



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de Gestión por Procesos para la dirección de fortalecimiento
institucional del Ministerio de Relaciones Laborales**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Orbe Faz, Ginna Verónica

DIRECTOR: Almeida Martínez, Marcelo Esteban, Eco

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista

Marcelo Esteban Almeida Martínez.

DOCENTE DE LATITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Modelo de Gestión por Procesos para la dirección de fortalecimiento institucional del Ministerio de Relaciones Laborales, año 2016, realizado por Orbe Faz Ginna Verónica, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, diciembre 2016

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Orbe Faz Ginna Verónica declaro ser autora del presente trabajo de titulación Modelo de Gestión por Procesos para la dirección de fortalecimiento institucional del Ministerio de Relaciones Laborales, año 2016, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo el Economista Marcelo Esteban Almeida Martínez director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....

Autor: Orbe Faz Ginna Verónica

Cedula: 1711116820

DEDICATORIA

A MI MADRE

Por ser mi pilar y darme fuerzas por no desfallecer, y con sus oraciones diarias y su ejemplo supo guiarme y formarme como una persona honesta y responsable,

A MI FAMILIA

Por el ánimo para que culmine mi carrera profesional y fomentar mi anhelo de superación.

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por la salud y la vida y por que ha permitido que cumpla mis objetivos,

A MIS AMIGOS

Por compartir sus experiencias,

A MIS MAESTROS

Quienes con su guía profesional me ayudaron a culminar con éxito la carrera profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	ii
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	i
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: Problemática	4
1.1 Antecedentes	5
1.2. Justificación	6
1.3. Problema	6
1.4. Delimitación	7
1.4.1. Delimitación Espacial.	7
1.4.2. Delimitación Temporal.	7
1.5. Objetivos	7
1.5.2. Objetivos Específicos.	7
1.6. Hipótesis	7
1.7. Metodología	7
CAPÍTULO II: Marco Teórico	9
2.1. Ministerio de Relaciones Laborales	10
2.2. Cultura Organizacional	12
2.3. Misión	12
2.4. Visión	13
2.5. Valores	13
2.5.1. Honestidad.....	13
2.5.2. Liderazgo.	13
2.5.3. Servicio al Cliente.	13

2.5.4. Responsabilidad.....	13
2.5.5. Transparencia.....	14
2.5.6. Trabajo en Equipo.	14
2.5.7. Calidad.	14
2.6. Dirección de Fortalecimiento Institucional	15
2.7. Procesos.....	18
2.7.1. Representación de los Procesos.....	19
2.7.2. Clasificación alterna de los procesos.	19
2.7.3. Simbología de Procesos.	21
2.7.4. Beneficios de la Gestión de Procesos.	21
2.8. Enfoque Basado en Procesos.....	22
2.9. Mapa de Procesos	24
2.10. Cadena de Valor.....	25
2.11. Sistema de Gestión	26
2.12. Modelo de Gestión.....	27
2.12.1. Objetivos.	27
2.13. Estructura Orgánica Funcional.....	28
2.14. Planificación Estratégica.....	28
2.15. Proyecto del Plan Estratégico.....	29
2.16. Diagnóstico Estratégico	29
2.17. Direccionamiento Estratégico.....	29
2.18. Portafolio de Productos.....	30
2.18.1. Manual de Procesos.....	30
2.18.2. Informes Técnicos.	31
2.18.3. Asistencias Técnicas.....	31
2.19. Validación	32
2.20. Marco Conceptual.....	33
2.20.1. Amenazas.	33
2.20.2. Debilidades.....	33
2.20.3. Fortalezas.	33
2.20.4. Oportunidades.....	33
2.20.5. Competitividad.	33
2.20.6. FODA.....	33
2.20.7. Eficiencia.....	33
2.20.8. Estrategia.....	33
2.20.9. Atención Al Cliente.	34
2.20.10. Objetivos.....	34
2.20.11. Servicio.	34

2.20.12. Políticas.....	34
2.20.13. Procedimiento.....	34
2.20.14. LOSEP.....	34
2.20.15. MRL.....	34
2.20.16. FI.....	34
CAPÍTULO III: Metodología y resultados	35
3.1. Metodología.....	36
3.2. Introducción	37
3.3. Resultados de la Investigación.....	41
3.4. Cadena de valor de la dirección de fortalecimiento institucional.....	43
3.5. Mapa de Procesos de la Dirección de Fortalecimiento Institucional.....	44
3.6. Inventario de Procesos	45
3.7. Caracterización de los Procesos.....	45
3.8. Ficha de Indicadores	47
3.9. Flujograma.....	48
3.10. Mejoramiento Continuo	52
3.11. Análisis de Costo.....	53
CAPÍTULO IV: Manual de Procedimientos.....	59
Índice.....	60
1. Información Básica del Proceso.....	61
2. Control del Subproceso	63
3. Lineamientos de los Procesos.....	64
4. Glosario de términos y abreviaturas.....	65
CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
4.1. Conclusiones	67
4.2. Recomendaciones	68
Bibliografía.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Libros	69
Leyes	70
Internet.....	70
Anexos.....	70

5. Estructura Organizacional del Ministerio de Relaciones Laborales	76
6. Descriptivos de Fortalecimiento Institucional	77

RESUMEN

Una Administración moderna es aquella que permanentemente se encuentra inmersa en procesos de mejora que permitan acercarla y hacerla más accesible al ciudadano. Esa es la dirección en la que trabaja la Dirección de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Relaciones Laborales.

Para alcanzar este objetivo, la Gestión por Procesos se revela como una herramienta adecuada. La gestión por procesos en la Administración Pública supone el paso de una visión “administrativa” a una visión “gestora” y un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública.

Sin duda, esta técnica de gestión requiere para su aplicación de su previo conocimiento: qué es, en qué consiste, cómo se desarrolla, qué efectos va a tener en las relaciones administración-ciudadano. En este sentido, la presente investigación pretende, por una parte, dar respuesta a esas cuestiones, y, por otra, ser un instrumento eficaz que permita a los empleados públicos de esta administración conocer, formarse y aplicar la gestión por procesos en los órganos administrativos, centros o unidades, como mejor forma de racionalizar la gestión administrativa, e incentivar el mejoramiento continuo.

Palabras claves: Gestión por procesos, instrumento eficaz, mejoramiento continuo.

ABSTRACT

A modern Administration is one that permanently immersed in improvement processes that allow closer and more accessible to citizens. That is the direction that works the Institutional Strengthening of the Ministry of Labor Relations.

To achieve this goal, Process Management is revealed as a suitable tool. Process Management in Public Administration involves the passage of an "administrative" view to a "manager" vision and radical cultural change, which is neither more nor less than putting the citizen as the cornerstone of public service.

Undoubtedly, this technique requires management to implement their prior knowledge: what it is, what it is, how it develops, what effects it will have on administration-citizen relations. In this sense, the present research aims, firstly, to address these issues, and, second, to be an effective instrument to enable public employees of this administration meet, train and implement Process Management administrative bodies centers or units, as the best way to streamline the administrative management, and encourage continuous improvement

KEY WORDS: Process management, effective instrument, continuous improvement

INTRODUCCIÓN

La aplicación de la gestión por procesos, es una necesidad en la dirección de fortalecimiento institucional para tener un control interno mediante un enfoque de mejoramiento continuo, el mismo que se extiende a todas las actividades inherentes a la gestión efectuadas por los servidores que laboran dentro de la dirección; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos que contribuyen a prever las deficiencias, y proporciona soluciones para obtener los objetivos institucionales.

Para mejorar la efectividad y la eficiencia de la dirección, elevar la calidad de servicio, reducir los re-procesos y ejercer un empleo óptimo de sus recursos humanos, financieros y materiales informativos del Ministerio de Relaciones Laborales, debe implementarse modelos de gestión en sus direcciones a fin de brindar un mejor servicio a la ciudadanía ecuatoriana.

La investigación se desarrolló en cuatro capítulos, los cuales se dividieron de acuerdo a la siguiente forma:

En el capítulo I, se inicia con antecedentes, justificación del estudio, adicionalmente se puede decir que es una síntesis del plan de tesis en la misma que consta la problemática y los objetivos.

El Capítulo II, se refiere al marco teórico y conceptual, así como el objetivo del presente estudio

En el capítulo III, corresponde al desarrollo de la investigación, la adecuación del diseño, abarca la recopilación de los datos, la determinación y el análisis del FODA de la dirección de fortalecimiento institucional.

Capítulo IV, este capítulo contiene la descripción de actividades que deben realizarse en la dirección de fortalecimientos institucional.

Y en el capítulo V, las conclusiones y recomendaciones en base a las diferentes herramientas que han sido utilizadas.

El presente estudio pretende ser una contribución a la solución de la problemática que se genera dentro de la dirección de fortalecimiento institucional, además tiene como objetivo fundamentar teóricamente la gestión por procesos como un elemento clave para lograr el éxito en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Se realizó una revisión bibliográfica y documental, se seleccionaron documentos que informan sobre la importancia de la gestión por procesos, su rol en las organizaciones. Esta información fue base para aplicar la realidad del Ministerio de Relaciones Laborales específicamente en la dirección de fortalecimiento institucional.

CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICA

1.1 Antecedentes

"El Ministerio de Relaciones Laborales a través de la Dirección de Fortalecimiento Institucional (FI), guía, asesora y asiste técnicamente a las instituciones del sector público, en la aplicación de las políticas, normas relacionadas al desarrollo institucional y del talento humano.

El desarrollo institucional en las entidades del sector público estarán fundamentadas a través de: la desconcentración y descentralización de las competencias, la racionalidad y consistencia de las estructuras orgánicas orientadas a la misión de la gestión estratégica que busca el Estado, mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión organizacional, estandarización de productos básicos; a fin de que los servidores públicos contribuyan proactivamente a la gestión institucional". (Resolución SENRES-PROC-2006-0000046, 2006, pág. p3).

Las organizaciones de servicios, sean públicas o privadas, se enfrentan al desafío de reinventarse constantemente, puesto que sus clientes o beneficiarios de sus servicios así lo demandan. La ineficiencia e ineficacia de los procesos es una de las principales razones para que existan problemas de baja calidad en los servicios que brindan las organizaciones.

En el caso del sector público ecuatoriano, luego de ser emitida la Norma Técnica de Administración por Procesos mediante Decreto Ejecutivo No.1580 de fecha 13 de febrero de 2013 se han hecho mejoras y reformas muy importantes en todas las funciones y niveles de gobierno, lo cual ha repercutido en un aumento evidente de la calidad en los servicios que reciben los ciudadanos de las organizaciones estatales.

Sin embargo, aún existen tareas por realizar cuando se observan medidas de calidad en el servicio como son indicadores de optimización. Así lo expresan muchos clientes internos y externos de las organizaciones gubernamentales, cuando manifiestan que existen problemas como demoras en la entrega de sus servicios, o bien, entrega incompleta de información, sino acaso la realización de varios trámites burocráticos considerados innecesarios.

Actualmente la Dirección de Fortalecimiento Institucional (FI), recibe a diario gran cantidad de consultas por las diferentes instituciones públicas que existe en el país; los mismos que por su importancia deben ser resueltas de manera rápida y confiable.

Se ha determinado que dentro de la dirección existe retrasos en los tiempos de respuesta, así como devoluciones e insatisfacciones de los trámites, tanto por los usuarios internos como externos; adicionalmente no se cuenta con un sistema que permita determinar el número de trámites ingresados, los que están en estudio y los que han sido absueltos; por lo que no se ha podido determinar la situación real de la dirección con respecto a la calidad de servicio que está dando a las instituciones públicas.

1.2. Justificación

Actualmente todas las instituciones del sector público deben realizar reformas y mejorar sus funciones para brindar mayor calidad en sus trámites, la dirección de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Relaciones Laborales consiente de dichos cambios ha visto la necesidad de implementar un modelo de gestión por procesos, la misma que le permitirá ofrecer un buen servicio a los diferentes usuarios.

Este modelo de gestión por procesos permitirá crear flujos de trabajo así como integrar los diferentes elementos existentes a fin de reducir los tiempos empleados para generación de respuestas.

En este contexto, la tesis modelo de gestión por procesos en la dirección de fortalecimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, permitirá brindar los instrumentos técnicos y legales en una forma más rápida, ordenada, sistemática y normalizada a fin que las instituciones públicas tengan un mejor diseño en su estructura organizacional.

Con sustento en los objetivos planteados el presente modelo se aplicará su apoyo a través de resoluciones y reglamentos tales como: SENRES-RH-2005-42, la que permitirá normar técnicas de la clasificación de puestos, SENRES-PROC-2006-46, emitida para normar la técnica de diseño de reglamentos o estatuto organizacional.

Dentro del acuerdo 1580, permitirán normar a las instituciones y al funcionamiento de cada una de sus unidades administrativas de: ministerios coordinadores, ministerios sectoriales, secretarías e institutos.

1.3. Problema

En la actualidad el sector público de nuestro país se encuentra inmerso en un proceso de cambio que involucra al Ministerio de Relaciones Laborales debido a la creciente demanda en la consulta de trámites.

La Dirección de Fortalecimientos Institucional para atender los requerimientos de la ciudadanía los realiza en plazos muy extensos; provocando insatisfacción en las respuestas ya que resultan inoportunas.

La presente investigación se fundamenta en determinar un modelo de gestión por procesos, que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios en tiempos adecuados, y mediante un sistema ordenado y sistemático.

1.4. Delimitación

1.4.1. Delimitación Espacial.

Al proponer este modelo de gestión de procesos para la dirección de fortalecimiento institucional (FI) del Ministerio de Relaciones Laborales, es con el fin de adoptar un esquema de organización por procesos mediante una estructura lógica y ordenada la misma que permita reducir el tiempo empleado en los trámites.

1.4.2. Delimitación Temporal.

El enfoque del modelo de gestión de procesos radica en brindar un servicio más eficaz a las diferentes instituciones del sector público que requieran de la asistencia de la dirección de fortalecimiento institucional (FI), la misma que deberá ser implementada en el año 2016

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General.

- Establecer un modelo de gestión basada en procesos para la dirección de fortalecimiento institucional del Ministerio de Relaciones Laborales.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Identificar los problemas y necesidades de la dirección de fortalecimiento institucional a fin de mejorarlos con la implementación del modelo.
- Determinar los estándares y controles que permitan que un proceso sea ágil y productivo para la dirección de fortalecimiento institucional mediante un modelo de gestión basado en procesos.
- Mejorar los servicios que presta la dirección de fortalecimiento institucional, a través de la aplicación de un modelo basado en proceso.

1.6. Hipótesis

La Dirección de Fortalecimiento Institucional con la aplicación de un modelo de gestión por procesos mejorará los servicios que la institución brinda, los mismos que en la actualidad presentan desconfianza y retraso.

1.7. Metodología

Para la aplicación del modelo de gestión por procesos en la dirección de fortalecimiento institucional, será importante realizar una evaluación de la situación actual de la dirección de fortalecimiento institucional a fin de poder tener un mejor enfoque de los lineamientos técnicos y

legales que se deben emplear en las mismas, el mismo que ayudará a agilizar las actividades, mejorar el servicio, y sobre todo, permitirá detectar a tiempo posibles fallas y corregirlas, para ello se aplicará los siguientes métodos:

- histórico: se toma información que ya existe (pasada), para realizar un análisis o interpretación de lo sucedido y así determinar soluciones a los problemas.

- inductivo: permite determinar la particularidad de la problemática, a través del razonamiento de los datos hasta llegar a la teoría o leyes que se encuentran ya establecidas.

- deductivo: parte de hechos generales hasta llegar a hechos específicos, es decir se toma como referencia los procesos que existen en la dirección de fortalecimiento institucional hasta determinar de las actividades, tareas y operaciones.

- técnicas de entrevista, encuesta y observación: ayudará a obtener información referente a las operaciones de la dirección.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Ministerio de Relaciones Laborales

"El Ministerio de Relaciones Laborales como el Organismo de la Administración del Talento Humano y Remuneraciones del Sector Público" (Registro Oficial Segundo Suplemento No 294, 2010, pág. 2)

"La estructura organizacional del Ministerio de Relaciones Laborales alineada con la naturaleza y especialización de la misión consagrada en la Ley Orgánica del Servicio Público y en el Código de Trabajo; que contempla principios de diseño organizacional y de gestión institucional que deben traducirse en una organización efectiva que responda a las demandas de los diferentes sectores a través de un nuevo modelo de gestión". (Ejecutivo, Decreto No. 710, 2011, pág. 2)



Figura 2.1 Logo Institucional

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Ministerio de Relaciones Laborales

2.1.1. Antecedentes Históricos.

El Ministerio de Relaciones Laborales es creado mediante el (Registro Oficial No. 10, 2009), el Decreto Ejecutivo No. 10, en la que dice:

"Art. 1.-Fusiónase la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, y el Ministerio de Trabajo y Empleo, y créase el Ministerio de Relaciones Laborales".

