de la organización; • Desvinculación de la evaluación del desempeño a los resultados de la institución; • Las prácticas de evaluación se han convertido en rutinas que deben ser cumplidas y no permiten la distinción de rendimiento entre una y otra persona.
Definición del problema detectado: Inadecuado seguimiento y evaluación del rendimiento laboral de los Funcionarios y Servidores Públicos.	
Gestión de la Compensación	• Se carece de una política Institucional en relación a la valoración del puesto; • No se ha desarrollado una estrategia remunerativa uniforme; • La remuneración corresponde a un régimen particular que depende de la cercanía al alcalde;

	El diseño de retribuciones está desvinculado del rendimiento.
Definición del problema detectado: Inequidad en el Régimen de Compensación por aplicación de Criterios Clientelares.	
Gestión del Desarrollo	- Los ascensos no se realiza vía concurso de méritos y oposición; - No existe en la práctica una verdadera carrera civil administrativa; - Alta injerencia política en la gestión del Talento Humano; - Inexistente evaluación efectiva del desempeño; - No se ha desarrollado una política de Capacitación Global; - No se cumple con la política de proveer al menos de una actividad de capacitación por año a cada Servidor Público.
Definición del problema detectado: Anti técnica y desigual gestión de desarrollo del recurso humano.	

Elaborado por: Diana Freire.

5.2.3. Matriz de principales problemas identificados y actores intervinientes

Tabla 3. Principales problemas identificados y actores intervinientes.

PROBLEMA	ACTORES	INTERESES
Deficiente clima laboral por la inexistencia de una política definida de desarrollo del Talento Humano.	Alcalde; UATH; Asociación de empleados; Empleados; Obreros.	Mejorar el clima laboral; Mejorar imagen institucional; Aplicar normativa; Defender intereses de clase.
Escasa coordinación del trabajo por la inexistencia del diseño de los puestos y una definición clara de los perfiles que requiere la institución.	Alcalde; UATH; Directores Departamentales.	Mejorar el clima laboral; Implementar un sistema adecuado de diseño y valoración depuestos.
Deficiente gestión de la Unidad del	Alcalde;	Mejorar la imagen político-

Talento Humano por prácticas poco transparentes.	UATH; Directores Departamentales; Candidatos.	institucional; Ejecutar plan institucional; Que exista normas claras de selección.
Inadecuado seguimiento del rendimiento laboral de los funcionarios.	UATH; Directores Departamentales; Empleados.	Optimizar el sistema de seguimiento; Controlar a los Servidores Públicos; Mantener su Status Laboral.
Inequitativo régimen de compensación por aplicación de criterios clientelares.	Alcalde; UATH; Asociación Empleados.	Mantener el apoyo político de sus colaboradores; Equilibrar el gasto de personal; Mejorar la Remuneraciones de los Servidores Públicos mal Pagados.
Anti técnica y desigual gestión de desarrollo del Talento Humano.	Alcalde; UATH; Asociación Empleados; Empleados.	Renovar la relación con los empleados; Implementar un sistema técnico de gestión; Se mejore el clima laboral; Se institucionalice un Sistema de Capacitación.

Elaborado por: Diana Freire.

5.3. Propuestas de trabajo para mejorar la gestión de la unidad del talento humano

5.3.1. Primera propuesta de trabajo

5.3.1.1. Planificación

Se debe determinar el Órgano Competente, mediante el cual se rige la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Metas de la Entidad, estas políticas administrativas, deben estar

necesariamente vinculadas y cohesionadas a las Normas Jurídicas Vigentes. La configuración de las Normas legales que regulan las condiciones de trabajo del personal de la Institución debe estar orientada a solucionar los problemas del Deficiente Clima Laboral.

La formulación de las políticas que rigen los lineamientos administrativos, deben ser estructurados en forma transparente, participativa, equitativa con flexibilidad, guardando estrecha relación entre el patrono y el empleado, elevando el nivel de confianza, haciéndole sentir al Talento Humano como el elemento más valioso y costoso de la Institución. La normativa debe aplicar sistemas adecuados mediante el cual el personal se sienta motivado, retribuido emocional y económicamente.

La estabilidad laboral, es una de las aspiraciones de todo Servidor Público o Trabajador, por lo que es muy importante considerar los mecanismos adecuados con la finalidad de insertar en las filas de las plantillas, el personal adecuado para que ocupe el cargo adecuado en el lugar adecuado. La estabilidad laboral debe estar enmarcada dentro de los lineamientos de una adecuada selección, capacitación y motivación del Talento Humano. La comunicación debe ser permanente en todos los ámbitos, el Talento Humano debe ser descentralizado hacia las demás unidades, determinando mayor responsabilidad a los directivos que gestionan el Talento Humano dentro del desarrollo de las actividades diarias.

Es muy importante la planificación del Talento Humano para realizar una gestión previsional de los puestos de trabajo, de las personas y de sus competencias profesionales, estructurando así la inversión en Capital Humano que permita al municipio anticiparse a las dificultades y generar capacidades de adaptación, evitando así la improvisación. Esta planificación de personal tendrá un fuerte componente de eficiencia en la medida en que persigue la maximización del aprovechamiento de los empleados en favor de las metas de la institución.

5.3.2. Segunda propuesta de trabajo

5.3.2.1. Organización del trabajo

La determinación o delimitación de funciones claramente definidas mediante normas legales vigentes, permite generar un clima adecuado de trabajo, es decir la Estructura Organizacional por Procesos debe contemplar lineamientos de la Misión, atribuciones y responsabilidades, base de la estructura y productos claramente definidos con la finalidad

de optimizar el Talento Humano, se debe estructurar el Manual del Levantamiento de la Información, Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos, así como el Manual de Descripción y Perfil de Puestos, en donde se determinen las competencias de los Funcionarios y los Servidores Públicos, es decir la delimitación del puesto de trabajo, misión, detalle de actividades, interfaz, perfil profesional, conocimientos requeridos, experiencia, destrezas conductuales, habilidades y algo muy importante los recursos y materiales para el buen desarrollo de las funciones a él encomendadas.

Con ello se busca determinar el conjunto de funciones y tareas que se desarrollan en cada puesto de trabajo, así como las responsabilidades y el grado de autonomía que se derivan del mismo, especificar los requisitos, profesionales y personales, con que debe contar la persona que desempeñe el puesto, y poner de manifiesto las condiciones ambientales en que se desarrolla el trabajo.

Esta segunda propuesta de trabajo permitirá a los profesionales del municipio contar con una herramienta de información en la que se delimiten las responsabilidades que se derivan de sus respectivos puestos de trabajo, y a la Unidad del Talento Humano, que encontrará en ello una herramienta básica y el punto de partida para diseñar e implantar un Sistema Integrado del Talento Humano, ya que la mayor parte de las actividades que se llevan a cabo en cualquier sistema de gestión de recursos humanos se fundamentan en la información que se obtiene del análisis y descripción de los puestos de trabajo de una institución.

5.3.3. Tercera propuesta de trabajo

5.3.3.1. Gestión del empleo

La Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento General, disponen que las instituciones tengan un Sistema de Gestión del Talento Humano, sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades; y, la no discriminación, lo cual aplica también para el caso de la implementación de un modelo de selección de nuevos funcionarios, que respondan a los principios de igualdad, mérito, capacidad, eficacia y eficiencia.

El desarrollo de esta propuesta presupone de la elaboración de pruebas adecuadas y la valoración de los méritos en relación a los cargos a desempeñar, así como los lineamientos en la creación de los órganos de selección que garanticen la transparencia de las decisiones

mediante una adecuada documentación de los procesos. Incluye dentro de este proceso la determinación la formación que los candidatos deben tener para el acceso a la función pública, y el establecimiento de una política de prácticas que permita corregir las deficiencias derivadas de los anteriores elementos del procedimiento de selección y de garantizar que el Funcionario o Servidor Público tendrá la adecuada formación práctica para desempeñar correctamente su futuro puesto.

5.3.4. Cuarta propuesta de trabajo

5.3.4.1. Gestión del rendimiento

Para un buen desempeño de la institución, es necesario implementar la gestión del rendimiento, cuyo propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlo con las prioridades de la organización y mantenerlo en el nivel más alto posible, haciendo posible una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizativos, así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones que involucren al Talento Humano en los diferentes campos de actuación del municipio.

Este planteamiento ayuda a valorar el nivel del desarrollo del recurso humano y obtener indicadores de gestión; a través de este mecanismo se podrá determinar el grado de responsabilidad y el grado de cumplimiento en función de concretar los objetivos de la organización y establecer los sistemas de control de su cumplimiento.

La participación de la Asociación de Empleados del Municipio y los empleados en sí son vitales en este proceso, para esto se debe aclarar que se persiguen unos fines claros, y que estos sean conocidos por todos, este instrumento, conectado con otros, facilitará la consecución de una serie de objetivos organizativos.

La valoración del rendimiento es esencial para el Talento Humano y la Entidad, se debe llevar a cabo por lo menos una evaluación al año con la finalidad de obtener información confiable que permita medir el índice de gestión del desarrollo institucional, se obtendrán parámetros de medición dependiendo del nivel con el que se aplique esta medida.

Es recomendable enfocarse en los diferentes puntos neurálgicos del Talento Humano, es decir en el ámbito moral, social, cultural, económico y emocional, considerando siempre al

Talento Humano como el Activo Más Valioso y Costoso de la Institución, previa a la toma de decisiones.

5.3.5. Quinta propuesta de trabajo

5.3.5.1. Gestión de la compensación

La aplicación de las políticas administrativas plasmadas en las estructuras organizacionales por procesos y en el manual del perfil de puestos de la institución, permitirá la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (remunerativas y extra remunerativas) y no retributivas que la organización satisface a sus empleados, en concepto de contraprestación por la contribución de estos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo, considerando que a Igual Trabajo Igual Remuneración.

La gestión de una compensación adecuada permitirá el diseño de la estructura remunerativa de la Entidad, y con ello una equidad en la remuneración, mediante la valoración y clasificación de los puestos en cumplimiento de las Normas Técnicas que la ley prevé.

Si bien la ley no permite compensaciones extra remunerativas, si se puede aplicar una política e instrumentos definidos de compensaciones no monetarias que incentiven y motiven al personal que más se esfuerce en el aporte al cumplimiento de las Metas Institucionales.

Este sistema minimiza la subjetividad de la apreciación, facilita la explicación del valor de cada puesto y permite una gestión informatizada, creando un nivel de confianza y atendiendo las necesidades de carácter moral como material para el buen desarrollo de las actividades tanto laborales como personales, evitando posibles conflictos laborales.

5.3.6. Sexta propuesta de trabajo

5.3.6.1. Gestión del desarrollo

La administración pública debe constituirse como un servicio a la colectividad, en tal sentido el ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa, debe realizarse mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determina la ley, en un ambiente de equidad, transparencia y participación, generando confianza, con políticas e incentivos que permitan valorar el desarrollo laboral.

El propósito de esta línea de actuación es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios, este será un factor clave en el desarrollo de las competencias municipales al garantizar la profesionalidad, el mérito y la neutralidad de los empleados públicos, que con el pasar de los años deberán mejorar su desempeño, y con ello el de la institución.

Es obligación de la entidad pública asegurar que sus profesionales tengan, en su marco organizativo, la posibilidad de desarrollar sus competencias y satisfacer sus anhelos profesionales.

Para cumplir con este propósito se deberá establecer políticas de promoción y carrera, que articulen los procesos por medio de los cuales las personas progresen tanto en su aportación como en el reconocimiento institucional, y políticas de formación, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional, mediante el desarrollo de planes anuales de capacitación, la que debe ser entendida como una inversión estratégica en el Talento Humano para potencializar su idoneidad.

5.3.7. Características De Las Propuestas De Cambio

Tabla 4. Características de las propuestas de cambio.

PROPUESTA DE ACTUACIÓN	¿Queda claro que se ha de hacer?	¿Queda claro quién lo ha de hacer?	¿En que se basa la recomendaron que se propone?	¿Se evalúa la repercusión que tendrá?	¿Están delimitados el inicio y el final de la actuación?	¿Es fácil pasar a acciones concretas como consecuencia de la recomendación?
Eficiente Clima Laboral.	Elevar el nivel de confianza y participación del Talento Humano.	La Unidad del Talento Humano.	Aplicación de Normas Legales Vigentes.	Nivel de Gestión del Talento Humano e Institucional por lo menos una vez al año.	En forma general y específica en los manuales de procedimientos.	Efectivamente, en cumplimiento de las Normas Jurídicas Vigentes, los manuales de procedimientos y una constante capacitación del Talento Humano.
Delimitación de la estructura y funciones claramente definidas mediante la aplicación de normas legales vigentes.	Elaboración del Manual de clasificación de Puestos.	El Alcalde, los Responsables de cada Proceso y la Unidad del Talento Humano.	Aplicación de Normas Legales Vigentes y las Recomendaciones de la Carta Iberoamericana.	De acuerdo a la Ley y as Normas Legales Vigentes. Nivel de Gestión.	Inicia con la disposición de la autoridad y termina con la sanción de la ordenanza que regula la clasificación de puestos.	Permitirá, seleccionar el Talento Humano adecuado para el trabajo y lugar adecuado.
Adecuado reclutamiento y Selección del Talento Humano.	Elaboración de pruebas adecuadas y la valoración de los méritos en relación a los cargos	La Unidad de Talento Humano y los Responsables de cada Proceso	Aplicación de Normas Legales Vigentes y las Recomendaciones de la Carta Iberoamericana.	Mejorará la imagen institucional ante la ciudadanía y los empleados de carrera.	Se aplicara de acuerdo a la necesidad institucional	Habrà que realizar un proceso de concienciación iniciando con la máxima autoridad, por cuanto se requiere de voluntad política.
Optimizar el sistema de seguimiento, evaluación e incentivos al personal.	Evaluaciones periódicas para obtener una información confiable.	Los Responsables Directos con el apoyo de la Unidad del Talento Humano.	Aplicación de Normas Legales Vigentes y las Recomendaciones de la Carta Iberoamericana.	A través de Indicadores de Gestión.	En todos los procesos, mediante Normas Legales vigentes.	Para tener éxito se debe aclarar que se persiguen fines claros, y estos son conocidos por todos.
Aplicación del manual de valoración de Puestos de Trabajo.	Determinación de las Políticas y lineamientos administrativos.	Los Responsables Directos con el apoyo de la Unidad del Talento Humano.	Aplicación de Normas Legales Vigentes y las Recomendaciones de la Carta Iberoamericana.	Crearà un mejor nivel de confianza y satisfacción en los Funcionarios y Servidores Públicos.	Se iniciará una vez que se tenga definida la clasificación de puestos.	Inicialmente habrá resistencia al cambio, especialmente de aquellos funcionarios que pudieran salir no beneficiados.

Mejorar la gestión de desarrollo del Talento humano.	Creación de una unidad de capacitación y desarrollo del Talento Humano.	La Unidad del Talento Humano y los responsables de cada proceso.	Aplicación de Normas Legales Vigentes y las Recomendaciones de la Carta Iberoamericana.	Mejorará el sentido de pertenencia de los funcionarios y su auto estima para un eficiente desempeño.	Será necesario realizar un planteamiento a la máxima autoridad mediante un plan continuo.	El financiamiento de las actividades es clave para el inicio de esta propuesta, la misma que deberá estar presupuestada.
--	---	--	---	--	---	--

Elaborado por: Diana Freire.

5.3.8. Criterios de selección y/o priorización de la propuesta de cambio

Tabla 5. Criterios de selección y/o priorización de la propuesta de cambio.

A C T U A C I O N E S		(I)	(F)	(I*7)+(F*3)
Eficiente Clima Laboral.		5	2	41
Delimitación de la estructura y funciones claramente definidas mediante la aplicación de normas legales vigentes.		5	4	47
Adecuado reclutamiento y Selección de los recursos Humanos.		4	3	37
Optimizar el sistema de seguimiento, evaluación e incentivos al personal.		4	2	34
Aplicación del manual de valoración de Puestos de Trabajo.		5	3	44
Mejorar la gestión de desarrollo del recurso humano.		4	4	40
IMPORTANCIA: Impacto para la Institución en todos los sentidos (resultados, satisfacción Clientes....)			En la columna final debe anotar la suma de multiplicar la puntuación concedida en importancia por 7 y la facilidad de implantación y desarrollo por 3. El resultado obtenido priorizará las actuaciones a llevar a cabo.	
FACILIDAD: Cantidad de medios, esfuerzo, coste, tiempo, necesarios para su implantación y desarrollo.				
IMPORTANCIA (I)		FACILIDAD (F)		
1 Muy poco importante		Muy difícil		
2 Poco importante		Difícil		
3 Normal		Normal		
4 Importante		Fácil		
5 Muy importante		Muy fácil		

Elaborado por: Diana Freire.

5.4. Diseño del Proyecto: Modelo de gestión por procesos para el fortalecimiento de la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Archidona, Año 2014

Se plantea el diseño del proyecto de Modelo de gestión por procesos para el fortalecimiento de la Unidad del Talento Humano del GADMA, mediante la aplicación de la Matriz de Marco Lógico.