Con la creación del Ministerio de Relaciones Laborales se crean dos Viceministerios:

- del sector público: asume todas las competencias de la SENRES.
- de trabajo: asume las competencias determinadas en el Código de Trabajo.

Para el ejercicio de sus competencias conferidas por la ley, el Ministerio de Relaciones Laborales, actúa con el apoyo de sus órganos institucionales internos, siendo los más relevantes:

1. Absolver las consultas de las autoridades y funcionarios del trabajo y de las empresas y trabajadores de su jurisdicción en todo lo que se relacione a la ley y reglamentos del trabajo;

2. Velar por la unificación de la jurisprudencia administrativa del trabajo;
3. Controlar el funcionamiento de las oficinas de su dependencia y visitar periódicamente las inspectorías del trabajo, y elevar al Ministro los respectivos informes;
4. Dar normas generales de acción a los inspectores del trabajo e instrucciones especiales en los casos que demanden su intervención;
5. Visitar fábricas, talleres, establecimientos, construcciones de locales destinados al trabajo y a viviendas de trabajadores, siempre que lo estimaren conveniente o cuando las empresas o trabajadores lo soliciten;
6. Formular proyectos de leyes, decretos ejecutivos, reglamentos y acuerdos referentes al trabajo y someterlos a consideración del Ministro de Trabajo y Empleo, con la correspondiente exposición de motivos, a fin de que, previa aprobación ministerial, sean elevados al Congreso Nacional o al Presidente de la República, para los fines consiguientes;
7. Imponer las sanciones que este Código autorice;
8. Intervenir directamente o por delegación en los organismos para cuya integración estén designados".

El Ministerio de Relaciones Laborales en los últimos años ha experimentado reestructuraciones tanto a nivel jurídico como administrativos, y actualmente se encuentra formando parte de Ministerios Coordinadores los mismos que están enfocados en el desarrollo de la gestión social.

Con estos antecedentes y una vez que el Ministerio de Relaciones Laborales se encuentra en este proceso de cambio, por lo que es importante implementar un modelo de gestión que ayude alcanzar los objetivos trazados por el Ministerio.

Actualmente el Ministerio de Relaciones Laborales forma parte de los 28 Ministerios que existen en el país, siendo uno de los más importantes en la gestión social para el desarrollo del Ecuador. Se encuentran estratégicamente divididos en Ministerios Coordinadores y Sectoriales que se detallan a continuación:



Figura 2.5.7. Sectorización

Fuente: SENPLADES

Elaborado por: el autor

2.2. Cultura Organizacional

“La cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina su comportamiento. Representa una percepción común de los miembros que influyen en su conducta”.(Coulter, 2000, pág. 25).

Los servidores y funcionarios de Ministerio para alcanzar un trabajo digno de la ciudadanía en igualdad de oportunidades y de trato; deben comprometerse con los deberes y derechos establecidos en los reglamentos institucionales.

2.3. Misión

“Ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público”. (Laborales, Laborales, Ministerio de Relaciones, 2014).

El objetivo principal del Ministerio es contribuir con la sociedad en lo referente a la situación laboral y remunerativa de los ciudadanos ecuatorianos; los mismos que deberán estar acorde a la realidad financiera y social del país.

2.4. Visión

“El Ministerio de Relaciones Laborales será una institución moderna, de reconocido prestigio y credibilidad, líder y rectora del desarrollo organizacional y las relaciones laborales, constituyéndose en referente válido de la Gestión Pública, técnica y transparente por los servicios de calidad que presta a sus usuarios”. (Laborales, Laborales, Ministerio de Relaciones, 2014).

La imagen que busca el Ministerio de Relaciones Laborales a largo plazo es ser reconocida como la institución que vela por el crecimiento y competitividad de la situación laboral de los empleados del sector público.

2.5. Valores

Los valores corporativos establecidos para el MRL son principios de actividad trascendentes que permitirán a los individuos e instituciones afirmar sus convicciones y orientar sus prácticas, en correspondencia con la condición humana, así como las demandas de desarrollo del entorno social y nacional.

En su organización y actividad profesional, el Ministerio de Relaciones Laborales se orienta por los siguientes valores corporativos:

2.5.1. Honestidad.

Comportamientos personales de los funcionarios y servidores del Ministerio de Relaciones Laborales, en rectitud, integridad y respeto en la entrega de los productos y servicios al cliente, a los bienes y derechos de las personas y de la institución.

2.5.2. Liderazgo.

Las competencias y credibilidad de sus funcionarios y servidores, son la base del mejoramiento continuo del Ministerio de Relaciones Laborales.

2.5.3. Servicio al Cliente.

Vocación de los funcionarios y servidores del Ministerio de Relaciones Laborales para la atención y satisfacción de las necesidades del cliente en términos de calidad.

2.5.4. Responsabilidad.

Hacer la gestión en forma responsable sobre la base de un marco ético profesional, técnico y normativo.

2.5.5. Transparencia.

Garantizar el acceso a las fuentes de información sin restricciones y a la rendición de cuentas a la que están sujetos todos los funcionarios y servidores del Ministerio de Relaciones Laborales.

2.5.6. Trabajo en Equipo.

La participación conjunta y comprometida de quienes conformamos el Ministerio de Relaciones Laborales es la base para alcanzar y consolidar los objetivos organizacionales.

2.5.7. Calidad.

La gestión del Ministerio de Relaciones Laborales se basa en el mejoramiento continuo de nuestros procesos institucionales, para satisfacer los requerimientos y exceder las expectativas de nuestros clientes.

Por lo que actualmente el principal objetivo del Ministerio de Relaciones Laborales es efectuar y ejecutar las políticas en una forma integral, sostenible y transparente, que permita alcanzar el buen vivir de la ciudadanía ecuatoriana.

"El Ministerio de Relaciones Laborales es una institución que su principal objetivo es cambiar la actual relación capital – trabajo con un enfoque dirigido al desarrollo de los trabajadores y a la justicia laboral, siendo el ser humano el centro de toda política; sustentado en una estructura integral, sostenible y transparente, que permitirá alcanzar el buen vivir, para así impulsar el empleo digno e inclusivo que garantice la estabilidad y armonía en las relaciones laborales con un permanente diálogo social, promoviendo el progreso e incremento de la productividad y los beneficios, especialmente de los trabajadores". (Laborales, Laborales, Ministerio de Relaciones, 2014, pág. 1)

"El Buen Vivir se construye desde las reivindicaciones por la igualdad, y la justicia social, y desde el reconocimiento, la valoración y el diálogo de los pueblos y de sus culturas, saberes y modos de vida".(Plan Nacional para el Buen Vivir, 2009, pág. 10).

"Estas orientaciones guían las grandes decisiones dentro de las cuales operan los actores sociales, políticos y económicos y permiten visualizar, en cada momento de la marcha, si se está o no en la ruta adecuada". (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2009, pág. 27).

Bajo este contexto la gestión pública tiene la necesidad de profundizar el proceso de mejoramiento de la calidad en su desempeño en el sector público, la misma que se deberá ser en base a una perspectiva estratégica y congruente con el plan nacional.

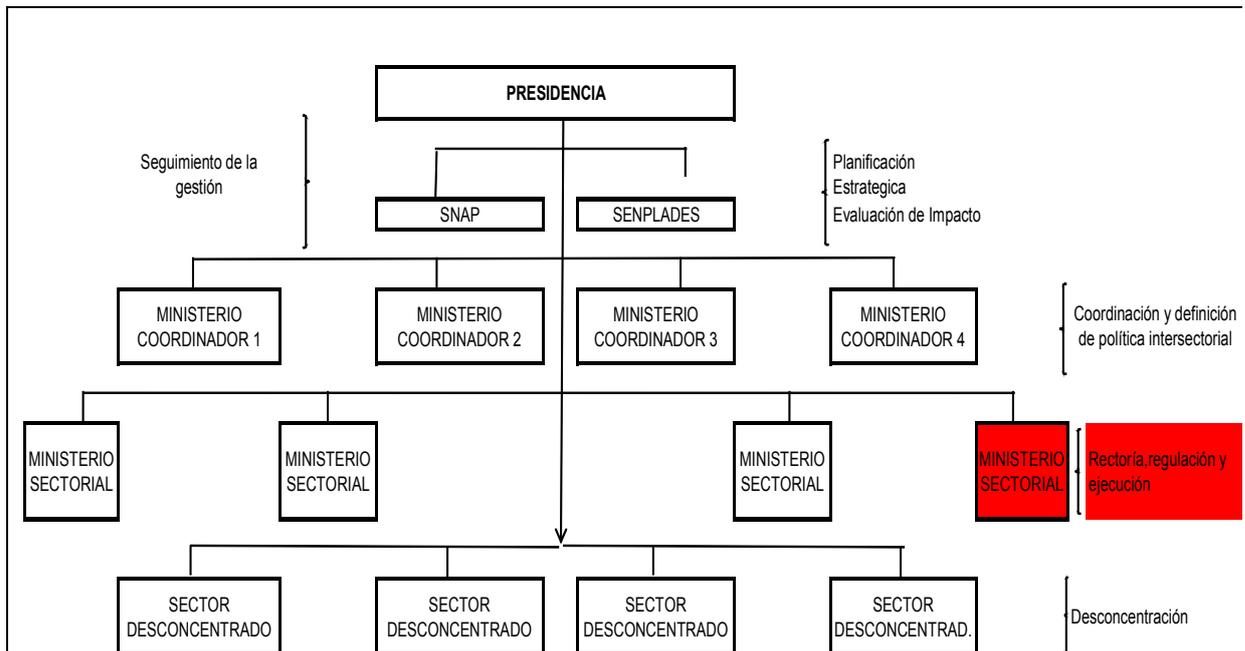


Figura 2.5.3. Estructura Orgánica de la Función Ejecutiva

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: el autor

2.6. Dirección de Fortalecimiento Institucional

Misión: "Asesorar y asistir técnicamente a las instituciones del sector público en el Proceso de Fortalecimiento Institucional a través de la implantación de las normas e instrumentos técnicos de estructuras y talento humano" (Acuerdo Ministerial 111, 2011, pág. 11)

Dentro de las atribuciones y responsabilidades de la dirección son:

- a) supervisar y monitorear la ejecución del plan de implantación de las políticas, normas e instrumentos de administración del fortalecimiento institucional, de gestión de talento humano y de remuneraciones del sector público;
- b) dirigir la ejecución de los planes de asistencia técnica para el fortalecimiento institucional sustentado en el sistema integrado de talento humano y remuneraciones;
- c) ejecutar convenios interinstitucionales de asistencia técnica;
- d) validar técnicamente los estudios de estructuras institucionales y posicionales; descripciones, clasificación y valoración de puestos; inclusión y clasificación de puesto de nivel jerárquico superior, creaciones y supresión de puestos y escalas remunerativas institucionales;
- e) orientar la absolución de consultas sobre el proceso de fortalecimiento institucional en estructuras, talento humano y remuneraciones;

- f) dirigir la implementación de las políticas y estrategias de fortalecimiento de las unidades de administración del talento humano del sector público;
- g) dirigir la contratación de auditorías ex - post sobre la administración del talento humano y remuneraciones en empresas públicas;
- h) dirigir la elaboración del plan operativo de su unidad

El Ministerio de Relaciones Laborales a través de la Dirección de Fortalecimiento Institucional (FI), busca dar asesorías técnicas al resto de instituciones públicas a fin de que puedan aplicar de forma correcta las políticas y normas establecidas en lo referente a las estructuras institucionales.

Para brindar esta asistencia en forma eficiente y eficaz es importante que la dirección de fortalecimiento institucional cuente con modelo de gestión la misma que permita integrar los diferentes elementos existentes en la dirección y así tener mejores tiempos de respuesta.

La dirección de fortalecimiento institucional al ser parte del Ministerio de Relaciones y al estar enmarcada con la misión, el cual es ser un ente rector para las unidades del talento humano del servicio público del estado ecuatoriano debe trabajar en el mejoramiento continuo para brindar las asistencias y asesorías que las instituciones del sector público requieran.

La dirección de fortalecimiento institucional se encuentra ubicada dentro de la estructura organizacional en la siguiente parte:

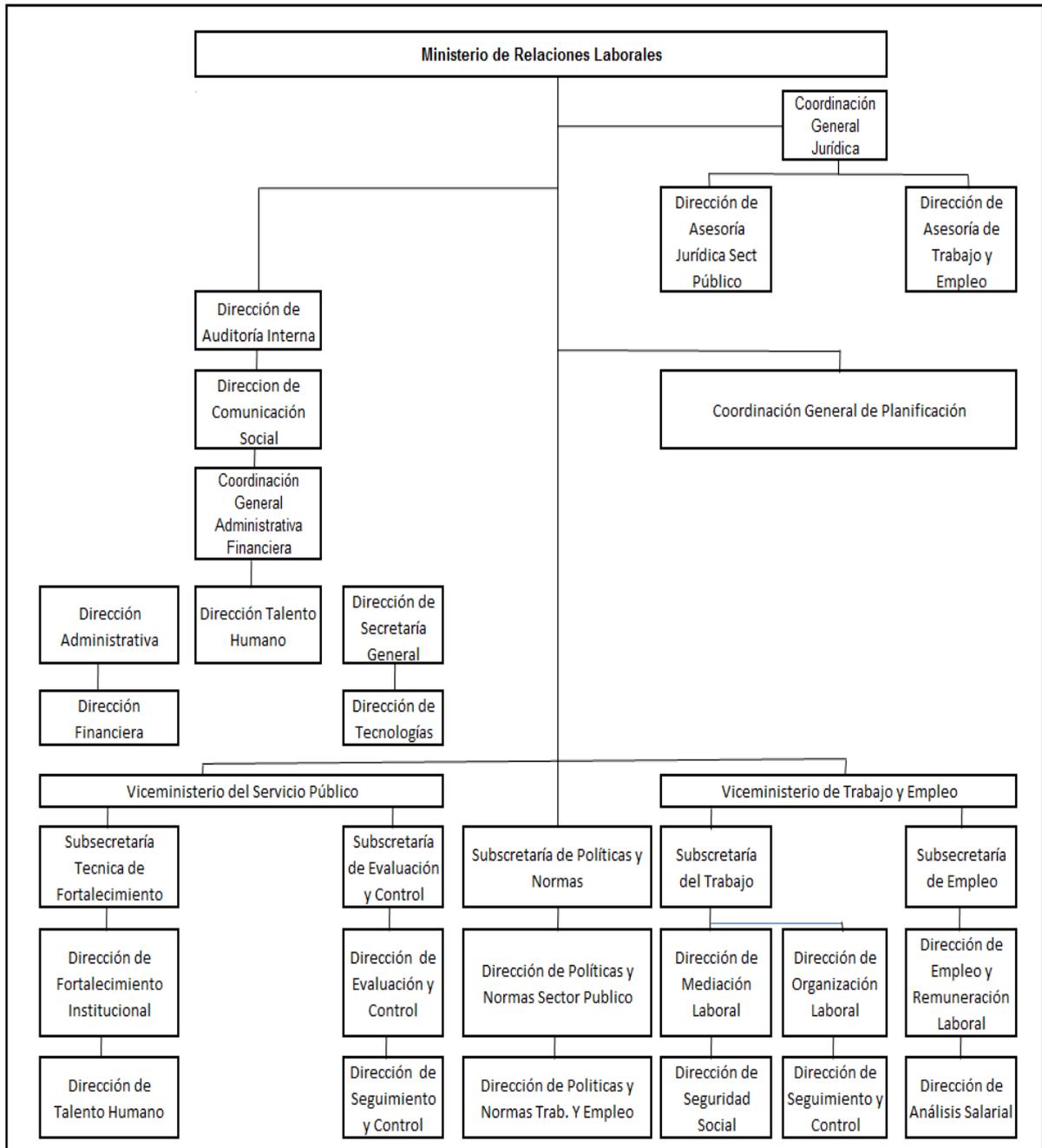


Figura 2.6.1. Estructura Orgánica del Ministerio de Relaciones Laborales

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Ministerio de Relaciones Laborales

2.7. Procesos

"Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" (Beltran, Carmona, Rivas & Tejedor, 2009, pág. 18)

"Todo aquello que una organización hace para diseñar, gestionar y mejorar sus procesos para apoyar sus políticas, estrategias y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés".(Beltran, Carmona, Rivas & Tejedor, 2009, pág. 27).

"Estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los límites funcionales, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abiertas, menos jerárquicas, más orientadas a obtener resultados que a mantener privilegios".(Zaratiegui, 1999, pág. 82).

En lo referente a procesos en la actualidad el Ministerio de Relaciones Laborales no posee una cultura de procesos, lo que con el paso del tiempo ha perjudicado en la toma de decisiones y no se ha podido alcanzar las metas y objetivos planteados.

Es importante que la dirección de fortalecimiento institucional tome en cuenta estas falencias a fin de que implemente un proceso que permita el direccionamiento de las decisiones que se tomen en la institución, y así poder brindar asesorías rápidas y oportunas a las instituciones que lo requieran.