Tabla 6. Matriz Marco Lógico.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN.- Contribuir al Fortalecimiento Institucional del Gobierno Municipal de Archidona.	A los 3 años de finalizada la ejecución del proyecto existe un índice del 78% de aceptación de la ciudadanía respecto de la gestión municipal	- Línea de base contra medición del índice de aceptación - Encuestas a clientes internos y externos	Que las condiciones laborales se mantengan estables. Que exista una política de apoyo a las UATHs.
PROPÓSITO.- Mejorar la gestión administrativa del área del Talento Humano durante el segundo semestre del año 2014.	- Al finalizar el proyecto el 75% de los funcionarios y Servidores Públicos, están de acuerdo con la gestión del Talento Humano. - A los cuatro meses de iniciado el proyecto se ha mejorado el clima laboral en un 60%. - Al finalizar el proyecto el 55% de Funcionarios y Servidores Públicos se han inscrito en el Plan de Capacitación y Formación del Talento Humano.	- Encuestas a clientes internos. - Lista de personal inscrito. - Inspección ocular a la oficina. - Fotos.	Apoyo y compromiso con el proyecto por parte de: las autoridades municipales, Funcionarios, Servidoras y Servidores Públicos y la ciudadanía. No se presentan cambios esporádicos que afecten el desarrollo de la propuesta. Los sistemas establecidos funcionan adecuadamente.
COMPONENTES.- Instrumentos Técnicos y Legales de gestión del Talento Humano elaborados e implementados. 1. Unidad del Talento Humano del Municipio de	- A los 5 meses de iniciado el proyecto se cuenta con los instrumentos técnicos y legales aprobados por la Máxima Autoridad. - A los tres meses de inicio	- Documentos aprobados por la Máxima Autoridad. - Archivos de la Secretaría General. - Material impreso. - Documento de creación	Existe apoyo político y financiero por parte de la Entidad. Aceptable participación y/o interés en la aplicación de los instrumentos legales. Apoyo incondicional de la

Archidona Capacitada.	del proyecto se cuenta con la unidad del Talento Humano equipada y funcionando.	aprobado. - Archivos del proyecto - Fotos. - Entrevista.	Máxima Autoridad. Convicción de Clientes Externos, Funcionarios y Servidores Públicos de la utilidad de una adecuada Gestión del Talento Humano.
ACTIVIDADES.- Instrumentos Técnicos y Legales de Gestión del Talento Humano elaborados e implementados. 1.1. Presentación y socialización del plan de fortalecimiento Institucional. 1.1.1. Convocatoria. 1.1.2. Presentación. 1.2. Contratación de un experto en GTH. 1.2.1. Convocatoria. 1.2.2. Publicación. 1.2.3. Entrevista. 1.2.4. Calificación. 1.2.5. Contratación. 1.3. Mantener reuniones de trabajo con los principales involucrados. 1.3.1. Convocatoria. 1.3.2. Reunión y toma de resoluciones. 1.4. Elaboración de instrumentos Técnicos y Legales de gestión del Talento Humano. 1.4.1. Elaboración del Reglamento Orgánico de	Presupuesto: * Actividades del componente 1: USD 8.158,00. * Actividades del componente 2: USD 7.960,00. TOTAL \$ 16.118,00.	- Contratos. - Ejecución presupuestaria (facturas, recibos, comprobantes). - Informes.	Existe apoyo de las autoridades municipales. Funcionarios facilitan la recolección y sistematización de la información. Existe interés en trabajar coordinadamente. Escasos conflictos y desacuerdos. Existe el financiamiento suficiente para desarrollar las actividades propuestas

Gestión organizacional Por Procesos. 1.4.2. Elaboración del manual de gestión por procesos. 1.4.3. Elaboración del manual de procesos de descripción, valoración y clasificación de puestos del GMA. 1.4.4. Elaboración de un instructivo de selección de personal. 1.5. Aprobación y sanción de instrumentos elaborados. 1.5.1. Presentación. 1.5.2. Deliberación. 1.5.3. Sanción. 1.6. Impresión y distribución de los instrumentos Técnicos y Legales. 1.6.1. Impresión. 1.6.2. Socialización. 1.6.3. Distribución. 1.6.4. Aplicación de instrumentos. 2. Unidad del Talento Humano del Municipio de Archidona motivada. 2.1. Presentación y socialización de la propuesta de fortalecimiento. 2.1.1. Convocatoria. 2.1.2. Presentación. 2.2. Elaboración del proyecto de			
---	--	--	--

creación.			
2.2.1. Presentación.			
2.2.2. Aprobación.			
2.3. Creación de la nueva unidad de capacitación.			
2.3.1. Asignación presupuestaria.			
2.3.2. Adquisición de equipos.			
Adquisición de útiles de oficina			
2.4. Reasignación de personal.			
2.4.1. .Selección de personal.			
2.4.2. Asignación de puestos.			
2.5. Elaboración del plan de capacitación y formación institucional.			
2.5.1. Impresión			
2.5.2. Socialización			
2.5.3. Distribución			
2.5.4. Ejecución del plan			

Elaborado por: Diana Freire.

5.5. Descripción del proyecto.

El Proyecto de Fortalecimiento Institucional tiene como Propósito: “Mejorar la Gestión Administrativa del Área del Talento Humano durante el segundo semestre del año 2014”.

Para la consecución del propósito se tiene dos componentes, los cuales se sustentan en el diagnóstico realizado al Sistema de Gestión del Talento Humanos de la Municipalidad.

El primer componente tiene por objeto la formulación y elaboración de Instrumentos Técnicos y Legales de Gestión del Talento Humano, para ello es necesario la contratación de un experto que desarrolle ese componente, primeramente se deberá realizar una presentación y socialización del Plan de Fortalecimiento Institucional a la Máxima Autoridad, haciendo hincapié en la necesidad de fortalecer la Unidad del Talento Humano, se deberá Mantener reuniones de trabajo con los principales involucrados, entre ellos: Alcalde, Concejales, Dirigentes de la Asociación de Empleados del municipio, funcionarios y Servidores Públicos, según lo determina el Artículo 137 y 138 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público y las demás Normas Técnicas vigentes, expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Una vez que se tenga claro sobre los intereses de cada involucrado, se tendrá los insumos necesarios para trazar una estrategia para su involucramiento, elaboración y socialización de los resultados del trabajo.

Una adecuada planificación del Talento Humano pasa primeramente por tener bien definida la estructura orgánica de la institución, que en el caso del municipio no se ha actualizado conforme las nuevas disposiciones legales emitidas con la puesta en vigencia del nuevo Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, y especialmente la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento General, el objetivo principal será obtener como Productos finales el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, el Manual del Levantamiento de la Información, Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos; y, el Manual de Descripción y Perfil de Puestos.

En el proceso se deberá elaborar también, el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano, El Código de Ética, Mapa de Riesgos, Instructivo o Normativa de Selección de Personal, Los Planes de Capacitación y Formación de las y los Servidores Públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona y los demás Instrumentos que determinan el Sistema Integrado del Talento Humano.

Para la elaboración de los instrumentos que conforman el Sistema Integrado del Talento Humano, es necesario que se conforme el **Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional**, quienes dentro de sus atribuciones y responsabilidades, deberán socializar al interior de cada uno de los procesos de la entidad a los cuales representan, y recoger de los involucrados las observaciones, sugerencia o propuestas debidamente motivadas con la finalidad de fortalecer la propuesta institucional y una vez añadidas las mismas, presentar para su sanción de la Máxima Autoridad y los Órganos Pertinentes, de ser el caso.

El Sistema Integrado del Talento Humano concluirá con la presentación de los Informes Técnicos del **Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional**, los mismos que deberán ser impresos todos y cada uno de sus ejemplares para la distribución y una adecuada socialización mediante foro con todos los empleados de tal forma que se les haga conocer detalladamente para evitar conflictos en la fase de aplicación de los mismos.

El segundo componente que es la aplicación de los Planes de Capacitación y Formación del Talento Humano de la Entidad, se iniciará durante el primer mes con la presentación y socialización de la propuesta de fortalecimiento a las autoridades para obtener su apoyo, para luego elaborar el proyecto definitivo para su aprobación y creación, en este punto es necesario estar seguros de la disponibilidad de fondos mediante una asignación presupuestaria, con ello se procederá a la adquisición de los equipos necesarios así como los útiles de oficina para su funcionamiento.

Debido a que el municipio cuenta con suficiente personal en el área del Talento Humano, se realizará una selección de las personas más idóneas para una reasignación de personal que permita un adecuado funcionamiento de la Unidad. Para que entre en funcionamiento será necesaria la elaboración de un Plan de Capacitación Institucional, que permita el Desarrollo Profesional de los funcionarios y Servidores Públicos.

5.6. Diagrama de GANTT del proyecto.

Tabla 7. Diagrama de GANTT.