La aplicación e implementación de un proceso permitirá que la dirección de fortalecimiento institucional (FI) aumente la productividad de las operaciones y se disminuyan los re-procesos, de igual forma es importante tener en cuenta que la aplicación del proceso ayudará para que la institución pueda adaptarse a los cambios que se den tanto con la aplicación de nuevas tecnologías o con las nuevas necesidades que se presenten en el sector público.

Es importante tener en cuenta que los procesos que se determine y con los cuales se elabore el mapa de procesos, las actividades no serán ordenadas en base a un criterio de jerarquización por cuanto para determinar la funcionalidad deberán cruzarse dentro de los servidores de la dirección de fortalecimiento institucional, para así tener resultados más alineados a los objetivos de la institución. Por lo que es importante que los procesos sean perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable del equipo o de los servidores asignados.

2.7.1. Representación de los Procesos.

"Los elementos que mayor interés despierta entre los participantes de los equipos constituidos para la mejora de procesos es la representación gráfica de los mismos.

La tradición normativa de las Administraciones Públicas con sus formulaciones escritas es sustituida por un formato gráfico y visual que facilita la comprensión del proceso". (Galiano, Yanez & Fernandez, 2007, pág. 16).

A través de la representación de los procesos la aplicación de los métodos en la dirección de fortalecimiento institucional será mucho más funcional y descriptiva, lo que permitirá que las actividades se lleven adecuadamente.

2.7.2. Clasificación alterna de los procesos.

2.7.2.1. Estratégicos: "procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

2.7.2.2. Operativos: proceso destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicios a los clientes de estos proceso se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

2.7.2.3. De apoyo: los procesos no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influyen directamente en el nivel de los procesos operativos. (Zaratiegui, 1999, pág. 85).

Los modelos propuestos se los diferencia entre:

- procesos estratégicos: como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de la responsabilidad de la dirección. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y a otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos.
- procesos operativos: como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.
- procesos de apoyo: como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos.

Se suelen referir a procesos relacionados con la gestión de los recursos y de las actividades de seguimiento y medición". (Beltran, Carmona, Rivas & Tejedor, 2009, págs. 21,22,23).

En este sentido y una vez que se ha definido los niveles tanto administrativos como jerárquicos que existen dentro de la dirección de fortalecimiento institucional se han determinado los siguientes niveles:

- directivo: el mismo que estará encargado del direccionamiento de la misión de la dirección de fortalecimiento institucional (FI).
 - asesoría: en este nivel ayudará a la dirección a tomar las mejores decisiones a los problemas que puedan suscitarse en FI.
 - apoyo: ayudará a tener un apoyo tanto administrativamente como en lo logístico para alcanzar los objetivos.
 - operativo: se encargará de la ejecución de los productos que estén relacionados en la dirección de fortalecimiento institucional (FI).
- El nexos que debe existir dentro de los niveles debe ser ininterrumpidamente con todos los involucrados para que exista una visión más clara de las actividades de cada uno de los servidores dentro de dirección de fortalecimiento institucional (FI).

CLASIFICACIÓN		
Procesos Gobernantes	Responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos, para orientar la gestión institucional	
Procesos Habilitantes	De asesoría Su finalidad es asesorar y fortalecer con sus conocimientos especializados a los procesos, en el momento que estos lo requieran.	
	De Apoyo Permite 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 institucional.	
Procesos Agregadores de Valor	Este tipo de procesos convierten sus entradas en salidas de mayor valor para el cliente, llegan al exterior de la organización con el cumplimiento de la misión institucional.	
Procesos Desconcentrados	Encaminados a generar productos y prestar servicios de manera desconcentrada y directamente al cliente usuario.	

Figura 2.7.2.1. Clasificación de Procesos del MRL

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: El Autor

2.7.3. Simbología de Procesos.

A continuación se presenta la simbología que se utilizará en el diseño de flujos, dentro de la dirección de fortalecimiento institucional, el mismo que permitirá interpretar y determinar de una manera más clara y funcional los procesos que se utilizan.

Símbolo	Significado	Definición
	Inicio / Fin	Indica la iniciación o fin del proceso
	operación	describe las actividades que debe realizarse
	sentido	conecta y señala el orden de la secuencia a ejecutar
	decisión o alternativa	indica un punto dentro del flujo en el existe posibles alternativas
	documento	representa cualquier tipo de documento que se requiere para el proceso
	multidocumentos	representa el conjunto de documentos necesarios para el proceso

Figura 2.7.3.1. Simbología de Procesos

Elaborado por: el autor

2.7.4. Beneficios de la Gestión de Procesos.

"Con la gestión de procesos podemos obtener amplios beneficios, por ejemplo:

- aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.

- realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso.
- estar más cerca de una certificación en normas ISO 9001 y otras.
- aplicar métodos de mejora continua y aseguramiento de calidad que nos permitirán aumentar la eficiencia y la eficacia.
- comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar
- rediseñar un proceso para obtener rendimientos muchos mayores.
- fortalecer la gestión del conocimiento, porque cada proceso levantado es conocimiento formal de la organización.
- innovar a diferentes niveles de profundidad: proceso, actividad y tarea.
- facilitar el emprendimiento porque todo nuevo negocio debe sustentarse en procesos del negocio que deben estar bien definidos. Podemos afirmar que el diseño del nuevo proceso es lo que sustentará operacionalmente el emprendimiento.
- realizar verdaderamente control de gestión, porque parte del cambio en los procesos consiste en obtener información relevante, tal como incorporar indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo". (Bravo, 2011, págs. 7, 8) .

Este modelo ayudará a que los tiempos de respuesta sean mucho más rápidos, y que no existan reproceso mismos que provocan inconvenientes en las instituciones.

Adicionalmente se implementarán los instrumentos en una forma sistemática y normalizada, mejorando la estructura de la dirección de fortalecimiento institucional y así tener un mejor desempeño en la sociedad ecuatoriana.

Dentro de los beneficios que se obtendrá para la dirección de FI, será la conformación de equipos de trabajo que tengan la capacitación adecuada, tener un proceso documentado el mismo que deberá tener actividades interrelacionadas.

Adicionalmente permitirá que la institución cuente con una estructura de carácter horizontal siguiendo procesos inter-funcionales y con una visión orientada al cliente.

2.8. Enfoque Basado en Procesos

“El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

No se puede considerar que un sistema de gestión tiene un enfoque basado en procesos, aún disponiendo de un buen mapa de procesos y unos diagramas y fichas de procesos coherentes, el sistema no se preocupa por conocer sus resultados.

Resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades". (Beltran, Carmona, Rivas & Tejedor, 2009, pág. 33)

Un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida.

Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio.

"Se considera proceso a un conjunto de actividades interrelacionadas que agregan valor, transformando diferentes elementos en entrada, los cuales sufran una transformación o sean resultado de otros procesos y al final obtener un resultado o salida, a un cliente interno o externo. El proceso inicia con el cliente y termina con el cliente". (Barros, 2005, pág. 25).

El enfoque basado en procesos que se desea implementar en la dirección de fortalecimiento permitirá que las actividades que se desarrollen estén ligadas entre sí, las mismas que deberán incurrir en un proceso al cual se deberá dar un valor agregado para la satisfacción de las instituciones y de sus necesidades.

Este esquema permitirá que se realice un diseño del proceso acorde a las necesidades de la institución, de igual forma permitirá que el seguimiento y la medición de los resultados sea más confiable.

Para lograr esta mejora en la gestión es importante que se analicen las actividades que se encuentren ligadas entre sí, los recursos y los controles con los que se cuente en la dirección de fortalecimiento institucional, los mismos que serán los elementos de entrada; una vez que se los hayan determinado se les deberá dar un valor agregado para obtener un resultado final y así se lo determinará como un proceso.

Con la aplicación de esta gestión por procesos permitirá que en la dirección de fortalecimiento institucional esté dirigida a aplicar procesos competitivos y capaces de reaccionar en forma automática a los cambios que se presenten en el entorno.

Esta definición se puede apreciar en la figura siguiente:



Figura 2.8.1.. Esquema de un proceso de tipo sustantivo u operativo

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: el autor

2.9. Mapa de Procesos

La representación gráfica de la estructura de procesos que conforma el sistema de gestión." (Beltran, Carmona, Rivas & Tejedor, 2009, pág. 31).

“El realizar el mapa de procesos ayuda a que la organización visualice de una manera más clara cómo las actividades están relacionadas con los clientes, proveedores y grupos de interés, además de la oportunidad de distinguir entre los diferentes procesos institucionales, estratégicos y de apoyo, estableciendo los procesos sobre los cuales se va a actuar e investigar sus diferentes actividades que realiza, permitiendo visualizar todos los procesos con sus principales relaciones”. (Mariño, 2006, pág. 46)

A través de la representación gráfica del mapa de procesos nos permitirá tener una visión más clara de las actividades que se realicen en la dirección de fortalecimiento institucional, lo que facilitará alinear los objetivos de la institución.

Esta representación gráfica permitirá tener una identificación más clara de los procesos, de la estructura y de su interacción entre ellos, facilitando a que en la dirección de fortalecimiento institucional se determine los criterios y métodos que aseguren que las actividades sean más eficaces, y exista un mayor control en la gestión del proceso.

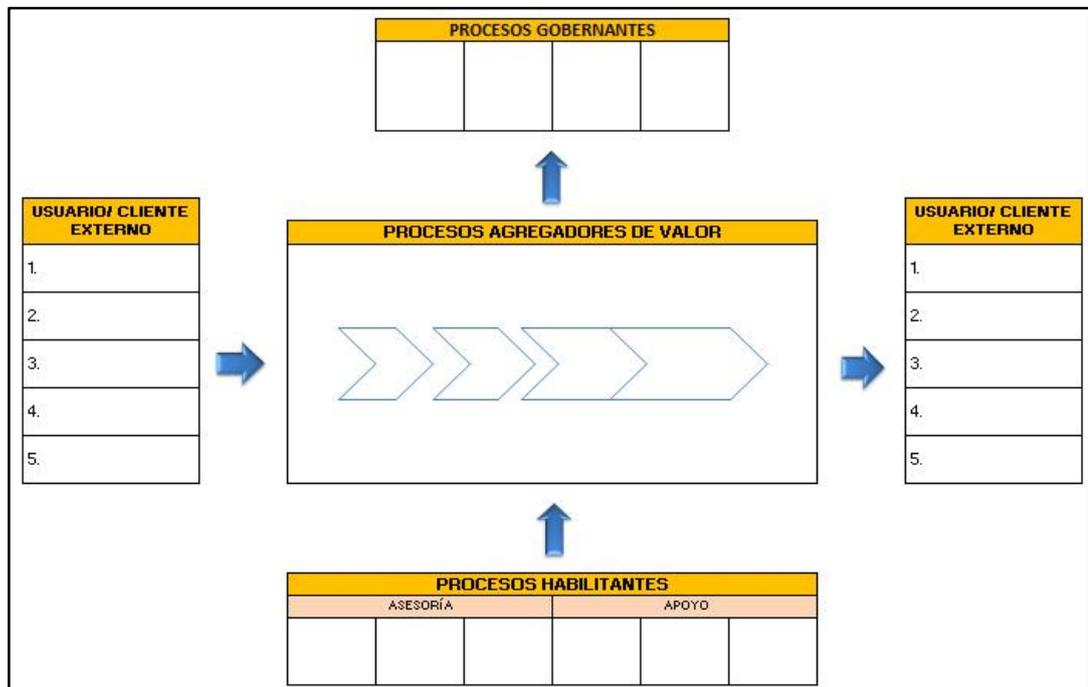


Figura 2.9.1. Mapa de procesos

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: el autor

2.10. Cadena de Valor



Figura 2.10.1. Cadena de Valor en una empresa de servicios

Fuente: (Porter, 2010)

Elaborado por: El Autor

“La cadena de valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que este pasa por cada una de estas. (García & Barba, 2011, pág. 3).

“La Cadena de Valor permite ver hacia dentro de la empresa, disgregar los diferentes procesos de la empresa y sus actividades estratégicas relevantes para determinar el comportamiento de los tiempos, costos y las fuentes de diferenciación que existen.

Para estructurar la cadena de valor los procesos se clasifican en procesos gobernantes, procesos que agregan valor y procesos habilitantes.

Su principal objetivo es el de maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, y creando un valor para el cliente, logrando que este acepte pagar y los costos incurridos. Se representa gráficamente la cadena de valor”. (Certo, 2001, pág. 3)

Deberá responder por sobre todo a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, ya sea siguiendo una estrategia de liderazgo de costos o de diferenciación o bien de una combinación de ambos enfoques”. (Torrico, 1996, pág. 12)

Mediante la representación gráfica de las actividades que la dirección de fortalecimiento institucional (FI) brinda a las instituciones públicas serán realizadas por los productos primarios, a fin de determinar el verdadero aporte de valor que se dé a la sociedad y así cumplir con la misión y objetivos institucionales del Ministerio de Relaciones Laborales.

Para la elaboración de la cadena de valor, el primer paso que la dirección de fortalecimiento institucional deberá realizar, será organizar el portafolio de productos tomando en cuenta el grado de contribución que estos aporten a la misión de FI, adicionalmente será importante que se analice la secuencia, el ordenamiento y el enfoque que debe estar direccionado al cliente.

Una vez que se determine todos estos elementos se podrá elaborar la cadena de valor la misma que permitirá tener una estructura organizada la misma que preste un mejoramiento en la dirección de fortalecimiento institucional.

2.11. Sistema de Gestión

“Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización”.(Steiner, 1998, pág. 68).

El Ministerio de Relaciones Laborales al ser una institución rectora en lo referente a la situación remunerativa del sector público debe adaptarse a las nuevas realidades, cumpliendo tanto en los aspectos legales y normativos del estado ecuatoriano.

Para enfrentar las diferentes situaciones el Ministerio deberá adoptar herramientas que permitan organizar, planear, ejecutar y controlar las actividades que se realicen dentro de la institución, los mismos que deben prestar servicios de alta calidad.

2.12. Modelo de Gestión

“Involucra definir el Ser el hacer y el Estar de la organización o dicho de otra forma definir el esquema de conversión que aspira desarrollar la organización. Se denomina conversión al proceso por el cual los recursos son transformados en objetivos. Es algo que solo pueden lograr personas organizadas y nunca pueden alcanzar las máquinas por si solas.

En síntesis, desde la perspectiva del modelo de gestión es importante detectar en cada caso (servicio o sistema) cuales son los principios y valores que guían el sistema, cuales son las principales decisiones relacionadas con la conducción del sistema, quien las toma y como se toman“. (Tobar, 2002, págs. 116, 117).

"Un esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos"

“Entre todo ello, cabe destacar el fundamento o principio de gestión por procesos y hechos, según el cual las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de una información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés“. (Beltran, Carmona, Rivas & Tejedor, 2009, págs. 2, 14).

En este contexto lo que se busca con la presente tesis es implementar en la dirección de fortalecimiento institucional (FI), un modelo de gestión por procesos que permita cumplir sus competencias en una forma sistemática, planificada organizada e integral para que todas las áreas sean participativas de una manera efectiva.

Con la implementación del modelo de gestión permitirá optimizar los tiempos de respuesta de los trámites y consulta que lleguen a la dirección de fortalecimiento institucional así como también proporcionará un servicio sea de mayor calidad.

2.12.1. Objetivos.

“Un sistema de gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc., que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos buenos resultados que desea, o lo que es mismo, la obtención de los objetivos establecidos“. (Beltran, Carmona, Rivas & Tejedor, 2009, pág. 14)

Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permita dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

Con la implementación del modelo de gestión en la dirección de fortalecimiento institucional se busca que el proceso se documente a fin de que los servicios que se brinden sean los esperados y a la vez permitan tener un control de la dirección con respecto al servicio.

Por lo que es importante sentar un modelo de gestión el mismo que permita crear un vínculo entre todos los actores de la dirección de fortalecimiento institucional tanto del nivel directivo como operativo, el mismo que determinará con claridad las asignaciones y responsabilidades de una forma clara a fin de lograr los resultados concretos.

2.13. Estructura Orgánica Funcional

“Es la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas de una institución, organización u órgano y la relación que guarda entre sí”.(Etzel, 1998, pág. 108).

La estructura orgánica que se determinará en el Ministerio de Relaciones Laborales se la ha realizado mediante un analista tanto de las direcciones administrativas, de los niveles de mando, el grado de las responsabilidades y en base al organigrama de la institución.

Cada dirección deberá estar enmarcada en base a una misión, visión y productos como se lo determina en el Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Relaciones Laborales, el mismo que nos permitirá determinar los productos que la dirección de fortalecimiento institucional deberá generar para la gestión institucional.

Los funcionarios como los servidores desde los más altos niveles como hasta la base de la institución deberán estar comprometidos con los objetivos de fortalecer la institucionalidad del sector público, como se los establece dentro de la misión de la dirección de fortalecimiento institucional.