No.	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6
1.1	Presentación y socialización del plan de fortalecimiento Institucional.	xxxx					
1.2	Contratación de un experto en GTH.		xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	Xxxx
1.3	Mantener reuniones de trabajo con los principales involucrados.		xxxx				
1.4	Elaboración de instrumentos Técnicos y Legales de gestión del Talento Humanos.			xxxx	xxxx	xxxx	
1.5	Aprobación y sanción de instrumentos elaborados.					xxxx	
1.6	Impresión y distribución de los instrumentos Técnicos y Legales.						Xxxx
2.1	Presentación y socialización de la propuesta de fortalecimiento Institucional.	xxxx					
2.2	Elaboración del Plan de Capacitación y Formación		xxxx				
2.3	Capacitación de la Unidad del Talento Humano.			xxxx			
2.4	Reasignación de personal.				xxxx		
2.5	Ejecución del Plan de Capacitación Institucional.					xxxx	

Elaborado por: Diana Freire.

5.7. Beneficios esperados

Con la puesta en marcha del proyecto se espera mejorar la Gestión del Talento Humano del Municipio de Archidona, que contribuya a su fortalecimiento institucional, y con ello el servicio eficiente a los ciudadanos del cantón. El impacto esperado a nivel de fin, es que a los tres años de finalizada la ejecución del proyecto exista un índice de 78% de aceptación de la ciudadanía respecto de la gestión municipal.

La formulación de las Políticas e Instrumentos Técnicos y Legales mejorará la relación laboral entre la Institución, Funcionario y Servidores Públicos, elevando el nivel de confianza, haciéndoles sentir como el elemento más valioso y costoso de la Institución. Un efecto palpable de la aplicación correcta y adecuada de los instrumentos técnicos y legales será el mejoramiento del clima laboral en un 60%, respecto de la percepción al inicio del proyecto.

Es muy importante la planificación del Talento Humano por cuanto permitirá al municipio anticiparse a las dificultades y generar capacidades de adaptación, evitando así la

improvisación. Esta planificación de personal tendrá un fuerte impacto de la eficiencia en la medida en que persigue la maximización del aprovechamiento de los Servidores Públicos en favor de las Metas institucionales.

5.8. Marco institucional y legal para el desarrollo del proyecto.

El Gobierno Municipal de Archidona cuenta con la capacidad institucional para llevar adelante el proyecto descrito, dentro de la estructura actual, cuenta con las instancias pertinentes para su aprobación, desarrollo y aplicación; entre las instancias de aprobación se encuentra La Máxima Autoridad y de ser el caso, el Consejo Municipal, para el desarrollo y aplicación del Sistema Integrado del Talento Humano, se sustentará en la Dirección de Desarrollo Institucional, Procuraduría Síndica Municipal, Financiera entre otras, según lo dispuesto en los Artículos 137 y 138 del Reglamento General de la LOSEP.

Como marco legal del proyecto que le da un sustento jurídico a lo propuesto se encuentra:

1. Constitución de la República del Ecuador:

- En el Capítulo Séptimo del Título IV, dispone que la administración pública constituye un servicio a la colectividad, y se señala las instituciones que integran el sector público y las personas que tienen la calidad de servidoras y servidores públicos.
- El artículo 229 establece que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.
- Artículos 228, 233, 238 de la Constitución de la República del Ecuador.
- En el numeral 16 del artículo 326 dispone que en las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas,

administrativas o profesionales, se sujetaran a las leyes que regulan la administración pública.

2. La Ley Orgánica del Servicio Público, señala:

- “Artículo 3.- Ámbito.- Las disposiciones de la presente Ley son de aplicación obligatoria en: 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales; 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos. Todos los organismos previstos en el artículo 225 de la Constitución de la República y este artículo se sujetarán obligatoriamente a lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en lo atinente a remuneraciones e ingresos complementarios”.
- Artículo 54.- De su Estructura.- El sistema integrado del desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación; capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño
- El Artículo 56.- De la Planificación Institucional del talento humano, “... Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

3. El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización establece:

- Art. 57. las atribuciones del Concejo Municipal: a).- El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones; f).- Conocer la estructura orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal.
- Artículo 59 y 60 del Código Orgánico de organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

4. De igual forma, se considerarán las Normas Técnicas emitidas por la EXSENRES, actual Ministerio de Relaciones Laborales.

5.9. Presupuesto del proyecto

Tabla 9. Presupuesto.

N	ACTIVIDADES	SUBTOTAL
1.1	Presentación y socialización del plan de fortalecimiento.	104,00
1.2	Contratación de un experto en GTH.	7.557,00
1.3	Mantener reuniones de trabajo con los principales involucrados.	22,00
1.4	Elaboración de instrumentos Técnicos y Legales de gestión del Talento Humanos.	250,00
1.5	Aprobación y sanción de instrumentos elaborados.	25,00
1.6	Impresión y distribución de los instrumentos Técnicos y Legales.	200,00
2.1	Presentación y socialización de la propuesta de Fortalecimiento Institucional	30,00
2.2	Elaboración del Plan de Capacitación y Formación del Talento Humano.	45,00
2.3	Capacitación de la Unidad del Talento Humano.	3.805,00
2.4	Reasignación de personal	17,00
2.5	Ejecución del Plan de Capacitación.	4.063,00
Costo total del proyecto \$....:		16.118,00

Elaborado por: Diana Freire

5.10. Cronograma valorado de actividades

Tabla 9. Cronograma valorado de actividades

No.	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	SUBTOTAL
1.1	Presentación y socialización del Plan de Fortalecimiento Institucional.							104,00
1.1.1.	Convocatoria	2						2,00
1.1.2.	Presentación	2						2,00
1.2	Contratación de un experto en GRH							7.557,00
1.2.1	Convocatoria		30					30,00
1.2.2	Publicación		20					20,00
1.2.3	Entrevista		5					5,00
1.2.4	Calificación		2					2,00
1.2.5	Contratación		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	7.500,00
1.3	Mantener reuniones de trabajo con los							22,00

	principales involucrados							
1.3.1	Convocatoria		2					2,00
1.3.2	Reunión y toma de resoluciones		20					20,00
1.4	Elaboración de instrumentos Técnicos y Legales de gestión de recursos humanos							250,00
1.4.1	Elaboración de un nuevo Orgánico Estructural		50					50,00
1.4.2	Elaboración del Orgánico Funcional			50				50,00
1.4.3	Elaboración del manual de gestión por procesos				50			50,00
1.4.4	Elaboración del manual de procesos de descripción, valoración y clasificación de puestos del GADMA				50			50,00
1.4.5	Elaboración de un instructivo de selección de personal					50		50,00
1.5	Aprobación y sanción de instrumentos elaborados							25,00
1.5.1	Presentación					5		5,00
1.5.2	Deliberación					10		10,00
1.5.3	Sanción					10		10,00
1.6	Impresión y distribución de los instrumentos Técnicos y Legales							300,00
1.6.1	Impresión					200		200,00
1.6.2	Socialización					75		75,00
1.6.3	Distribución					5		5,00
1.6.4	Aplicación de instrumentos						20	20,00
2.1	Presentación y socialización de la propuesta de fortalecimiento							30,00
2.1.1.	Convocatoria	10						10,00
2.1.2.	Presentación	20						20,00
2.2	Elaboración del Plan de Capacitación							45,00
2.2.1	Presentación		20					20,00
2.2.2	Aprobación		25					25,00

2.3	Capacitación de la nueva unidad del Talento Humano.							3.805,00
2.3.1	Asignación presupuestaria			5				5,00
2.3.2	Adquisición de equipos			3.600				3.600,00
2.3.3	Adquisición de útiles de oficina			200				200,00
2.4	Reasignación de personal							17,00
2.4.1	Selección de personal				15			15,00
2.4.2	Asignación de puestos				2			2,00
2.5	Ejecución del plan de capacitación institucional							4.063,00
2.5.1	Impresión					3		3,00
2.5.2	Socialización					50		50,00
2.5.3	Distribución					10		10,00
2.5.4	Ejecución del plan						4.000	4.000,00
Sub Total:		34	1.674	5.355	1.617	1.918	5.520	16.118,00
Acumulados:		34	1.708	7.063	8.680	10.598	16.118	16.118,00
Costo total del proyecto....:								16.118,00

Elaborado por: Diana Freire

5.11. Cronograma de monitoreo del proyecto

Tabla 10. Cronograma de monitoreo del proyecto.