2.14. Planificación Estratégica

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". (Goodstein, 1998, pág. 180).

El Ministerio de Relaciones Laborales deberá evaluar la información estratégica existente dentro de la institución, para utilizarla como documentos guías en la toma de decisiones y al brindar un mejor servicio a los usuarios.

Este conjunto de metodologías que el Ministerio aplique permitirá que se brinde una mayor eficiencia en los objetivos establecidos por la Institución.

2.15. Proyecto del Plan Estratégico

“Es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas que reflejan cual será la estrategia a seguir por la organización en un lapso de tiempo previamente definidos”. (Goodstein, 1998, pág. 173).

"El plan estratégico es un ejercicio que permite anticipar decisiones. Esta es la esencia de la gestión estratégica.

La planificación estratégica así como la prospectiva no consisten en adivinar el futuro sino en reducir la incertidumbre que el mismo involucra. La cuestión no es saber que va a pasar sino qué diferencia habrá para nosotros si las cosas cambian de una u otra manera“. (Tobar, 2002, pág. 92).

2.16. Diagnóstico Estratégico

"Identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir". (Sallenave, 1997, pág. 105).

Con la determinación de los puntos estratégicos la aplicación del modelo de gestión dentro de la dirección de fortalecimientos institucional permitirá aprovechar de mejor manera los recursos existentes así como una mejor aplicación de la metodología.

2.17. Direccionamiento Estratégico

"Orienta a la institución, para elaborar productos estratégicos que permitan alcanzar los objetivos y el máximo desempeño institucional. Contiene varios elementos, entre otros se encuentran la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución, los mismos que servirán para obtener productos, usuarios y prioridades.

Los productos obtenidos a través del direccionamiento estratégico, son aquellos que no constan expresamente en la base legal, pero que sirven para viabilizar el desarrollo de la gestión institucional. Este segundo inventario de productos técnicos, se alinean con la misión y completan el inventario general". (Resolución SENRES-PROC-2006-0000046, 2006, pág. 7).

“Conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el de referencia que orienta la entidad pública hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

El direccionamiento estratégico define la ruta organizacional que deberá seguir la entidad para el logro de sus objetivos misionales; requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior de la institución pública; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés, así como los parámetros de control y evaluación a regir en la entidad haciéndose necesario por lo tanto establecer su composición, correlacionando tres (3) elementos”: (MECI, 2010).

Mediante la aplicación de un direccionamiento estratégico en dirección de fortalecimiento institucional se pretende alcanzar los objetivos trazados, como es la asesoría y asistencia que las instituciones públicas requieran las mismas que se realizarán a través de la determinación de los productos que se desarrolló y como estos brindaran ayuda a las instituciones que las requieran.

2.18. Portafolio de Productos

"Constituye el conjunto integrado de productos que la institución ofrece a la sociedad para satisfacer sus necesidades y expectativas". (Resolución SENRES-PROC-2006-0000046, 2006, pág. 6).

El portafolio de productos que se desarrollen en la dirección de fortalecimiento institucional, deben estar alineados a la misión y a los objetivos, los cuales ayudarán a brindar un mejor servicio a las instituciones del sector público.

Dentro de los principales productos que la dirección de fortalecimiento institucional (FI), brinda al servicio público son la asistencia y asesoría para la elaboración de Manuales de Procesos.

2.18.1. Manual de Procesos.

El Manual de Procesos es un documento que contiene políticas, métodos y procedimientos, a través del cual se pretende que las instituciones que lo implementen puedan identificar el proceso, actividades, controles, recursos e inter-relacionamiento que los servidores tengan dentro de las diferentes unidades y procesos en las que se desempeñen.

El objetivo principal del Manual de Proceso es el fortalecimiento de la gestión de las instituciones, organismos, entidades y empresas del Estado, lo que facilitará el control y la medición de las operaciones que se realicen en la institución, las mismas que estarán direccionadas para la satisfacción de los clientes usuarios.

Para la realización de este documento será importante considerar la siguiente información:

- nombre de la unidad administrativa.

- el producto que la unidad brinde a los usuarios
- la frecuencia y el volumen con la que se realicen las actividades
- los responsables de los puestos
- los tiempos reales que se requieran para realizar el producto

Con la información que la unidad de la institución recabe será el insumo necesario para la realización del Manual que desea implementar la institución que lo requiera.

2.18.2. Informes Técnicos.

Las instituciones que soliciten la asesoría por parte de la dirección de fortalecimiento institucional para los productos que genere esta dirección, deberá remitir la información necesaria para que se elabore un informe técnico en el mismo que se justificaran las necesidades de la institución y así el Ministerio de Relaciones Laborales exprese su dictamen favorable o su manifiesto de negación a la solicitud de la institución requirente.

2.18.3. Asistencias Técnicas.

Otros de los servicios que brinda la dirección de fortalecimiento institucional son las asistencias técnicas a las diferentes instituciones del sector público que lo requieran, tanto en asunto de implementación en normas legales para el fortalecimiento tanto institucional como del talento humano.

Una vez que la institución solicite formalmente la asesoría en materia de Desarrollo Institucional, el Ministerio de Relaciones Laborales a través de su dirección de fortalecimiento institucional asignará técnicos que capaciten a los servidores de la institución que lo requiera, para que así puedan dar una correcta aplicación de las normas legales que rigen para la administración pública.

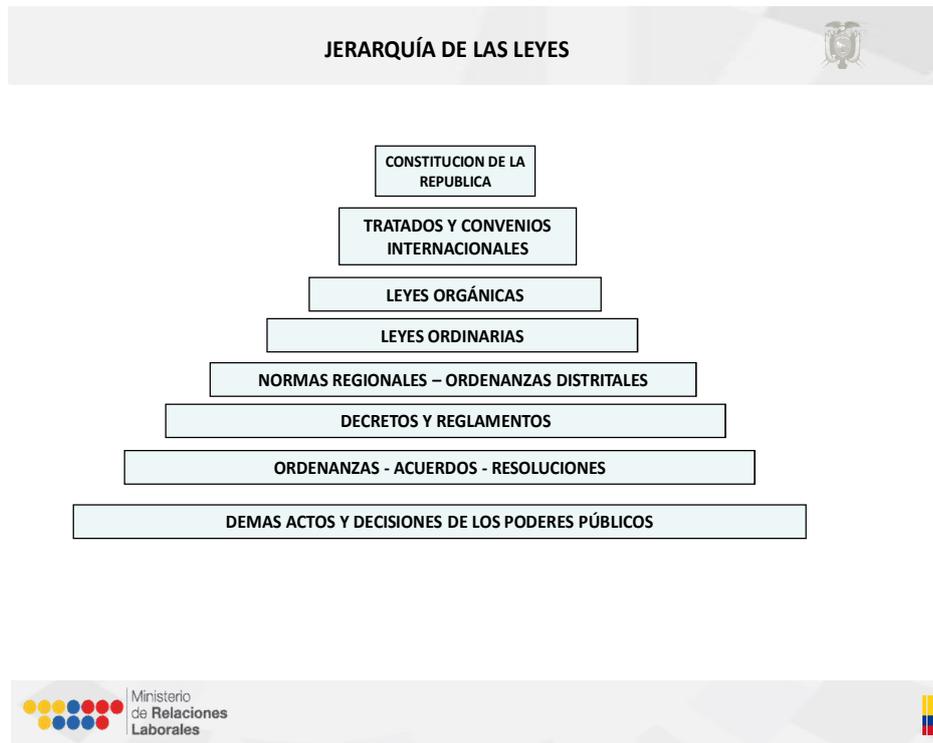


Figura 2.18.3.1. Jerarquía de las Leyes

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Ministerio de Relaciones Laborales

2.19. Validación

“Consiste en revisar, depurar y consensuar el inventario general de productos antes obtenidos: con esto se pretende verificar la importancia y asegurar sus consistencia a través de:

- revisión del inventario general de productos a fin de identificar duplicaciones de los mismos y realizar ajustes de tal manera que todos los productos tengan la connotación de ser tangibles y/o denoten resultado: y socialización del inventario, con el propósito de que el listado de productos sea consensuado y permita la eliminación, fusión o incorporación de productos“. (Resolución SENRES-PROC-2006-0000046, 2006, pág. 7).

Con la validación del modelo de gestión permitirá que la dirección de fortalecimiento Institucional permita establecer métodos de mejora y efectividad, las mismas que serán importantes, siempre mantenerlas actualizadas e implementadas a la realidad de la dirección.

2.20. Marco Conceptual

2.20.1. Amenazas.

“Situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla”. (Espinosa, 1995, pág. 76).

2.20.2. Debilidades.

"Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse". (Etzel, 1998, p. 93).

2.20.3. Fortalezas.

“Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase”. (Dessler, 1999, pág. 69)

2.20.4. Oportunidades.

“Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas”. (Dessler, 1999, pág. 69).

2.20.5. Competitividad.

“Es la capacidad que tienen las empresas en satisfacer las necesidades del mercado, ofreciendo un producto o servicio de calidad y que genere la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio”.(Dessler, 1999, pág. 70)

2.20.6. FODA.

(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): herramienta que permite tener un diagnóstico de la situación de la empresa tanto a nivel interno como externo.

Para el presente estudio como punto de partida será necesario determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presenten en el sector público e incidan en la dirección de fortalecimiento institucional, de los resultados obtenidos se realizará un análisis para tomar medidas de mejoramiento y de continuidad.

2.20.7. Eficiencia.

“Óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados”.(León, 1999, pág. 123).

2.20.8. Estrategia.

“La dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión”. (Goodstein, 1998, p. 108).

2.20.9. Atención Al Cliente.

“Forma o manera con la que debe contar toda empresa para mantener satisfechos a sus compradores o clientes”.(Blackwell, Miniard & Engel, 2002, pág. 87).

2.20.10. Objetivos.

“Expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo”.(Gentiopolis, 2011, pág. 10)

2.20.11. Servicio.

Es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente.

2.20.12. Políticas.

“Se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social, y su resultado son decisiones obligatorias para todos”. (Gore, 2004, pág. 103).

Lineamientos generales para cumplir los objetivos a través de las estrategias.

2.20.13. Procedimiento.

“Es la aplicación secuenciada de tareas con sus respectivas relaciones y que es específica en su ejecución (estática) el cual debe contar con un nivel de detalle que permita analizar sus posibles mejoras”. (Blackwell, Miniard & Engel, 2002, pág. 75).

2.20.14. LOSEP.

Ley Orgánica de Servicio Público.

2.20.15. MRL.

Ministerio de Relaciones Laborales.

2.20.16. FI.

Fortalecimiento Institucional

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

3.1. Metodología

El entorno del Ministerio de Relaciones Laborales y el personal que labora en la dirección de fortalecimiento institucional serán nuestra principal fuente de información para la determinación de las soluciones a la problemática que actualmente existe dentro de la dirección, para ello será importante contar con un soporte teórico y metodológico, el mismo que se constituirá en la herramienta para obtener los objetivos planteados en el proyecto de investigación, permitiendo brindar soluciones.

Para realizar el diseño de un modelo de gestión por procesos para la dirección de fortalecimiento institucional, es necesario realizar un estudio a fondo de los modelos de excelencia, como también de todos los conceptos relacionados con la gestión por procesos; ya que son una excelente guía para el desarrollo de la institución en su cultura de calidad y para conseguir la satisfacción de los usuarios.

Los métodos a utilizarse son los siguientes:

- histórico: se toma información que ya existe (pasada), para realizar un análisis o interpretación de lo sucedido y así determinar soluciones a los problemas.

- inductivo: permite determinar la particularidad de la problemática, a través del razonamiento de los datos hasta llegar a la teoría o leyes que se encuentran ya establecidas.

Mediante este método se analiza la situación actual de la dirección, para así poder clasificar la información y formularla en enunciados existentes, ascendiendo de lo particular a lo general.

- deductivo: parte de hechos generales hasta llegar a hechos específicos, es decir se toma como referencia los procesos que existen en la dirección de fortalecimiento institucional hasta determinar de las actividades, tareas y operaciones.

Se accede a información tales como Leyes, Reglamentos los cuales permitirán realizar pronósticos específicos mediante un razonamiento lógico y deductivo. Determinando la particularidad de los problemas que se presentan dentro de la dirección de fortalecimiento institucional.

- técnicas de entrevista, encuesta y observación: ayudará a obtener información referente a las operaciones de la dirección.

Se ha determinado la necesidad de realizar entrevistas al personal que conoce de los procesos y procedimientos que se utilizan en la dirección de fortalecimiento institucional, por cuanto esta herramienta permitirá recopilar información importante para definir las soluciones a los problemas que se presenten dentro de la dirección.

3.2. Introducción

Para el análisis situacional del presente estudio se debe analizar el entorno en el que se desenvuelve la dirección de fortalecimiento institucional (FI), lo cual permitirá conocer la realidad actual de la Institución.

Este análisis del ambiente tanto a nivel interno como externo ayudará a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las mismas que nos darán las pautas para determinar los puntos críticos y así poder mejorarlos mediante la implementación de un modelo de gestión adecuado.

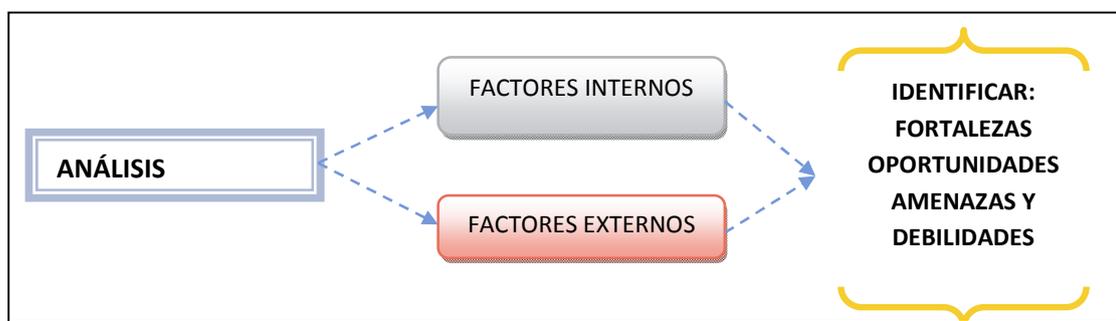


Figura 3.2.1.Factores

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Ministerio de Relaciones Laborales

La evaluación que se realizará será a través de herramientas administrativas y técnicas, las mismas que ayudarán a tener una visión más clara de los acontecimientos que pueden presentarse en el entorno de la dirección, los cuales están fuera de su control y que podrían beneficiarla o perjudicarla significativamente.

Al realizar el análisis externo de la dirección de fortalecimiento institucional, nos ayudará a detectar oportunidades y fortalezas a fin de formular las estrategias que se utilizarán para evitar las amenazas y debilidades que se tenga dentro de la dirección.

De igual forma se deberá realizar un análisis de los aspectos internos considerando que en la dirección de fortalecimiento institucional existe una ausencia de planificación por procesos, y surge la debilidad del trabajo en equipo, es decir, decaen las:

- metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial,
- los aspecto de rectoría,
- la tecnología,
- recursos humanos; y

- la gestión,

Todo esto conlleva una disminución en la productividad, para lo cual es importante que se considere los desafíos en una forma oportuna y óptimamente, a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios externos e internos, así como la exigencia de abordar nuevas estrategias y tácticas a las que se debe enmarcar el Ministerio.

Los directivos no han dado importancia a la baja organización, misma que ha provocado una centralización de resultados, falta de planificación en los procesos, elevados gastos.

Adicional a esta situación se debe considerar que la gran mayoría del personal que labora dentro de Fortalecimiento Institucional se encuentra prestando sus servicios con contratos temporales mismos que contemplan una permanencia de dos años máximo; situación que permite que exista una alta rotación del personal, y que los servidores que se contraten sean nuevamente capacitados e inducidos al proceso, generando demoras en la atención de trámites.

Esta investigación se ha basado en la documentación de los procesos desarrollados dentro de la dirección fortalecimiento institucional, la misma que ha permitido recopilar las experiencias, obteniendo una información de primera mano, para la generación de nuevos procedimientos que permitan tener resultados más rápidos.