Tipo de evaluación	MES						
	1	2	3	4	5	6	36
1ra. evaluación					****		
2da. evaluación						****	
Evaluación final						****	
Evaluación a posteriori							****
De componente 1							
De componente 2							
De propósito							
							De fin

Elaborado por: Diana Freire

5.12. Productos finales identificados.

Tabla 11. Productos finales identificados.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LOS PRODUCTOS FINALES DEL GAMA												
Objetivo Estratégico Institucional	Indicador de Gestión del Objetivo	Meta de Gestión del Objetivo	Tiempo previsto para alcanzar la meta (en meses)	Desarrollo		Programación Cuatrimestral en % de la meta 2014-2015					Responsable del Proyecto Estratégico Institucional	Acciones y actividades claves
				Participantes	Productos	I	II	III	I	II		
Fortalecimiento Institucional	Sistema Integrados del Talento Humano del GADMA	Ordenanza que Reglamenta el Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos	6	10	1						Maxima Autoridad Coordinador Técnico Responsable de Procesos Talento Humano	Análisis Elaboración Socialización Ejecución
		Manual de Levantamiento de Información, Descripción, Clasificación y Valoración por Puestos	4	10	1						Maxima Autoridad Coordinador Técnico Responsable de Procesos Talento Humano	Análisis Elaboración Socialización Ejecución
		Manual de Descripción y Perfil de Puestos	4	10	1						Maxima Autoridad Coordinador Técnico Responsable de Procesos Talento Humano	Análisis Elaboración Socialización Ejecución
		Lista de Asignaciones - Distributivo de Remuneraciones Mensuales Unificadas	2	10	1						Maxima Autoridad Coordinador Técnico Responsable de Procesos Talento Humano	Análisis Elaboración Socialización Ejecución
		Plan de Capacitación Anual 2014	2	10	1						Maxima Autoridad Coordinador Técnico Responsable de Procesos Talento Humano	Análisis Elaboración Socialización Ejecución
		Plan de Capacitación Pluri Anual 2014-2017	2	10	1						Maxima Autoridad Coordinador Técnico Responsable de Procesos Talento Humano	Análisis Elaboración Socialización Ejecución
		Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y el Talento Humano del GADMA	11	10	1						Maxima Autoridad Coordinador Técnico Responsable de Procesos Talento Humano	Análisis Elaboración Socialización Ejecución

Elaborado por: Diana Freire.

5.13. Cronograma de actividades para el desarrollo del Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano.

Tabla 12. Cronograma de actividades.

No.	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RESPONSABLES	TIEMPO DIAS	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN
1	Análisis de Estudios de Estructuras Orgánicas en existencia.	Fortalecimiento, actualización y revisión de la Información en existencia.	Experto GTH.	4	01/08/2014	06/08/2014
2	Análisis de la Ordenanza de Presupuesto del GADMA.	Fortalecimiento, actualización y revisión de la Información en existencia.	Experto GTH.	3	07/08/2014	09/09/2014
3	Elaboración del Borrador del Proyecto de Estructura Orgánica por Procesos del GMA.					
3.1	Análisis y elaboración de los Considerandos.			1	12/08/2014	12/08/2014
3.2	Análisis y elaboración de la Estructura por Procesos.			1	13/08/2014	13/08/2014

3.3	Análisis y elaboración Estructura de Cadena de Valor.	Borrador del Proyecto de Estructura Orgánica por Procesos del GADMA.	Experto GTH.	1	14/08/2014	14/08/2014
3.4	Análisis y elaboración Estructura de Procesos.			1	15/08/2014	15/08/2014
3.5	Análisis y elaboración de la Estructura Orgánica.			1	16/08/2014	16/08/2014
3.6	Análisis y elaboración del Nivel Gobernante.			2	19/08/2014	20/08/2014
3.7	Análisis y elaboración del Nivel Habilitante de Asesoría.			2	21/08/2014	22/08/2014
3.8	Análisis y elaboración del Nivel Habilitante de Apoyo.			2	23/08/2014	26/08/2014
3.9	Análisis y elaboración del Nivel Agregadores de Valor.			2	27/08/2014	28/08/2014
3.10	Análisis y elaboración del Nivel Agregadores de Valor.			2	29/08/2014	30/08/2014
4	Estudio, análisis y socialización del Borrador del Proyecto de la Estructura Orgánica por Procesos del GADMA.					
4.1	Nivel Gobernante	Concejo y Alcaldía.	UATH – Experto GTH.	2	02/09/2014	03/09/2014
4.2	Nivel de Asesoría	Procurador Síndico; Asesor de Alcaldía; Auditoría Interna, Dirección de Planificación y Marketing y Comunicación.	UATH – Experto GTH.	2	04/09/2014	05/09/2014
4.3	Niveles de Apoyo	Secretaría General, Dirección Administrativa; Dirección Financiera; Comisarías, Desarrollo y Seguridad.	UATH – Experto GTH.	2	06/09/2014	09/09/2014
4.4	Nivel de Agregadores de Valor	Dirección del Área Social; Dirección de Cultura y Turismo; Dirección de Servicios Públicos y Saneamiento Ambiental, y Dirección de Desarrollo Vial y	UATH – Experto GTH.	2	10/09/2014	11/09/2014

		Obras Públicas.				
5	Estudio y análisis del Levantamiento de la Información del Perfil de Puestos del Gobierno Municipal de Archidona.					
5.1	Nivel de Asesoría	Procurador Síndico; Asesor de Alcaldía; Auditoría Interna, Dirección de Planificación y Comunicación Corporativa.	UATH – Experto GTH.	2	12/09/2014	13/09/2014
5.2	Niveles de Apoyo	Secretaría General, Dirección Administrativa; Dirección Financiera; Comisarías, Desarrollo y Seguridad.	UATH – Experto GTH.	5	16/09/2014	20/09/2014
5.3	Nivel de Agregadores de Valor	Dirección del Área Social; Dirección de Cultura y Turismo; Dirección de Servicios Públicos y Saneamiento Ambiental, y Dirección de Desarrollo Vial y Obras Públicas.	UATH – Experto GTH.	5	23/09/2014	27/09/2014
6	Estudio, análisis y elaboración del Manual del Levantamiento de la Información, clasificación, valoración y Perfil de Puestos del GADMA.					
6.1	Nivel Gobernante	Personal de Alcaldía.	UATH – Experto GTH.	1	07/10/2014	07/10/2014
6.2	Nivel de Asesoría	Procurador Síndico; Asesor de Alcaldía; Auditoría Interna, Dirección Técnica de Planificación y Comunicación Corporativa.	UATH – Experto GTH.	4	08/10/2014	11/10/2014
6.3	Niveles de Apoyo	Secretaría General, Dirección Administrativa; Dirección Financiera; Comisarías, Desarrollo y Seguridad.	UATH – Experto GTH.	9	14/10/2014	18/10/2014
6.4	Nivel de Agregadores de Valor	Dirección del Área Social; Dirección de Cultura y Turismo; Dirección de Servicios Públicos y Saneamiento Ambiental, y Dirección de Desarrollo Vial y Obras Públicas.	UATH – Experto GTH.	29	21/10/2014	25/10/2014

6.5	Asesoramiento Técnico	(*).- Comprende: Capacitación, dirección y asesoramiento al DDI., para continuar con el desarrollo y terminación del Manual del Levantamiento de la Información del Perfil de Puestos del Gobierno Municipal de Archidona. Sistema Automatizado SENRES.	Experto GTH.	30	01/10/2014	30/10/2014
7	Socialización de la Ordenanza que Reglamenta el Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.	Socialización, capacitación y Fortalecimiento Institucional.	Experto GTH.	4	28/10/2014	31/11/2014
8	Análisis, elaboración y actualización del Manual del Levantamiento de la Información de Puestos.	Manual del Levantamiento de la Información de Puestos	Experto GTH.	07	31/10/2014	08/11/2014
9	Socialización del Manual del Levantamiento de la Información de Puestos. Socialización del Manual del Perfil de Puestos	Socialización, capacitación y Fortalecimiento Institucional.	Experto GTH.	05	11/11/2014	15/11/2014
10	Distribución del Manuales de Actividades Definitivos.	Manuales Definitivos de Puestos.	COMITÉ ART. 138.	1	20/12/2014	20/12/2014
11	Asesoramiento Técnico y coordinación de los Procesos de Gestión Administrativa en las diferentes Direcciones y Unidades de la Entidad.	Fortalecimiento Institucional Plan Anual de Capacitación y Formación del Talento Humano Año 2014 - 2015	Experto GTH.	20	09/12/2014	13/12/2014

Elaborado por: Diana Freire

CAPÍTULO VI

4.1.2.6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones:

- El diseño del Sistema Integrado del Talento Humano aplicado al Departamento Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona se da con la finalidad de que con el cumplimiento este proceso de creación, disseminación y gestión del conocimiento en la Administración Pública se pueda fortalecer la gestión y cumplir con los objetivos institucionales y a la vez llenar las expectativas de clientes internos como externos.
- El estado situacional del territorio cantonal y el desarrollo económico se logran alcanzar a través de la calidad de las personas que conforman el sector público que las gobierna, es decir se benefician con el Sistema Integrado del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona puesto que éste se convierte en eficiente y de calidad con la optimización de recursos, orientación a la mejora continua de los procedimientos y procesos transparentes, participativos e incluyentes conforme a los objetivos del Sumak Kausay.
- La Municipalidad enfrenta grandes problemas en la Gestión del Talento Humano puesto que es un instrumento básico e inseparable de la estrategia gubernamental; pero al implementar la propuesta se desarrollará capacidades de integración y articulación, evitando visiones fragmentadas y viendo al Municipio como un todo.

6.2. Recomendaciones:

- Utilizar métodos de reclutamiento y selección basados en los principios de mérito e igualdad de oportunidades asegurando, por este medio, la incorporación del mejor potencial humano y técnico disponible.
- Seleccionar adecuadamente una perspectiva orientada al futuro y no solamente basada en las necesidades de corto plazo.
- Incentivar la incorporación de personas con alta capacidad de aprendizaje y movilidad.
- Tener en cuenta que el reclutamiento, muchas veces, es inverso, pues los mejores pasan a buscar una organización.
- Evaluar y promover profesionalmente teniendo en consideración la integridad, el carácter y la motivación y no sólo la capacidad, el conocimiento y la experiencia.
- Proporcionar a los nuevos servidores orientaciones que aseguren una etapa de integración a los puestos de trabajo.
- Repensar la política de remuneración que deberá tener en cuenta las especificidades de cada unidad de la administración pública y estar basada en competencias y desempeño.
- Utilizar el estado probatorio como mecanismo efectivo de evaluación de capacidades y potencial de aprendizaje.
- Vincular la identificación de necesidades de capacitación con la agenda estratégica gubernamental y con el modelo de gestión.
- Evaluar los impactos de la capacitación en los resultados de la agenda estratégica.
- Construir bases de conocimiento, utilizando recursos informáticos, de manera de identificar talentos.
- Estimular procesos de desarrollo de dirigentes, incluyendo programas de formación de sustitutos.
- Desarrollar mecanismos innovadores de evaluación de desempeño orientados al desarrollo de las personas y de las organizaciones (evaluación por equipos, evaluación 360°, etc.).

- Sistematizar la evaluación del clima organizacional en el ámbito de la administración pública. Perseguir un elevado grado de satisfacción de las personas debería constituirse en la meta fundamental de cada unidad organizacional.
- Dotar de transparencia a las prácticas de Política de Gestión del Talento Humano.

6.3. Bibliografía:

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – (CLAD) “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – (CLAD) Carta Iberoamericana de la Función Pública, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003
- Longo, F (2004). Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona: Editorial Paidós. [ISBN: 84-493-1611-1].
- Longo, F (2001) Revista de CLAD Modernizar la gestión pública de las personas: los desafíos de la flexibilidad, Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 19. Caracas.
- Prats Joan. (2002) “Servicio Civil y Gobernabilidad democrática”, en: Revista de Servicio Civil, No.10, San José, Costa Rica, diciembre 2002.
- Constitución Política de la República del Ecuador;
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización;
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas;
- Ley Orgánica del Servicio Público;
- Reglamento General de la LOSEP;
- Normas Técnicas (Ministerio de Relaciones Laborales);
- Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal;
- Ordenanzas Municipales;
- Reglamentos Internos.
- Beltrán, J. CARMONA M. CARRASCO, R. RIVAS, M y Tejedor, F. (2003). “Guía para una gestión basada en procesos”. España: Instituto Andaluz de Tecnología. Recuperado de <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009>.

- Carmenate, S. (2009). Consideraciones sobre calidad y gestión por procesos. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos78/consideraciones-calidad-gestion-procesos/consideraciones-calidad-gestion-procesos.shtml>.
- Chiavenato, Idalberto. *"Gestión del Talento Humano"*. Tercera edición, Editores McGraw Hill. México. Año 2009.
- Harrington H., James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc GrawHill Interamericana, S. A.
- López, Susana. *"Sistemas de Calidad"*. Primera edición, Ediciones de la U. Bogotá, Colombia. Año 2011.

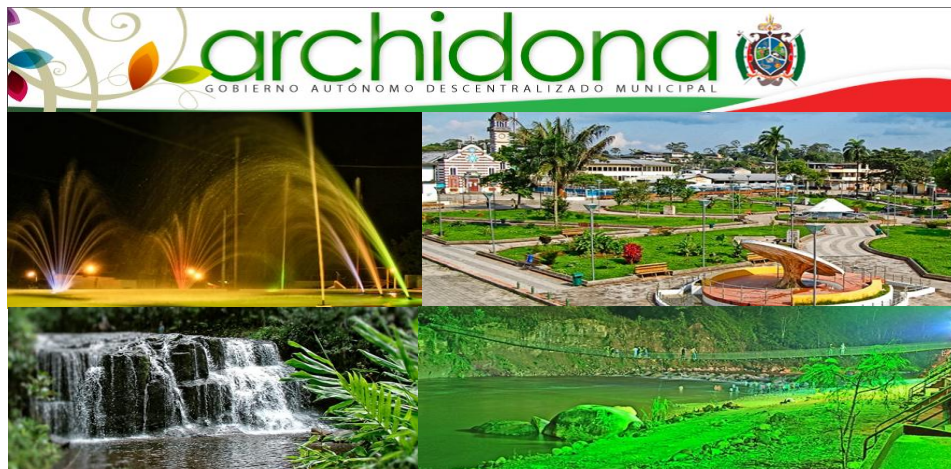
6.4. Anexos:

ANEXO No. 01



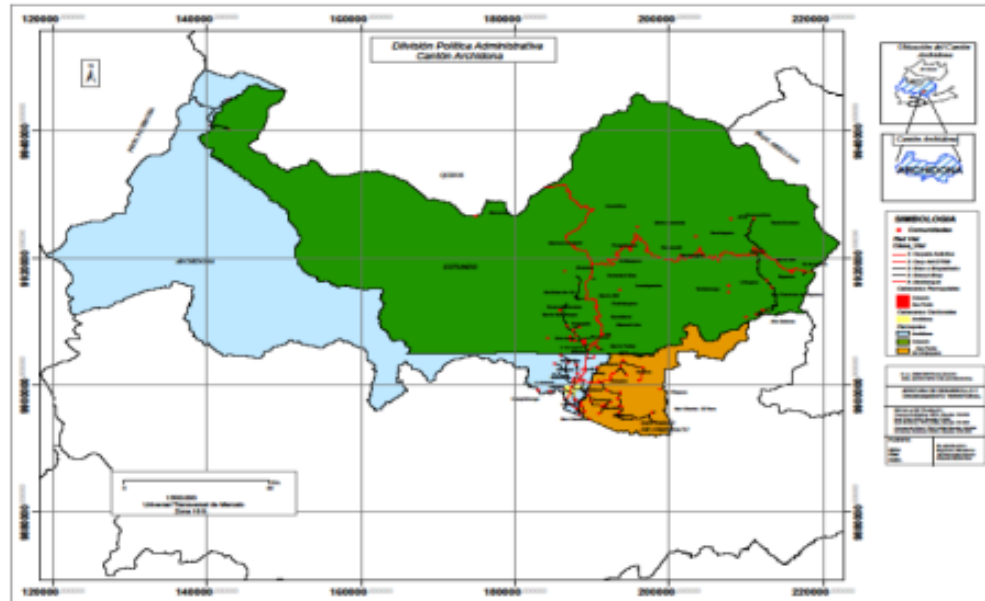
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA

ANEXO No. 02



ESPACIOS TURÍSTICOS DEL CANTÓN

ANEXO 03



SITUACIÓN GEOGRÁFICA DE LA CIUDAD

ANEXO No. 03.

REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA.

Art. 1. Estructura Organizacional por Procesos.- La estructura organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, se alinea con su misión, y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Art. 2. Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.- Los procesos que elaboran los productos y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional:

- **Los Procesos Gobernantes**, orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
- **Los Procesos Habilitantes**, implementan políticas y generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, contribuyendo a la consecución de la misión institucional.
 - **Los Procesos Habilitantes de Asesoría**, asesoran y fortalecen con sus conocimientos especializados a los procesos, en el momento que estos lo requieran.
 - **Los Procesos Habilitantes de Apoyo**, permiten que los procesos se ejecuten, su función es proveer y administrar los recursos, facilitando todo lo necesario para la operatividad de los procesos, lo que facilita el cumplimiento de la misión de la organización.
- **Los Procesos Agregadores de Valor**, implementan políticas, administran y controlan la generación de los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan su especialización y constituyen la razón de ser de la institución.

Art. 3. Puestos Directivos.- Los puestos directivos establecidos en la estructura organizacional son: Alcalde y Directores Técnicos de Procesos.

Art. 4. Del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, según lo dispuesto en el Artículo 138 del Reglamento General de la LOSEP, creará y mantendrá activo **el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional**, conformado por: La autoridad nominadora o su delegado, quien lo presidirá; el responsable del Proceso de Gestión Estratégica; una o un responsable por cada uno de los procesos o unidades administrativas; y, la o el responsable de la UATH o quien hiciere sus veces. En las unidades o procesos desconcentrados se contará con comités locales los cuales serán permanentes y deberán coordinar sus actividades con el comité Institucional.