En la metodología de recopilación de información respecto a riesgos, se determinó las situaciones que afectan al interior de la dirección, las mismas que para una mayor explicación se lo ha aplicado mediante la ilustración de espina de pescado: causa-efecto:

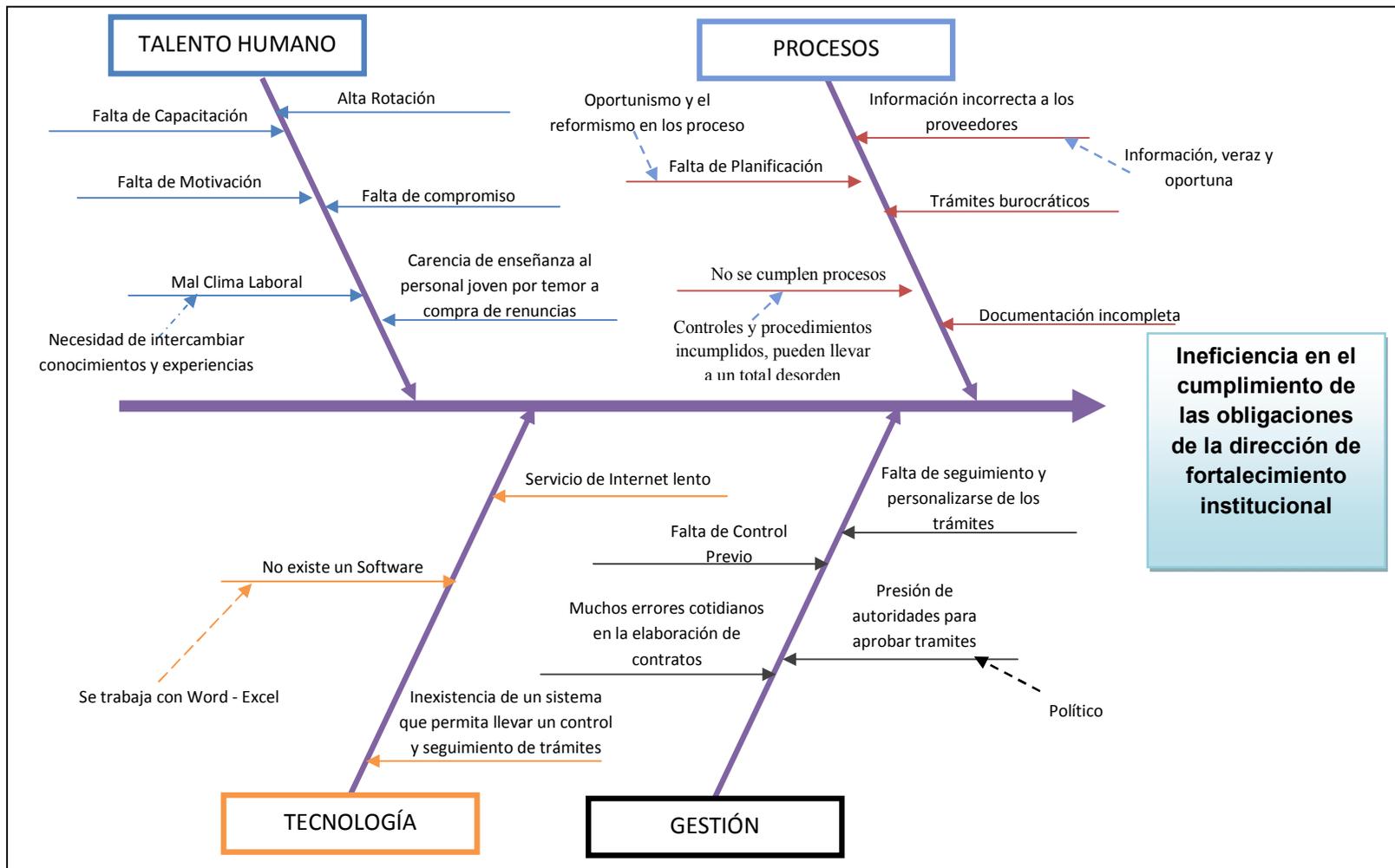


Figura 3.2.2.Diagrama de Factores Internos
Elaborado por: el autor

Mediante la ilustración se logró determinar los riesgos presentados en las etapas del proceso tales como:

Sistema de gestión: se observa una gran debilidad en lo que refiere a control, seguimiento y planificación, se evidencia un manejo político para que surjan las cosas bajo presión lo que conlleva a agilizar las cosas, dando como resultado errores que repercutirán en las planificaciones, ya que se realiza un análisis no muy profundo de los trámites y tareas asignadas.

Tecnología: no dispone de un sistema informático de gestión integral de las operaciones realizadas en la dirección de fortalecimiento institucional, por ejemplo no se tiene un sistema de control y seguimiento de los oficios ingresados a la dirección, provocando que no se conozca del estado de los trámites dentro de la dirección.

Talento humano: la falta de procedimientos y procesos en la selección del personal repercute en el desarrollo de las actividades y en la administración de los recursos humanos.

En la actualidad la selección de personal se lo realiza por amistades o allegados es decir todavía no existe una cultura total de transparencia. A más de la carencia de capacitación del personal nuevo que busca métodos propios para poder desempeñar sus labores cotidianas.

Los procesos: el Ministerio de Relaciones Laborales carece de una cultura de procesos, desde su creación ha ido variando los lineamientos estratégicos, no existe una táctica puntual, por lo que perjudica en la toma de decisiones, y no se puede alcanzar las metas u objetivos planteados a largo plazo.

También se evidencia una falencia en cuestión de manuales de procesos y procedimientos que ayuden a direccionar, guiar y ser la base fundamental ante cualquier decisión que se pretenda tomar en un futuro.

Considerando que todas las incomodidades y molestias que sufren los usuarios internos y externos de la dirección de fortalecimiento institucional, ameritan una revisión de las causas que las provocan, en este contexto se genera la necesidad de realizar mejoras en la mayoría de los procesos de la dirección; lo cual demanda una gran cantidad de recursos de variada índole, a fin de mejorar los procesos y en los criterios de análisis que se utilicen en la dirección.

En definitiva, este análisis consiste en determinar las fuerzas o factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la dirección de fortalecimiento institucional y tomar control sobre los acontecimientos y aspectos subjetivos.

3.3. Resultados de la Investigación

Los resultados obtenidos de investigación, han sido derivados de las opiniones, observaciones, entrevistas y encuestas realizadas, sobre la aplicación de un modelo de gestión por procesos para la dirección de fortalecimiento institucional del Ministerio de Relaciones Laborales.

Dichas herramientas fueron aplicadas a fin de determinar el grado cognoscitivo de un modelo de gestión, y de la forma que contribuiría en el desarrollo de la investigación.

En la actualidad el personal que labora en la dirección de fortalecimiento institucional es de 56 servidores, sin embargo 44 tienen contratos ocasionales y 12 son de nombramiento permanente; siendo estos últimos la muestra más representativa y real para tener datos más certeros en la situación de la Dirección.

Dentro de los resultados se determinó que un 30% por ciento conocía del tema mientras que la diferencia no conocía.

A través de las entrevistas se determinó que la mayoría de los servidores creían que el modelo se trataba de ejecutar actividades; sin embargo al manifestarles que con la aplicación del modelo de gestión por procesos se mejorará el servicio de la dirección; presentaron interés en el tema.

Al tener la socialización del modelo se demostró un interés dentro del personal determinando un elevado grado de aceptación en la implementación del modelo de gestión por procesos.

Por lo que dentro de los resultados obtenidos, los servidores manifestaron que dicho modelo:

- ayudará que la información que existe dentro de la Dirección se transferirá de un servidor a otro.
- permitirá tener un inventario de los procesos; y así la información no se perderá
- facilitará en la aplicación de estrategias para compartir información y transformarla en procesos.
- fomentará a realizar buenas prácticas de documentación
- creará un inventario de experiencias, contribuyendo al mejoramiento de los procesos

Además se obtuvo como aporte, diferentes ideas de mejorar, homologar los procesos, los mismos que a través de un compromiso e involucramiento de los servidores permitirán que la dirección de fortalecimiento institucional mejore el servicio que brinda a los usuarios.

Con la aplicación del modelo de gestión por procesos propuesto se espera resultados como el mejoramiento de los procesos, que se encuentren a disposición de todos los servidores (nombramiento permanente o servicios ocasionales), motivar e incentivar capacitarse y liderar actividades.

Se motiva aplicar metodologías de investigación, compartir información, trabajar en forma grupal, comprometerse con los objetivos con la institución.

Para determinar las estrategias que se deben tomar dentro de la dirección de fortalecimiento institucional, se han considerado las siguientes:

Figura 3.3. Matriz de Estrategias

Estrategias
1. La institución ofrece oportunidades que puedan aprovecharse
2. Preparación de programas específicos y reorientar las estrategias anteriores
3. La Dirección agilite el trabajo y que a la vez pueda ser útil para la toma de decisiones
4. Manejo de información este acorde a las necesidades de los usuarios y que contribuyan con los procesos de gestión de la Unidad.
5. El personal conozca los productos y servicios que maneja la dirección para satisfacer las necesidades de los usuarios.
6. El servicio en general que brinda la dirección de fortalecimiento es buena
7. Definir, documentar, estandarizar, controlar y evaluar los procesos, a fin de atender en forma íntegra y efectiva, todos los trámites que se presenten.
8. Implementar técnicas que sean filtros para mejorar la calidad de respuesta a los trámites
9. Determinar controles manuales y automatizados
10. Eliminar los tiempos de muertos y respuestas incorrectas
11. Utilizar al máximo los recursos y eliminar el exceso de trabajo

Elaborado por: el autor

3.4. Cadena de valor de la dirección de fortalecimiento institucional.

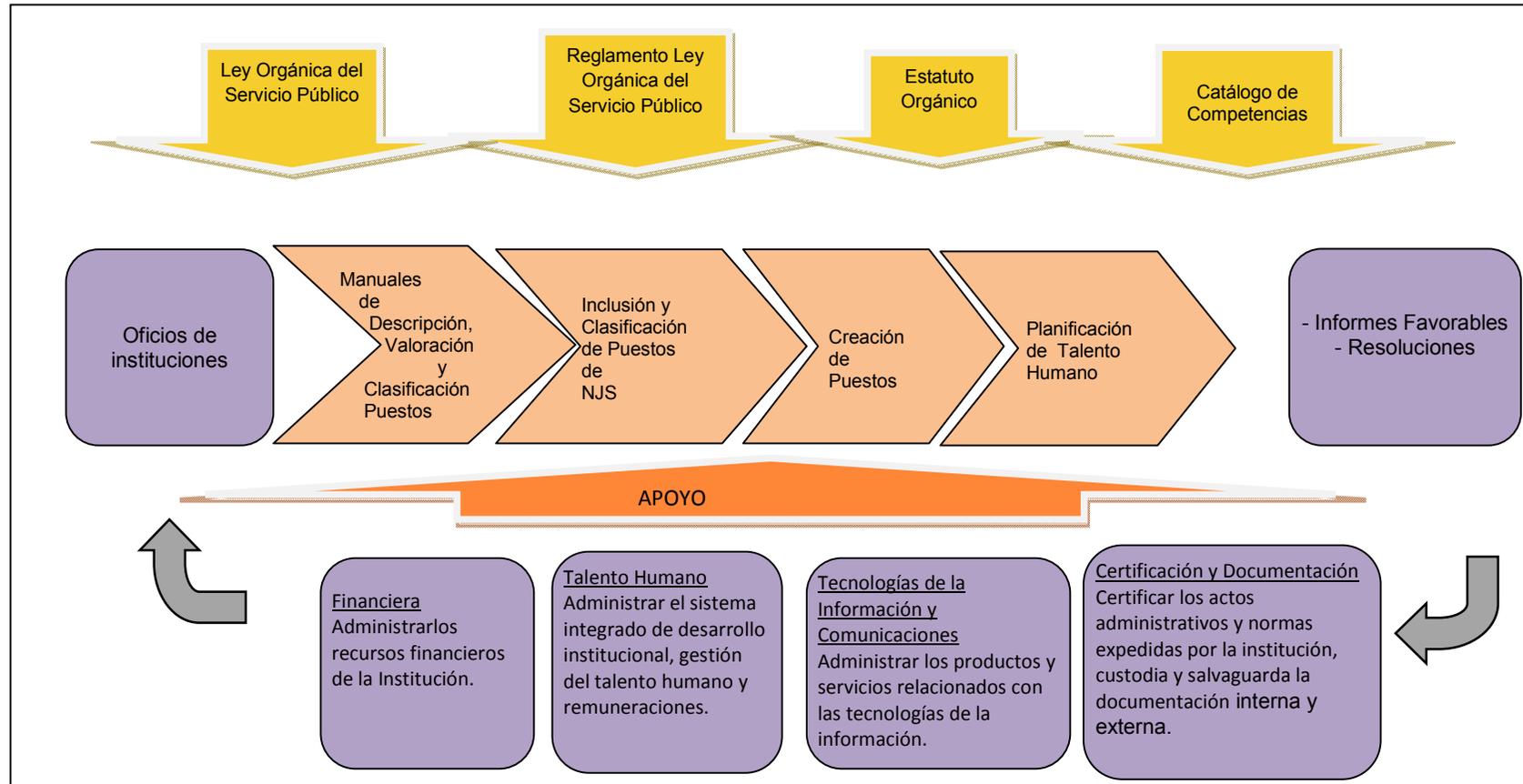


Figura 3.4. Cadena de Valor
Elaborado por: el autor

3.5. Mapa de Procesos de la Dirección de Fortalecimiento Institucional.

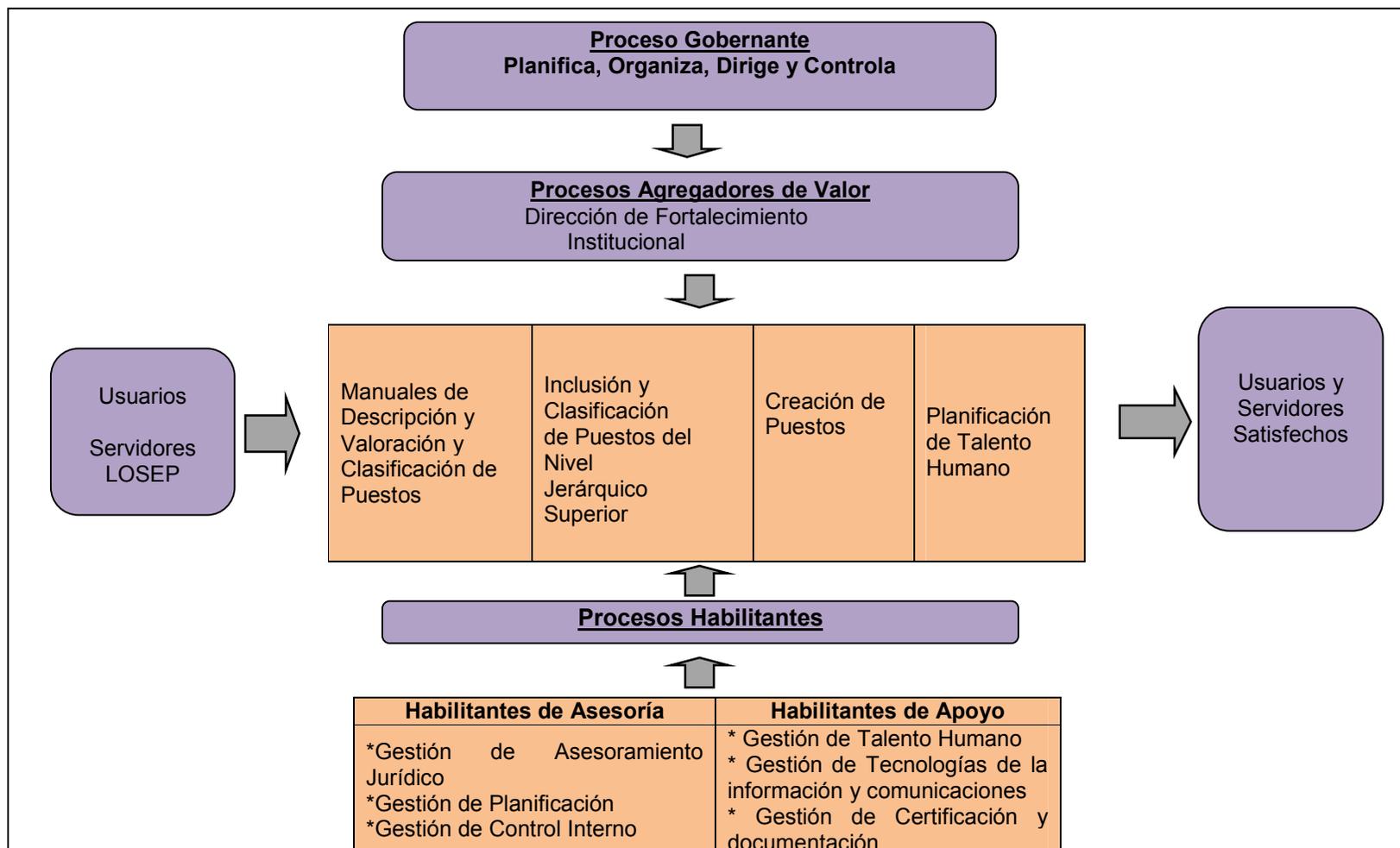


Figura 3.5. Mapa de Procesos

Elaborado por: el autor

3.6. Inventario de Procesos

Tabla 3.6. Procesos

Macro Proceso	
Dirección de Fortalecimiento Institucional	
No.	Procesos
1	Manuales de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos
2	Inclusión y Clasificación de Puestos del Nivel Jerárquico Superior
3	Creación de Puestos
4	Planificación de Talento Humano

Fuente. Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: el autor

El Inventario de procesos consiste en la identificación, determinación y recopilación de los procesos, subprocesos y de las actividades existentes en la Dirección de Fortalecimiento Institucional.