Art. 5. Responsabilidades del Comité Permanente de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional.- El Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional, a más de lo establecido en el artículo 138 del Reglamento General de la LOSEP, en las condiciones antes señaladas, tendrá las siguientes responsabilidades:

- Conocer y analizar los proyectos de Políticas Públicas;
- Conocer el Plan Operativo Anual y el presupuestado del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona; y,
- Evaluar el impacto de la gestión institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

Este Comité se reunirá ordinariamente cada tres meses y extraordinariamente cuando la Alcaldesa o Alcalde, o su delegado, así lo requieran.

Art. 6. Estructura Organizacional.- La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona se sustenta en su Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Valores, Principios y Competencias Constitucionales:

a. MISIÓN.

Impulsar las acciones institucionales para la consecución de un adecuado desarrollo social, económico y cultural de la población, con la participación directa y efectiva de todos los actores sociales dentro de un marco de transparencia, ética y el uso óptimo del talento humano altamente comprometido, capacitado y motivado.

b. VISIÓN.

Convertir el Cantón Archidona, en un referente dinámico de cambio, cuyas características de crecimiento, estén marcadas por la activa participación de sus habitantes, dentro de un marco de planificación que implique la responsabilidad social de sus entes y organizaciones, y cuyas actividades productivas optimicen el talento humano, tecnológicos y naturales, permitiendo el desarrollo integral del

cantón, en una armónica relación hombre naturaleza, que vaya consolidando su identidad de pueblo trabajador, hospitalario y alegre.

c. OBJETIVOS.

- Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales;
- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del cantón;
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social;
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico;
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local;
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo;
- Capacitación del talento humano, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal y la integración del personal en equipos de trabajo;
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad; y,
- Las demás disposiciones establecidas en las Normas Legales vigentes.

d. POLÍTICAS.

Se adoptan las siguientes políticas de trabajo:

- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la ciudad;
- Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización;
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia municipal;
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional;
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con Oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones; e,
- Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

e. VALORES Y PRINCIPIOS.

- Excelencia en el Servicio; Trabajo en equipo; Actitud positiva; Criterio propio; Flexibilidad; Transparencia; Honestidad; Lealtad; Respeto;

Desarrollo humano; Efectividad, eficiencia y eficacia; Protección al medio ambiente; Creatividad; Coordinación y comunicación efectiva; Sustentabilidad y sostenibilidad, y; Participación comunitaria.

f. COMPETENCIAS CONSTITUCIONALES.

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural;
2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras;
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal;
7. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las

playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;

12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios, y,
14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas cantonales.

Art. 7. Estructura Básica Alineada a la Misión.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, para el cumplimiento de su Misión y Objetivos, gestiona procesos internos y está conformado por:

1. PROCESOS GOBERNANTES:

- 1.1. Direccionamiento Estratégico para el Desarrollo Cantonal de Archidona;
 - 1.1.1. Concejo Municipal;
- 1.2. Gestión Estratégica para el Desarrollo Cantonal de Archidona, y;
 - 1.2.1. Alcaldía.

2. PROCESOS HABILITANTES:

2.1. DE ASESORÍA.

- 2.1.1. Asesoría de Alcaldía;
- 2.1.2. Dirección de Procuraduría Sindica;
- 2.1.3. Unidad de Auditoría Interna;
- 2.1.4. Comunicación Corporativa; y,

2.1.5. Dirección Técnica de Planificación Cantonal.

2.2. DE APOYO.

2.2.1. Subdirección de Secretaria General;

2.2.2. Dirección de Desarrollo Institucional;

2.2.3. Dirección Financiera;

2.2.4. Dirección de Registro de la Propiedad; y,

2.2.5. Sección de Policía y Seguridad.

3. PROCESOS AGREGADORES:

3.1. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR.

3.1.1. Dirección de Educación, Cultura, Deportes, Turismo y Biodiversidad;

3.1.2. Dirección de Servicios Básicos y Obras Públicas;

3.1.3. Sección de Desarrollo Social;

Art. 8. Representaciones Gráficas.- Se definen las siguientes representaciones gráficas:

a. CADENA DE VALOR.

La CADENA DE VALOR a la cual obedecen los procedimientos institucionales, permiten la FORMULACIÓN, EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN de los Planes, Programas y Proyectos para el Desarrollo Cantonal, basados en la investigación, diseño, producción y comercialización de los servicios.

La gestión de los Recursos Físicos, Humanos, Financieros y Tecnológicos, son el soporte indispensable para el desarrollo de los procesos y la búsqueda de resultados de óptima calidad, para el cumplimiento de los objetivos locales.

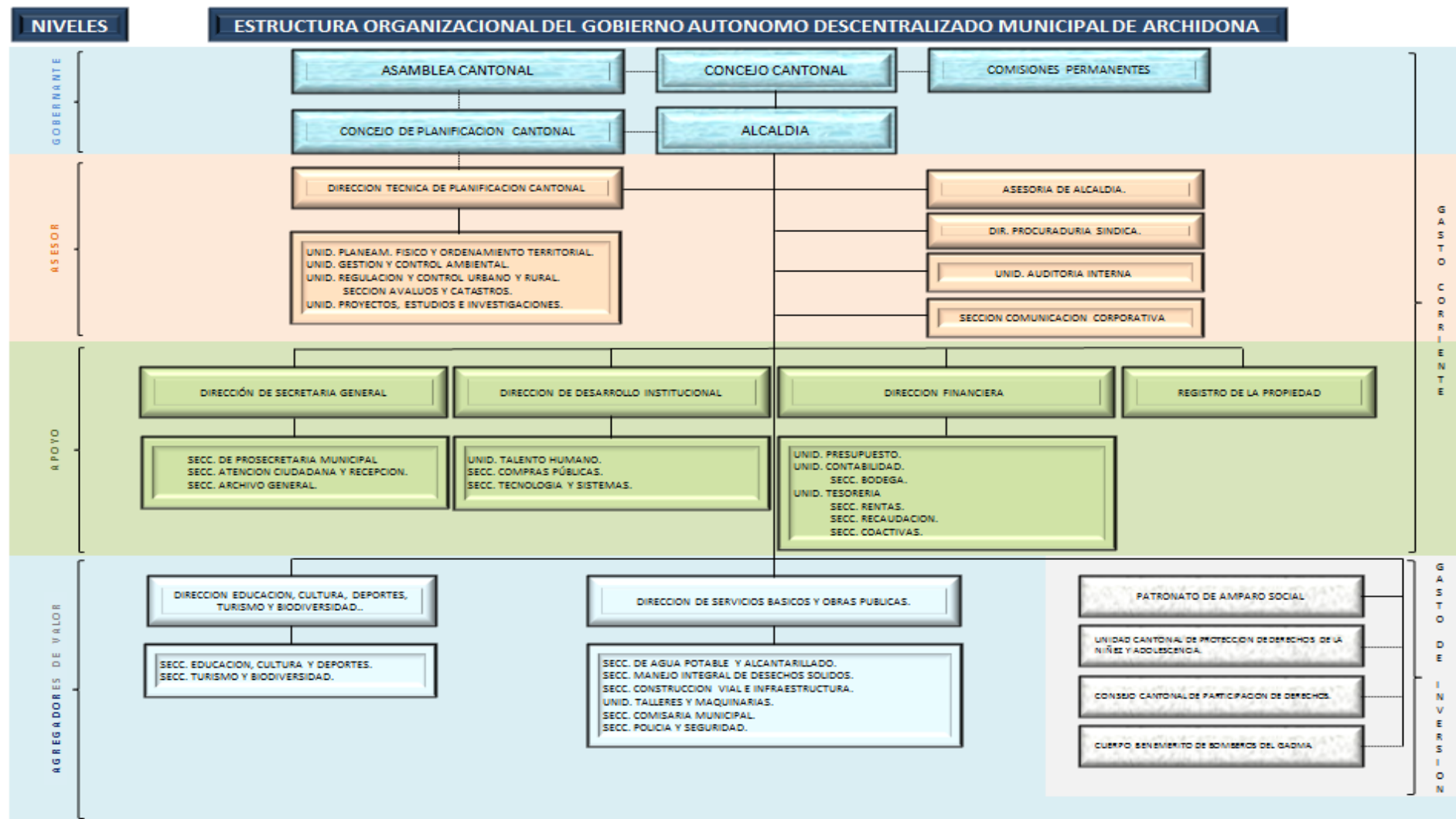


b. MAPA DE PROCESOS.