Una vez determinado los procesos que importante determinar que los mismos se encuentren alineados a la misión de la dirección.

Es importante considerar que a los procesos deben contener un valor agregado que cubra las necesidades de los usuarios tanto internos como externos.

3.7. Caracterización de los Procesos

Para cumplir con el propósito principal de la elaboración del presente proyecto de tesis, es importante que se caractericen los procesos para así poder determinar su funcionalidad y proponer un mejoramiento de los mismos.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
	MACROPROCESO	DIRECCIÓN TÉCNICA DE FORTALECIMIENTO	Nivel:	AGREGADOR DE VALOR	
	PROCESO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	Fecha:	15/04/17	
			Versión:	1	
CONTROLES : LEYES, PROCEDIMIENTOS INTERNOS, MÉTODOS					
LEGALES		REQUISITOS INTERNOS			
CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR, LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO, REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO		ESTATUTO ORGÁNICO, PORTAFOLIO DE SERVICIOS, CATÁLOGO DE COMPETENCIAS			
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES					
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	CONTROL/ BASE NORMATIVA /INSTRUCTIVO	OBSERVACIONES
			CARGO		
1	Elaboración de Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos	Elaboración de perfiles de puestos que se encuentran detallados dentro de la estructura	Analista de FI	Ley Orgánica del Servicio Público, Reglamento da la Ley Orgánica del Servicio Público, Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos	
2	Resoluciones de inclusión y clasificación de puestos del nivel jerárquico superior	Determinación de los perfiles de puesto de Nivel Jerárquico Superior y vinculaciones con los datos del postulante, para la inclusión en la estructura de la institución.	Analista de FI	Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos	
3	Resoluciones para Creaciones de Puestos	Inclusión de puestos necesarios en los diferentes departamentos de la Institución.	Analista de FI	Ley Orgánica del Servicio Público, Reglamento da la Ley Orgánica del Servicio Público, Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos	
4	Informe técnico de Planificación de Talento Humano	Elaboración del documento sustentando y justificando la necesidad de incorporación de talento humano de la institución.	Analista de FI	Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos	
RECURSOS					
PERSONAL: Cargos y No. De personas		INFRAESTRUCTURA: EQUIPOS, SOFTWARE		FINANCIEROS	
7 LIDERES, 42 ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS, 7 ASISTENTES		56 COMPUTADORAS, 1 COPIADORA, 28 TELEFONOS		DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA	
Elaborado Por:			Aprobado Por:		
Fecha:			Fecha:		

Figura 3.7.Caracterización de los procesos

Elaborado por: el autor

3.8. Ficha de Indicadores

A través de la ficha de indicadores nos permitirá formular e implementar estrategias de mejoramiento en los tiempos de respuesta para las instituciones del sector público que ingresan sus trámites a la dirección de fortalecimiento institucional.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES	FICHA DE INDICADORES		Nivel:	AGREGADOR DE VALOR
	MACROPROCESO	DIRECCIÓN TÉCNICA DE FORTALECIMIENTO	Código:	
	PROCESO	SUBSECRETARIA TÉCNICA DE FORTALECIMIENTO	Fecha:	15/04/17
Versión:				
OBJETIVO				
Establecer los lineamientos generales del Modelo de Gestión por Procesos en la Dirección de Fortalecimiento Institucional.				
DESCRIPCIÓN				
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de trámites atendidos			
VARIABLE	Trámites ingresados			
FACTOR/VARIABLE	Calidad			
DESCRIPCIÓN	Analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en función del tipo de trabajo, dificultad, ubicación, geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, respetando la naturaleza del trabajo acorde a LOSEP.			
OBJETIVO QUE SE EVALÚA	Cumplimiento de la política de aplicación, mejora de la calidad.			
FORMULA DEL CÁLCULO	$\% \text{ trámites atendidos} = \frac{(\text{Trámites Respondidos}) * 100}{\text{Trámites Ingresados}}$			
UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentual			
METODOLOGÍA DE MEDICIÓN	Revisión y análisis de trámites ingresados			
PERIODICIDAD	Semestral			
META PREVISTA	80% de trámites atendidos			
FUENTES DE INFORMACIÓN	Ley Orgánica del Servicio Público, Reglamentos, Estatutos			
REFERENCIAS ADICIONALES	Catálogo de Procesos, Fortafolio de Servicios, Catálogo de Competencias			
DISPONIBILIDAD DE LOS DATOS	2014			
NIVEL DE DESAGREGACIÓN	GEOGRÁFICO	Nacional, urbano rural, provincia, regiones.		
	GENERAL	Sector Público		
	OTROS ÁMBITOS	No aplica		
Elaborado Por:	GINNA ORBE	Revisado Por:		Aprobado Por:
Fecha:	15/04/17	Fecha:		Fecha:

Figura 3.8.Ficha de indicadores

Fuente: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaborado por: el autor

3.9. Flujograma

Para realizar el análisis de los procesos de la dirección de fortalecimiento institucional emplearemos un diagrama de flujos, el mismo que permitirá: identificar la situación actual, las oportunidades de mejorar y facilitar las comunicaciones entre el personal de la dirección.

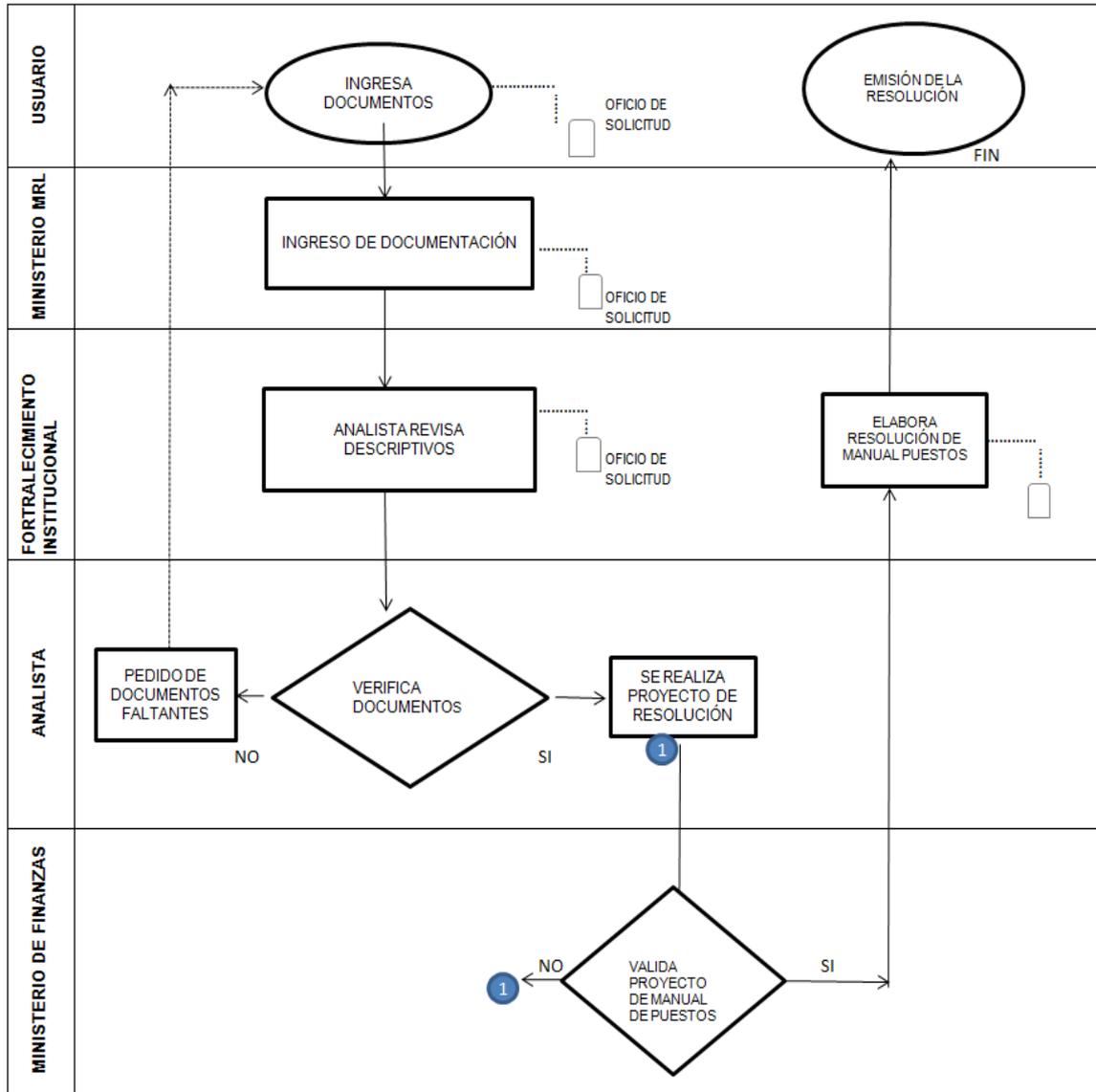


Figura 3.9.1. flujograma para la elaboración de Manual de Puestos

Elaborado por: el autor

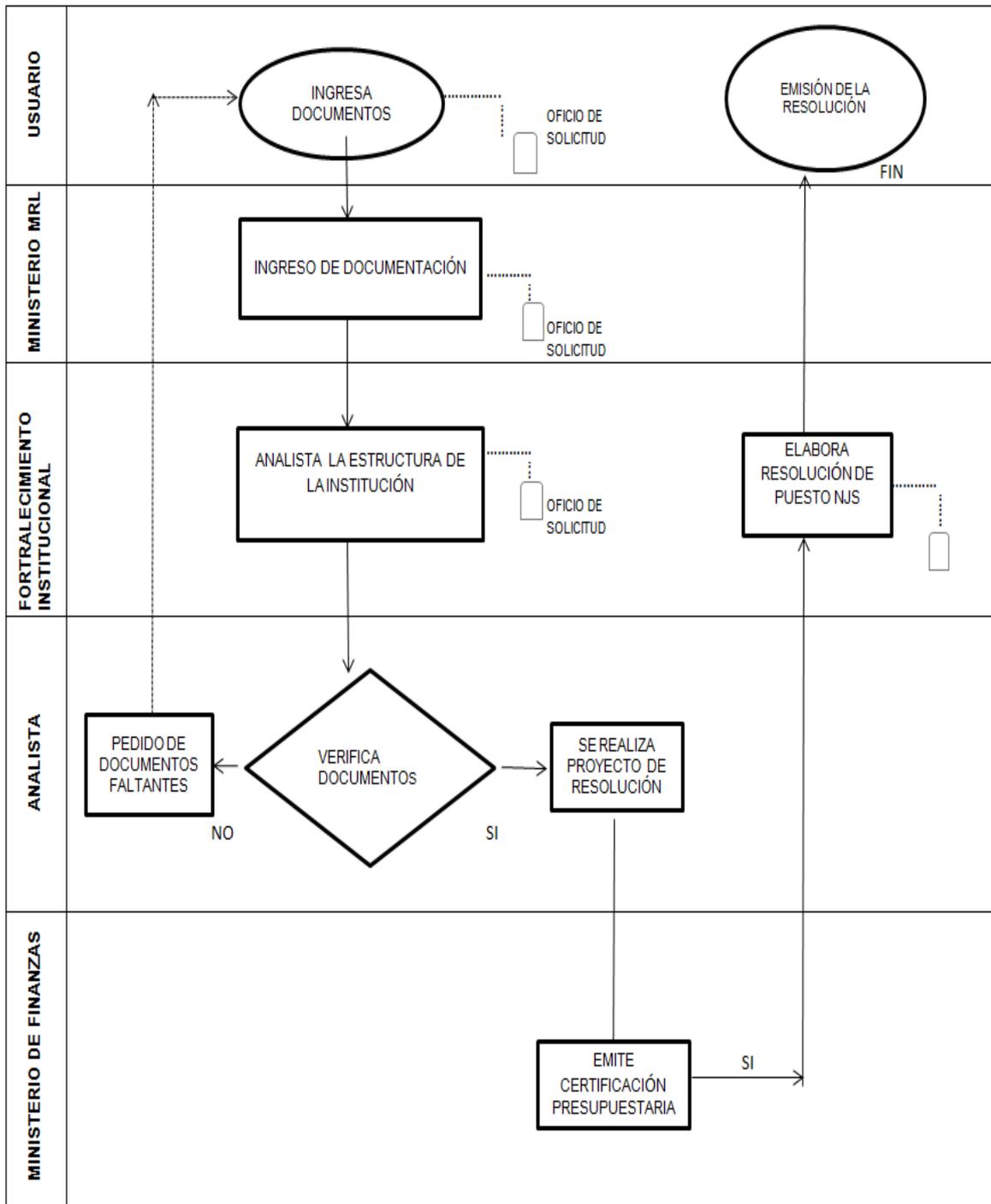


Figura 3.9.2. Flujograma para la inclusión y clasificación de puestos de NJS

Elaborado por: el autor

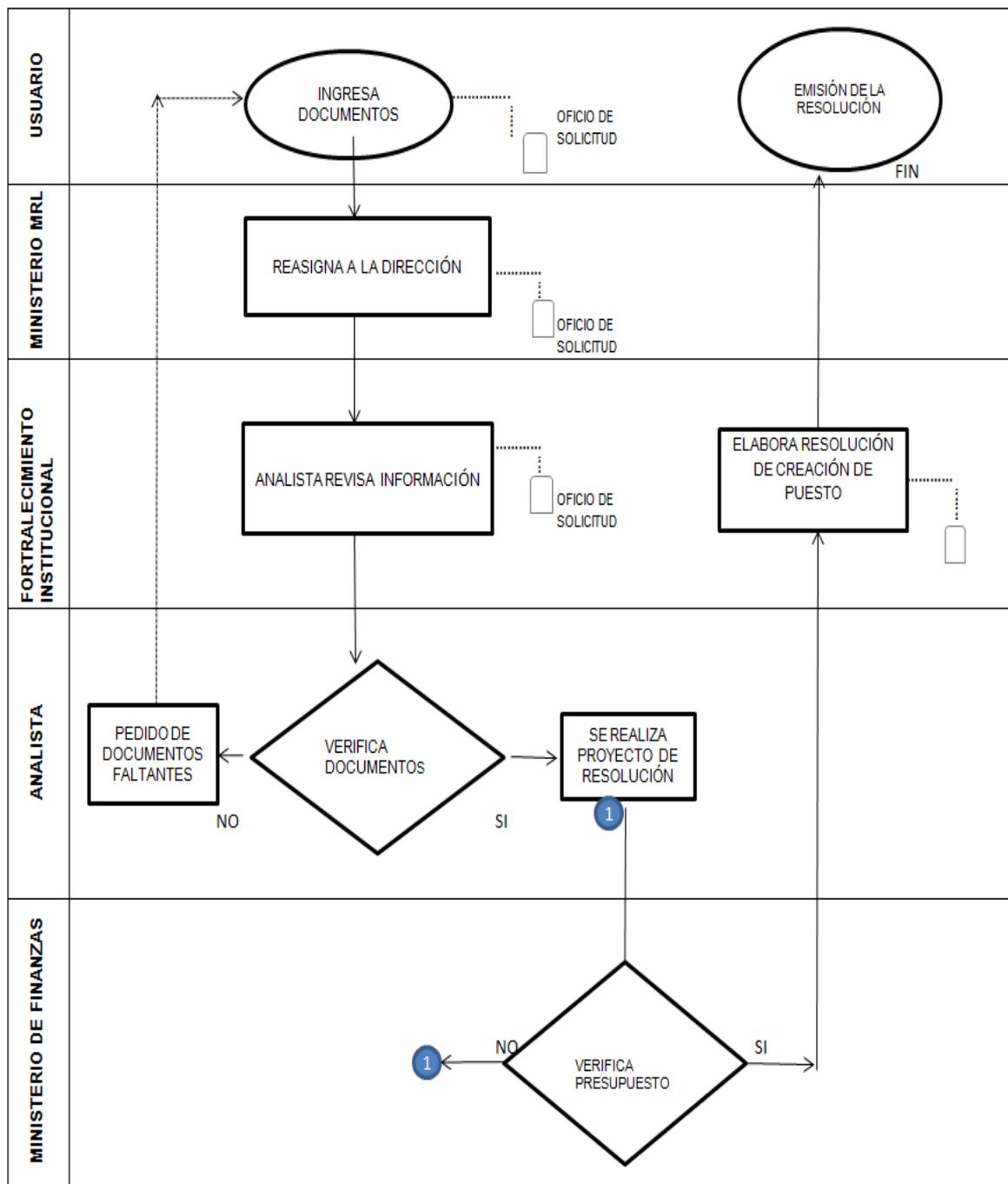


Figura 3.9.3. Flujograma para creación de puestos

Elaborado por: el autor

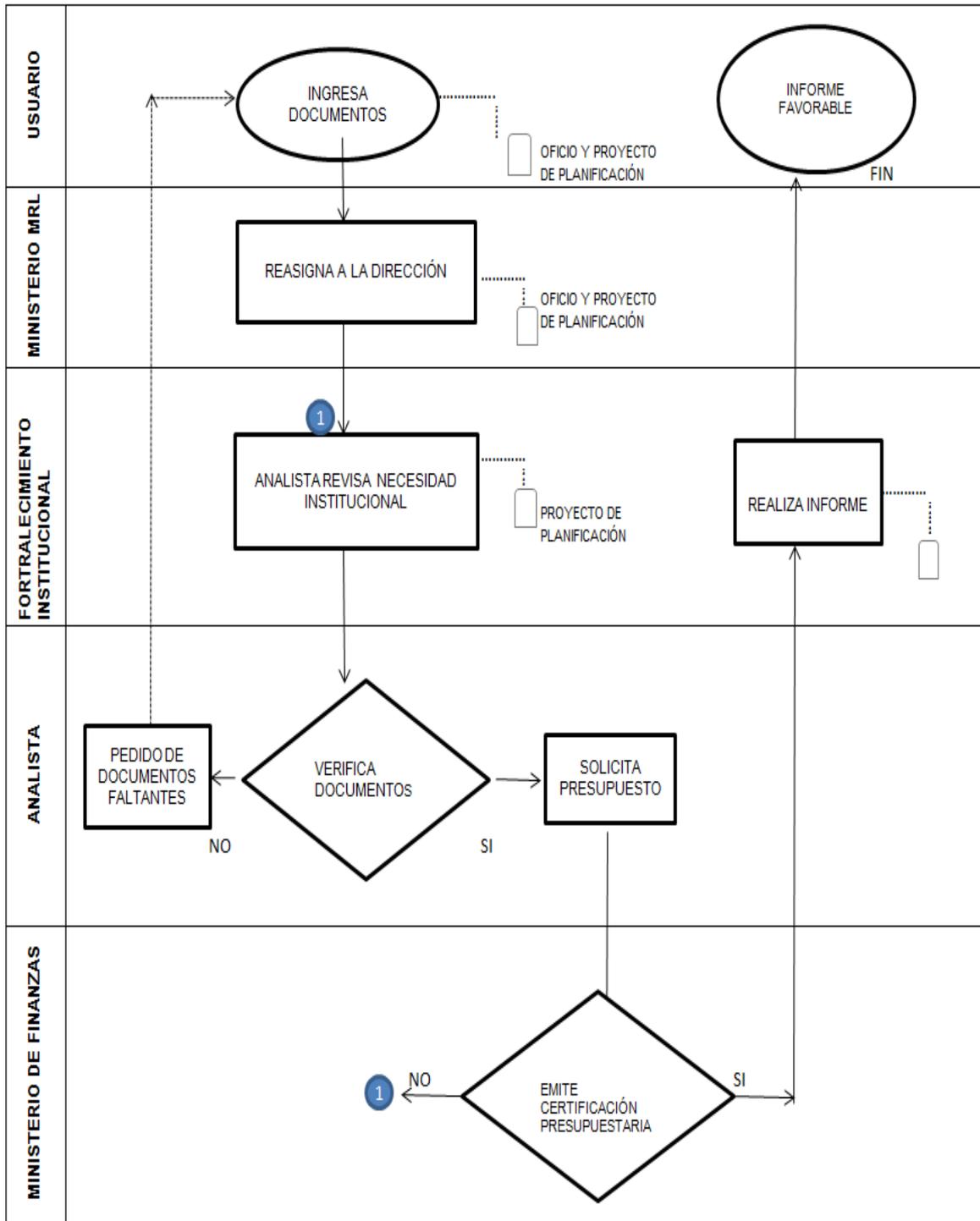


Figura 3.9.4.Flujograma de Planificación de Talento Humano

Elaborado por: el autor

3.10. Mejoramiento Continuo

Una vez realizado el levantamiento de las actividades de la Dirección de Fortalecimiento Institucional, se ha identificado varias novedades en el desarrollo de los mismos, determinando la situación propuesta que permitirá mejorar los procesos, dentro de estos se ha obtenido propuestas para el mejoramiento de las actividades, el mismo que se lo determinará mediante los siguientes cuadros:

TABLA 3.10. 1. Compromisos de la Dirección de Fortalecimiento Institucional

Objetivos: Conseguir que los directivos tanto de la Subsecretaria como de la Dirección de Fortalecimiento Institucional se comprometan con el uso del modelo de gestión	
ACTIVIDADES	INDICADORES
1. Realizar reuniones con los servidores para establecer compromisos	* Numero de servidores comprometidos
2. Presentacion de Propuesta	* Cantidad de servidores que cuenten con la información pertinente
3. Análisis de Propuestas	* Presentación de un documento con los compromisos establecidos
4. Presentación de un modelo	
Producto de la etapa: Compromiso de la dirección y de los servidores para el uso del modelo de Gestión por Procesos	

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: el autor

Tabla 3.10.2. Mejoramiento Continuo para la Dirección de Fortalecimiento Institucional

Objetivos: Diseñar, implantar y monitorear planes de mejoramiento continuo en la organización como mecanismos de gestión para lograr la satisfacción de los usuarios		
SUBETAPAS	ACTIVIDADES	INDICADORES
1. Elaboración de Proyectos	Análisis de los procesos a mejorar	Informe de resultados del análisis del proceso a mejorar
	Definir líderes de los equipos de mejora	Nombramiento de los equipos de trabajo
	Priorizar los proyectos	Documento plan de mejora
	Análisis económico de los proyectos	Informe de plan de implementación de la mejora
	Definir el equipo de mejora	
Diseño de la mejora		
2. Implmentacion del Cambio	Plan para implementación la mejora	Documento del proyecto piloto
	Elaborar un proyecto piloto	Sistemas de control y evaluación
	Observación, control y evaluación del proyecto piloto	Seguimiento al plan del proyecto
	Implementación del plan de mejora	
3. Monitoreo de Resultados	Se especifica la identificación de desviaciones y sus causas	Diagramas para identificar desviaciones y causas
	Acciones correctivas	Informe acciones correctivas
	Acciones preventivas	Informe acciones preventivas
Producto de la etapa: Modelo de gestión en marcha		

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: el autor

Una vez que se ha determinado la importancia de las actividades y han propuesto un plan de mejoramiento, los compromisos que se han establecido por los directivos y los funcionarios cumplen tanto con la misión, visión, valores, cultura organizacional de la Dirección de Fortalecimientos Institucional como del Ministerio de Relaciones Laborales.

3.11. Análisis de Costo

Para realizar un análisis de los costos se debe hacer en base a los valores de salarios que se establece en la Resolución No. MRL-2012-0021, de 27 de enero del 2012, las misma que establece la RMU, para los funcionarios de nivel jerárquico superior.

Para la determinación de los costos de personal, en primer lugar se debe conocer las remuneraciones unificadas establecidas para los servidores del sector público, las mismas que han sido dividido en dos grupos: los valores para la escala 20 Grados y para los funcionarios del nivel jerárquico superior las mismas que fueron publicadas mediante Resolución No. MRL-2012-0021 de 27 de enero del 2012 y con Acuerdo Ministerial No. MRL-2012-025 de 28 de febrero de 2012.

Tabla 3.11.1. Escala de Remuneraciones

Nivel	ESCALA 2010	ESCALA (VIGENTE)	GRUPO OCUPACIONAL	ROL
		RMU ACTUAL		
No Profesional	1	527	SPS 1	SERVICIOS
	2	553	SPS 2	
	3	585	SPA 1	ADMINISTRATIVO
	4	622	SPA 2	
	5	675	SPA 3	
	6	733	SPA 4	TÉCNICO
Profesional	7	817	SP1	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO
	8	901	SP2	EJECUCIÓN DE PROCESOS
	9	986	SP3	
	10	1086	SP4	
	11	1212	SP5	
	12	1412	SP6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
	13	1676	SP7	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS
	14	1760	SP8	PUESTOS ESTRATÉGICO
	15	2034	SP9	
	16	2308	SP10	
	17	2472	SP11	
	18	2641	SP12	
	19	2967	SP13	
	20	3542	SP14	

Acuerdo Ministerial MRL-2010-00022 de 4 de febrero de 2010

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Ministerio de Relaciones Laborales

Mediante una tabla se detalla los gastos operativos que el Ministerio de Relaciones debe cancelar a los servidores tanto de nivel jerárquico como de los ejecutores que laboran dentro de la dirección de fortalecimiento institucional y que actualmente están prestando sus servicios profesionales, para el aporte de los objetivos encomendados por la dirección.

Es importante tomar en cuenta para la determinación de la hoja de costos de personal, otros puestos que si bien no son parte directa de la dirección de fortalecimiento institucional forman parte de los procesos que se desarrollan, por tal razón también se ha realizado los respectivos cálculos.

Tabla 3.11.2. Matriz Remunerativa de la Direccion de Fortalecimiento Institucional

DENOMINACIÓN	GRUPO OCUPACIONAL	RMU	No. SERVIDORES	RMU	APORTE IESS (11,35)	VALOR A PAGAR	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	REMUNERACIÓN MENSUAL	RMU ANUAL
Director (a)	NJS	\$ 2,546.00	1	\$ 2,546.00	\$ 283.88	\$ 2,262.12	\$ 2,546.00	\$ 340.00	\$ 106.08	\$ 5,254.20	\$ 63,050.40
TOTAL FUNCIONARIOS			1	GASTO ANUAL							\$ 63,050.40

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: el autor

Tabla 3.11.3. Matriz Remunerativa de la Direccion de Fortalecimiento Institucional

DENOMINACIÓN	GRUPO OCUPACIONAL	RMU	No. SERVIDORES	RMU	APORTE IESS (11,35)	VALOR A PAGAR	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	REMUNERACIÓN ANUAL	RMU ANUAL
Expertos de Fortalecimiento Institucional	SP7	\$ 1,676.00	7	\$11,732.00	\$ 1,308.12	\$ 10,423.88	\$11,732.00	\$ 2,380.00	\$ 488.81	\$ 25,024.69	\$ 300,296.30
Analistas de Fortalecimiento Institucional	SP5	\$ 1,212.00	28	\$33,936.00	\$ 3,783.86	\$ 30,152.14	\$33,936.00	\$ 9,520.00	\$ 1,955.24	\$ 75,563.38	\$ 906,760.51
Analistas de Fortalecimiento Institucional	SP4	\$ 1,086.00	14	\$15,204.00	\$ 1,695.25	\$ 13,508.75	\$15,204.00	\$ 4,760.00	\$ 977.62	\$ 34,450.37	\$ 413,404.49
Asistentes de Fortalecimiento Institucional	SP1	\$ 817.00	7	\$ 5,719.00	\$ 637.67	\$ 5,081.33	\$ 5,719.00	\$ 2,380.00	\$ 488.81	\$ 13,669.14	\$ 164,029.70
TOTAL DE SERVIDORES			56	GASTO TOTAL ANUAL							\$ 1,784,491.00

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: el autor

Para la realización y puesta en marcha del modelo de gestión por procesos en la dirección de fortalecimiento institucional del Ministerio de Relaciones Laborales es necesario priorizar, planificar y administrar los procedimientos, a fin de contar con un portafolio de actividades en el cuales será el sustento para los responsables del proceso.

Una vez que se cuente con dicho portafolio, adicionalmente se deberá contar con programas de desarrollo para el personal que preste sus servicios en la Dirección de Fortalecimientos Institucional, para lo cual será importante que el Ministerio de Relaciones Laborales invierta en programas de capacitación en el ámbito de planificación de proyectos.

Estas capacitaciones permitirán que la institución pueda brindar un mejor servicio a las instituciones del sector público dentro de los plazos establecidos, así como ayudará para que se integren equipos de trabajo óptimos dentro de la dirección de fortalecimiento institucional.

Para lo cual se considera que el Ministerio de Relaciones Laborales invierta en cursos que se ofertan en el mercado ecuatoriano, los mismos que deberán cubrir la siguiente necesidad:

Tabla 3.11.4. Necesidad de capacitación para la Dirección de Fortalecimiento Institucional

Descripción	Duración
Talleres o Cursos	8, 16 o 24 horas
Seminarios	4 u 8 horas
Conferencias	1 o 4 horas
* Eventos Abiertos	

Fuente: MRL

Elaborado por: el autor

En base a necesidad de fortalecimiento institucional y una vez realizado el estudio de las capacitaciones que se ofertan en el mercado ecuatoriano, se determina una capacitación para el personal respecto a la aplicación en modelos de gestión. Siendo la propuesta más adecuada la del ESPOL, misma que se encuentra acreditada por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Tabla 3.11.5. Oferta de capacitación

Detalle
Tipo: Módulo
Código: 4417
Lugar: ESPOL
Duración: 32 horas
Horario: Sábados de 09h30 a 18h30
Precio: \$ 352 por persona

Fuente: ESPOL

Elaborado por: el autor

La temática que ofrece la capacitación que propone la ESPOL, en el ámbito de procesos y proyectos son:

- definir los requerimientos antes de ejecutar un plan
- crear metas y objetivos para la organización
- formación de formadores
- explorar modelos de planificación dentro de una organización
- desarrollar planes y modelos de medición dentro de una empresa
- mediciones comunicativas
- actualización de la planificación estratégica.

La capacitación propuesta por la presente tesis tiene un costo de \$ 352,00 dólares por persona el mismo que deberá ser considerado como una inversión por cuanto los métodos y procedimientos que sean impartidos por dicha capacitación, serán difundidos por los servidores al personal nuevo que ingrese a la Dirección de Fortalecimiento Institucional, es decir que se aplicara un método de efecto multiplicador a fin de dar continuidad con el sistema de procesos.

A continuación se presenta un cuadro en el cual se visualiza el costo total que le representará la puesta en marcha de la presente tesis y que el Ministerio de Relaciones Laborales deberá invertir a fin de aplicar el modelo de gestión por procesos para la dirección de fortalecimiento institucional.

Tabla 3.11.5. Costo de Inversión

Denominación	Grupo Ocupacional	Valor de la Capacitación	No. Servidores	Valor Total
Expertos de Fortalecimiento Institucional	SP7	\$ 352,00	7	\$ 2.464,00
Analistas de Fortalecimiento Institucional	SP5	\$ 352,00	28	\$ 9.856,00
Analistas de Fortalecimiento Institucional	SP4	\$ 352,00	14	\$ 4.928,00
Asistentes de Fortalecimiento Institucional	SP1	\$ 352,00	7	\$ 2.464,00
TOTAL			56	\$ 19.712,00

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

Con la aplicación de la capacitación el beneficio que pretende percibir el Ministerio de Relaciones Laborales es reducir los tiempos de respuesta de los trámites, los mismos que se presenta de la siguiente forma:

Tabla 3.11.6.Beneficio en tiemposde ejecución

Procesos	Horas Actuales	Horas Aplicación del Modelo Gestión
Manuales de Puestos	8	6
Inclusión y Clasificación de Puestos NJS	8	6
Creación de Puestos	8	4
Planificación de Talento Humano	8	6
TOTAL	32	22

Fuente: el autor

Elaborado por: el autor

La Dirección de Fortalecimiento Institucional con la aplicación del modelo de gestión por procesos se verá beneficiada notablemente por cuanto los tiempos que se empleaban para las respuestas de trámites se disminuirán significativamente.

$$\text{C/B} = \frac{\text{Horas aplicadas con el Modelo Gestión}}{\text{Horas aplicadas para respuesta de trámites}}$$

$$\text{C/B} = \frac{22}{32} \times 100$$

$$\text{C/B} = 68,75\%$$

La Dirección de Fortalecimiento Institucional aplica 32 horas para la respuesta de trámites; sin embargo con la aplicación del modelo de gestión se disminuye a 22 horas, lo que representa un 68,75% de uso de horas, siendo la diferencia aplicables para realizar otras actividades.

CAPÍTULO IV: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MRL: Fecha: 15/04/16 Edición: 001	DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

Índice

- 1. Información Básica del Proceso**
- 2. Control del Subproceso**
- 3. Lineamientos de Procesos**
- 4. Glosario de Términos y Abreviaturas**
- 5. Descriptivos de Puestos de Fortalecimiento Institucional**

Código: MRL: Fecha: 15/04/16 Edición: 001	DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

1. Información Básica del Proceso

Proceso:	Dirección de Fortalecimiento Institucional
Código del Proceso:	...
Descripción:	<p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer los lineamientos generales del modelo de gestión por procesos en la Dirección de Fortalecimiento Institucional. ➤ Analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en función del tipo de trabajo, dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, respetando la naturaleza del trabajo acorde a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). <p>Disparador:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Disposición de la autoridad nominadora o su delegado para aplicar un del modelo de gestión por procesos en la Dirección de Fortalecimiento Institucional. ➤ Elaborarlos descriptivos de cada uno de los puestos dentro de la Dirección de Fortalecimiento Institucional.