La Dirección y Gestión Estratégica del Nivel Gobernante y los Procesos Habilitantes de Asesoría y de Apoyo, permiten que los Procesos Agregadores de Valor desarrollen la Gestión Pública Local en beneficio de los Clientes Internos y Externos, para el cumplimiento de los objetivos de los Gobiernos Locales.



c. ESTRUCTURA ORGÁNICA INSTITUCIONAL.



ANEXO No. 04.

MANUAL DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, DESCRIPCIÓN, CLASIFICACION, VALORACION Y PERFIL DEL PUESTOS.

1.- Datos de Identificación:

Institución: Gobierno Municipal de Archidona	Unidad: Talento Humano.
Puesto: Coordinador Técnico Unidad del T.H.	Código: 4.2.01.03.02.03.13.1.0
Nivel: Profesional	Puntos: 913 pto.
Grupo Ocupacional: Profesional 6	Grado: Grado 13 Profesional 6
Rol del Puesto: Ejecución y coordinación de procesos	

2.- Misión del Puesto:

Administrar el Talento Humano con eficiencia, eficacia y efectividad en cumplimiento de las Normas Legales Vigentes.

3.- Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Participa en la Elaboración de los planes, programas y proyectos, dentro del ámbito de sus competencias.	5	5	5	30
Presenta el Plan Operativo Anual de la Unidad. Planifica, organiza y dirige el Talento Humano, de acuerdo a las disposiciones legales y Normas Técnicas vigentes.	5	5	5	30
Aplica estrategias para el manejo del modelo de gestión organizacional y de recursos humanos (planificación estratégica, funcionamiento de la estructura organizacional por procesos y subsistemas de recursos humanos).	5	5	5	30
Mantiene actualizada la Estructura Organizacional por Procesos, Manual del levantamiento del Perfil de Puestos y el Manual del Perfil de Puestos del Gobierno Municipal.	5	5	5	30
Administra los procesos del Talento Humano de acuerdo a las Normas legales vigentes, Reglamentos Internos y Resoluciones Institucionales.	5	5	5	30
Elabora el Plan Anual de Capacitación, Planificación del Talento Humano, Clasificación y valoración de puestos, previa la toma de decisiones.	5	5	5	30
Presenta Informes Técnicos con Indicadores de Gestión, de todos los procesos que se encuentran bajo su dependencia.	5	5	5	30
Mantiene actualizada la Base de Datos con información digital e impresa de todos los procesos relevantes a sus competencias.	5	5	5	30

4.- Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Participa en la Elaboración de los planes, programas y proyectos, dentro del ámbito de sus competencias.	Dir. Desarrollo Institucional, Alcaldía, Directores, Unidades, Clientes Internos y Externos.
Presenta el Plan Operativo Anual de la Unidad. Planifica, organiza y dirige el Talento Humano, de acuerdo a las disposiciones legales y Normas Técnicas vigentes.	Dir. Desarrollo Institucional, Alcaldía, Directores, Unidades, Clientes Internos y Externos.

Aplica estrategias para el manejo del modelo de gestión organizacional y de recursos humanos (planificación estratégica, funcionamiento de la estructura organizacional por procesos y subsistemas de recursos humanos).	Dir. Desarrollo Institucional, Alcaldía, Directores, Unidades, Clientes Internos y Externos.
Mantiene actualizada la Estructura Organizacional por Procesos, Manual del levantamiento del Perfil de Puestos y el Manual del Perfil de Puestos del Gobierno Municipal.	Dir. Desarrollo Institucional, Alcaldía, Directores, Unidades, Clientes Internos y Externos.
Administra los procesos del Talento Humano de acuerdo a las Normas legales vigentes, Reglamentos Internos y Resoluciones Institucionales.	Dir. Desarrollo Institucional, Alcaldía, Directores, Unidades, Clientes Internos y Externos.
Elabora el Plan Anual de Capacitación, Planificación del Talento Humano, Clasificación y valoración de puestos, previa la toma de decisiones.	Dir. Desarrollo Institucional, Alcaldía, Directores, Unidades, Clientes Internos y Externos.
Presenta Informes Técnicos con Indicadores de Gestión, de todos los procesos que se encuentran bajo su dependencia.	Dir. Desarrollo Institucional, Alcaldía, Directores, Unidades, Clientes Internos y Externos.
Mantiene actualizada la Base de Datos con Información digital e Impresa de todos los procesos relevantes a sus competencias.	Dir. Desarrollo Institucional, Alcaldía, Directores, Unidades, Clientes Internos y Externos.

5.- Conocimientos Requeridos:

Actividades esenciales	Conocimientos
Participa en la Elaboración de los planes, programas y proyectos, dentro del ámbito de sus competencias.	Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.
Presenta el Plan Operativo Anual de la Unidad. Planifica, organiza y dirige el Talento Humano, de acuerdo a las disposiciones legales y Normas Técnicas vigentes.	Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.
Aplica estrategias para el manejo del modelo de gestión organizacional y de recursos humanos (planificación estratégica, funcionamiento de la estructura organizacional por procesos y subsistemas de recursos humanos).	Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.
Mantiene actualizada la Estructura Organizacional por Procesos, Manual del levantamiento del Perfil de Puestos y el Manual del Perfil de Puestos del Gobierno Municipal.	Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.
Administra los procesos del Talento Humano de acuerdo a las Normas legales vigentes, Reglamentos Internos y Resoluciones Institucionales.	Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.
Elabora el Plan Anual de Capacitación, Planificación del Talento Humano, Clasificación y valoración de puestos, previa la toma de decisiones.	Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.
Presenta Informes Técnicos con Indicadores de Gestión, de todos los procesos que se encuentran bajo su dependencia.	Estadística, Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.
Mantiene actualizada la Base de Datos con Información digital e Impresa de todos los procesos relevantes a sus competencias.	Administración de Sistemas, Técnicas de Archivo, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.

6.- Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Administración Pública, Relaciones Humanas, Psicología.

7.- Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	7 - 9 años
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Administración Pública, Relaciones Humanas, Psicología.

8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Generación de Ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	X		
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	X		
Pensamiento analítico	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.		X	
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	X		
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.		X	
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.		X	
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	X		

9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	X		
Conocimiento del entorno	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.		X	

Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.		X	
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10.- Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.	X	X
Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.	X	X
Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.		
Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.	X	X
Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.	X	X
Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.	X	X
Estadística, Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.		X
Administración de Sistemas, Técnicas de Archivo, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.	X	X
Liste la Instrucción Formal		
Administración Pública, Relaciones Humanas, Psicología.		
	X	X
Liste el Contenido de la Experiencia		
Administración Pública, Relaciones Humanas, Psicología.		
	X	X
Liste las Destrezas Técnicas		
Generación de ideas	X	
Orientación / asesoramiento	X	
Pensamiento estratégico	X	
Pensamiento analítico	X	X
Pensamiento estratégico	X	X
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	X	X
Pensamiento conceptual	X	
Pensamiento crítico	X	
Liste las Destrezas Conductuales		
Construcción de relaciones	X	
Conocimiento del entorno organizacional	X	
Iniciativa	X	
Orientación a los resultados	X	
Iniciativa	X	
Flexibilidad	X	
Orientación a los resultados	X	X
Flexibilidad	X	

11 Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
190	88	100	100	80	80	175	100

ELABORADO	☐	REVISADO POR:		APROBADO POR:
REFORMADO	☐			
FECHA:		FECHA:	FECHA:	FECHA:

MANUAL DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCION FORMAL REQUERIDA	
Código:	4.2.01.03.02.03.13.1.0	Dir. Desarrollo Institucional, Alcaldía, Directores, Unidades, Clientes Internos y Externos.	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Coordinador Técnico Unidad del T.H.			
Nivel:	Profesional		Titulo Requerido:	SI
Unidad o Proceso:	Talento Humano.			
Rol:	Ejecución y coordinación de procesos		Área de Conocimiento:	Administración Pública, Relaciones Humanas, Psicología.
Grupo Ocupacional:	Profesional 6			
Ámbito:	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Administrar el Talento Humano con eficiencia, eficacia y efectividad en cumplimiento de las Normas Legales Vigentes.		Tiempo de Experiencia:	7 - 9 años	
		Especificidad de la experiencia:	Administración Pública, Relaciones Humanas, Psicología.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Participa en la Elaboración de los planes, programas y proyectos, dentro del ámbito de sus competencias.		Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.	Generación de ideas	
Presenta el Plan Operativo Anual de la Unidad. Planifica, organiza y dirige el Talento Humano, de acuerdo a las disposiciones legales y Normas Técnicas vigentes.		Administración, Supremacía de la Constitución, Leyes, Normas Técnicas, Ordenanzas y Reglamentos Internos.	Orientación / asesoramiento	

Los cuadros que anteceden, es un ejemplo individual del Manual del Levantamiento de la Información, Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos; y, El Manual de Descripción y Perfil de Puestos, que regirán en los Procesos Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, de acuerdo a su estructura misma.