Código: MRL: Fecha: 15/04/16 Edición: 001	DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

	Entradas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Constitución de la República ➤ Ley Orgánica del Servicio Público ➤ Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público de procesos. ➤ Estatutos ➤ Catálogo de competencias. ➤ Catálogo de procesos. ➤ Portafolio de servicios. ➤ Catálogo de competencias.
	Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos. ➤ Inclusión y Clasificación de Puestos de Nivel Jerárquico Superior ➤ Creaciones de Puestos ➤ Planificación del Talento Humano.

Productos /Servicios del Proceso:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa de implantación de políticas y normas de desarrollo institucional. Informes favorables a los proyectos de manual de puestos institucionales. ➤ Resolución de inclusión y clasificación de puestos del nivel jerárquico superior. ➤ Resoluciones para la creación de puestos. ➤ Absolución de consultas derivadas del proceso de
--	---

Código: MRL: Fecha: 15/04/16 Edición: 001	DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

	<p>asesoramiento técnico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informe técnico de planificación de talento humano. ➤ Informes de aprobación de planificación del talento humano.
Responsable del proceso:	Dirección de Fortalecimiento Institucional
Tipo de cliente:	➤ Instituciones del Sector Público

2. Control del Subproceso

Marco Legal	Subproceso	Artículo	Normativa
	Elaboración del manual de clasificación de puestos	52 literal d); 61	Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP, Registro Oficial 294 del 6 de Octubre del 2010
		162, 163, 166, 172, 173, 174, 175	Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público. Decreto Ejecutivo 710. Suplemento 418 del 1 de Abril del 2011
		Disposición General. 2da	Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil. Resolución de la SENRES 42. Registro Oficial 103 del 14 de Septiembre del 2005
	Implementación del manual de clasificación de puestos	62	Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP, Registro Oficial 294 del 6 de Octubre del 2010
		173	Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público. Decreto Ejecutivo 710. Suplemento

Código: MRL: Fecha: 15/04/16 Edición: 001	DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	 Ministerio de Relaciones Laborales
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

			418 del 1 de Abril del 2011
		Disposición General. 2da	Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil. Resolución de la SENRES 42. Registro Oficial 103 del 14 de Septiembre del 2005
	Actualización, evaluación, seguimiento y modificaciones anuales del manual de clasificación de puestos.	61	Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP, Registro Oficial 294 del 6 de Octubre del 2010
		173, 174, 175	Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público. Decreto Ejecutivo 710. Suplemento 418 del 1 de Abril del 2011
		Disposición General. 2da	Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil. Resolución de la SENRES 42. Registro Oficial 103 del 14 de Septiembre del 2005

3. Lineamientos de los Procesos

- ✓ Las funciones y responsabilidades en el proceso de clasificación de puestos y sus subprocesos elaboración del manual de clasificación de puestos, implementación del manual de clasificación de puestos, deben estar formalmente definidas y difundidas para tener los resultados óptimos.
- ✓ La inclusión y clasificación de puestos de Nivel Jerárquico Superior se basará en las políticas, normas e instrumentos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales
- ✓ Mediante la creación de puestos se permitirá establecer los planes y programas de actividades dentro de la Institución.
- ✓ Las Unidades Administrativas de Talento Humano del sector público elaborarán la planificación del talento humano hasta 31 de diciembre de cada año, la misma que determinarán el personal óptimo que debe ser contratado dentro de la Institución.

Código: MRL: Fecha: 15/04/16 Edición: 001	DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

4. Glosario de términos y abreviaturas

Cliente:	Instituciones Publicas
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales
UATH:	Unidad de Administración del Talento Humano
FI	Fortalecimiento Institucional
Subsistema de clasificación de puestos:	Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos
Análisis de puestos:	Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respeto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales
Descripción de puestos:	Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización.
Valoración de puestos:	Proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución.

	173	Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público. Decreto Ejecutivo 710. Suplemento 418 del 1 de Abril del 2011
--	-----	--

Código: MRL: Fecha: 15/04/16 Edición: 001	DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

		Disposición General. 2da	Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil. Resolución de la SENRES 42. Registro Oficial 103 del 14 de Septiembre del 2005
	Actualización, evaluación, seguimiento y modificaciones anuales del manual de clasificación de puestos.	61	Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP, Registro Oficial 294 del 6 de Octubre del 2010
		173, 174, 175	Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público. Decreto Ejecutivo 710. Suplemento 418 del 1 de Abril del 2011
		Disposición General. 2da	Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil. Resolución de la SENRES 42. Registro Oficial 103 del 14 de Septiembre del 2005

CONCLUSIONES

Luego de finalizar el estudio de la presente propuesta, se ha determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- La propuesta del modelo de gestión permitirá a que el cumplimiento de los procesos de la dirección de fortalecimiento institucional sean mucho más rápidos, cumpliendo con las necesidades de los usuarios internos y externos.
- Con la aplicación del modelo de gestión en la dirección de fortalecimiento Institucional permitirá obtener un registro y control de los procesos hasta que el trámite sea atendido en su totalidad y en los tiempos determinados.
- A través de la aplicación del modelo de gestión de procesos adecuado permitirá que el personal que labora dentro de la Dirección de Fortalecimientos Institucional tenga una visión más clara de sus actividades, para que así no exista demora en los tiempos de entrega.
- Los tiempos de respuesta y absolución de consultas, serán los óptimos a fin de que las Instituciones que lo requieran puedan aplicar casi inmediatamente las herramientas emitidas por la Dirección de Fortalecimiento Institucional.
- Los procesos realizados dentro de la Institución estarán estandarizados y formalizados a fin de tener un mismo sistema dentro de la dirección.
- El modelo de gestión por procesos busca que en la Dirección de Fortalecimiento Institucional exista un aumento de productividad en el servicio que brinda al resto de Instituciones del sector público.
- al existir un orden dentro de la dirección, el clima organizacional mejorará notablemente dentro del personal, creando un ambiente de cordialidad tanto a nivel interno como externo.
- Se atenderá a una mayor cantidad de trámites, ya que la información proporcionada será veraz y adecuada.

RECOMENDACIONES

Es recomendable que constantemente se realice análisis de actividades que se realizan dentro de la Dirección de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Relaciones Laborales para ir mejorando constantemente.

- Los servidores deben tener en cuenta de la importancia de la aplicación de los procesos dentro de sus actividades normales, ya que existirán mejores resultados.
- La operatividad de los trámites estará determinada por la metodología que se utilice para cada uno de los procesos de la Dirección de Fortalecimiento Institucional.
- Debe existir una continua evaluación a los procesos para evitar demoras en los tiempos de respuesta a los clientes internos y externos.
- Los trámites devueltos y los que hayan sido atendidos deberán estar debidamente documentados, a fin de que exista un historial de los mismos.
- Al existir un alto índice de rotación del personal, será necesario capacitar a los servidores, para que tengan una visión más clara sobre los productos y servicios que ofrece la Dirección de Fortalecimiento Institucional.
- Debe existir una vinculación con los usuarios tanto internos como externos para entender de forma más clara las necesidades de los usuarios.
- El Ministerio de Relaciones Laborales debe aumentar espacios de acción y convocar a las instituciones públicas para que se analice las necesidades de la sociedad ecuatoriana referente a temas laborales.
- Se debe promover a que exista un trabajo en equipo entre los colaboradores de la dirección, lo que permitirá una transferencia de conocimientos.
- Los espacios de acción deben ser más amplios, para que se analice las necesidades de la sociedad ecuatoriana.
- Expedir Normas claras, que permitan que las instituciones a través de sus unidades de talento humano y las direcciones puedan tomar decisiones oportunas.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

LIBROS

- Beltrán, J. Carmona, M. Carrasco, R. Rivas, M. Tejedor, F. (2002), *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Berenkintza Imp.
- Barros, Oscar (2005), *Innovación en los Procesos de Negociación*, Editorial Universitaria, Chile.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2002), *Principios del Marketing y sus mejoramientos*, Internacional Thomson Editores, México.
- Bravo, Juan (2011), *Gestión por Procesos*, Editorial Evolución S.A. Chile
- Camisón, C. Cruz, S. & Gonzales, T. (2007), *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid.
- Carvalho, J. (2000), *Control de la Gestión Empresarial*. Editores ESIC. España.
- Certo, Peter (2011), *Mejoramiento de Procesos de la Gestión*, Editorial Guadalupe, Bogotá.
- Chiavenato, I. (2000), *Introducción a la Teoría de la Administración*, Editores Mc Graw Hill. México.
- Dessler, Gary (1999), *El Clima Organizacional*, Ed. Prentice Hall, México.
- Espinosa, Luis (1995), *Planificación Estratégica*, Guatemala.
- Etzel, Michael (1998), *Cadenas Productivas*, Editorial Mc. Graw Hill, México.
- Galiano, J. Yáñez, G. Fernández, E. (2007), *Análisis y Mejora de Procesos en Organizaciones Públicas*, Proyectos y Producciones Editoriales S.A.
- García, Juan & Barba, Juan (2011), *Estrategia Competitiva, Ventaja Competitividad y la Cadena de Valor*, Ed. Díaz de Santos S.A.
- Gore, Ernest (2004), *El Aprendizaje de las Organizaciones*, Ed. Granico, Buenos Aires
- Goodstein, Nolan, 1998), *Planeación Estratégica Aplicada*.
- Harrington, James (1996), *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Editorial McGraw-Hill, Bogotá,
- Hernández, Roberto (2003), *Mitología de la Investigación*, México.
- León, Juan (1999), *Relevancias de la Gestión por Procesos en la Planificación*, Ed. San Martín, Argentina.
- Mariño, Hernando (2001), *Gerencia de Procesos*. Bogotá, Revertó
- Mejía, Braulio (2006), *Gerencia de Procesos*. Bogotá, Ecoe Ediciones.

- Moreno, Galo, *Compilado Administración por Procesos*, Quito.
- Porter, Michael (2004), *Ventaja Competitiva*, México, Continental.
- Sallenave, Jean (1997), *Gerencia y Planificación Estratégica*, Editorial McGraw-Hill, México.
- Serna, Humberto (1994), *Planeación y Gestión Estratégica*, Bogotá-Colombia.
- Steiner, George (1998), *Cadenas Productivas*, Editorial Siruelos, Madrid.
- Stoner, James (2001), *Administración*, Quinta Edición, Prentice Hall, México.
- Tobar, Federico (2002), *Modelos de Gestion*, Buenos Aires.
- Torrico, Fernando (1996), *Competitividad de los Sistemas de Cadena de Valor*, Ed. Piramide.
- Zaratiegui, Junior (1999), *La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la Empresa*, Economía Industrial.

LEYES

- Acuerdo Ministerial 111, Estructura del Ministerio de Relaciones Laborales, publicada 2001.
- Constitución de la República del Ecuador (2008).
- Decreto Ejecutivo No. 10, 24 de agosto del 2009, publicado en el Registro Oficial No. 10.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Relaciones Laborales, 24 de junio de 2011, Registro Oficial No. 159.
- Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, 6 de octubre de 2010, Registro Oficial No. 294.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP publicada 2006, Registro Oficial No. 294, Resolución SENRES-PROC-2006-46.
- Manual Técnico del Modelo Estándar del Control Interno MECI, 2010.
- Plan del Buen Vivir, SENPLADES, publicada 2009.
- Resolución SENRES-RH-2005-42; publicada 2005.

INTERNET.

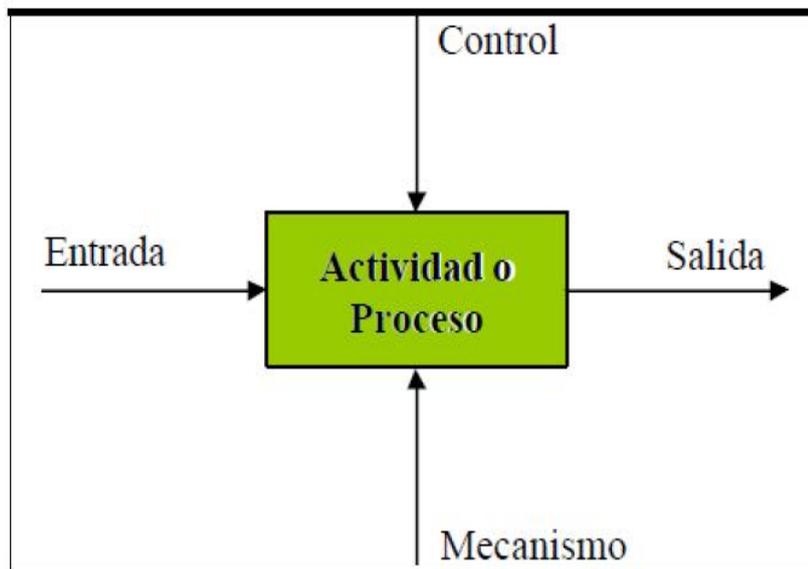
- ✓ Banco Central del Ecuador, BCE. *Estadísticas Económicas*. (08 de enero 2013): Consultado en <http://www.bce.fin.ec/>
- ✓ Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC. *Portal de Estadísticas*. (15 de enero 2013): Consultado en <http://www.inec.gov.ec/home/>

- ✓ Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, MCPEC. *Publicaciones*. (16 de Febrero 2015): Consultado en <http://www.mcpec.gob.ec/>
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales, MRL. *Publicaciones*. (09 de mayo 2015): Consultado en <http://www.trabajo.gob.ec/valores-mision-vision/>
- ✓ Metodologías Estratégicas. (25 de febrero 2013): Consultado en www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml

ANEXOS

1. Cadena de Valor

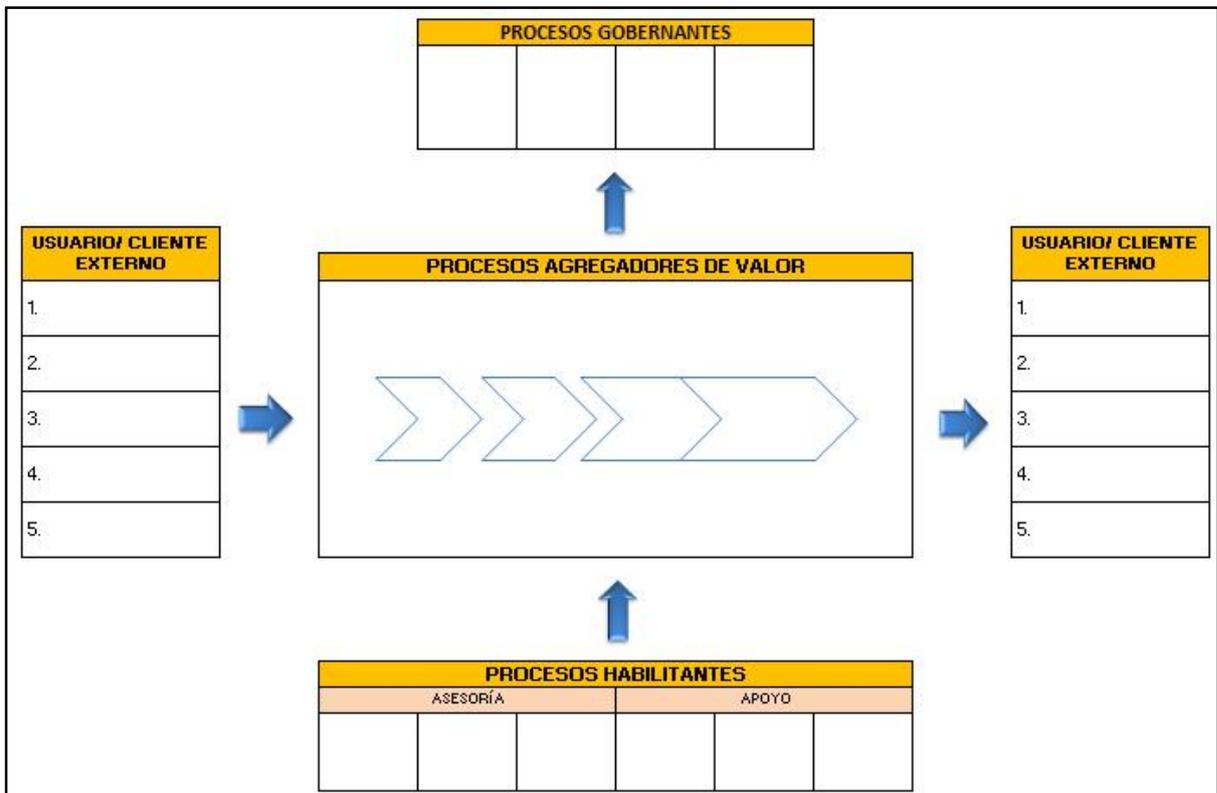
2. Elementos de un Proceso.



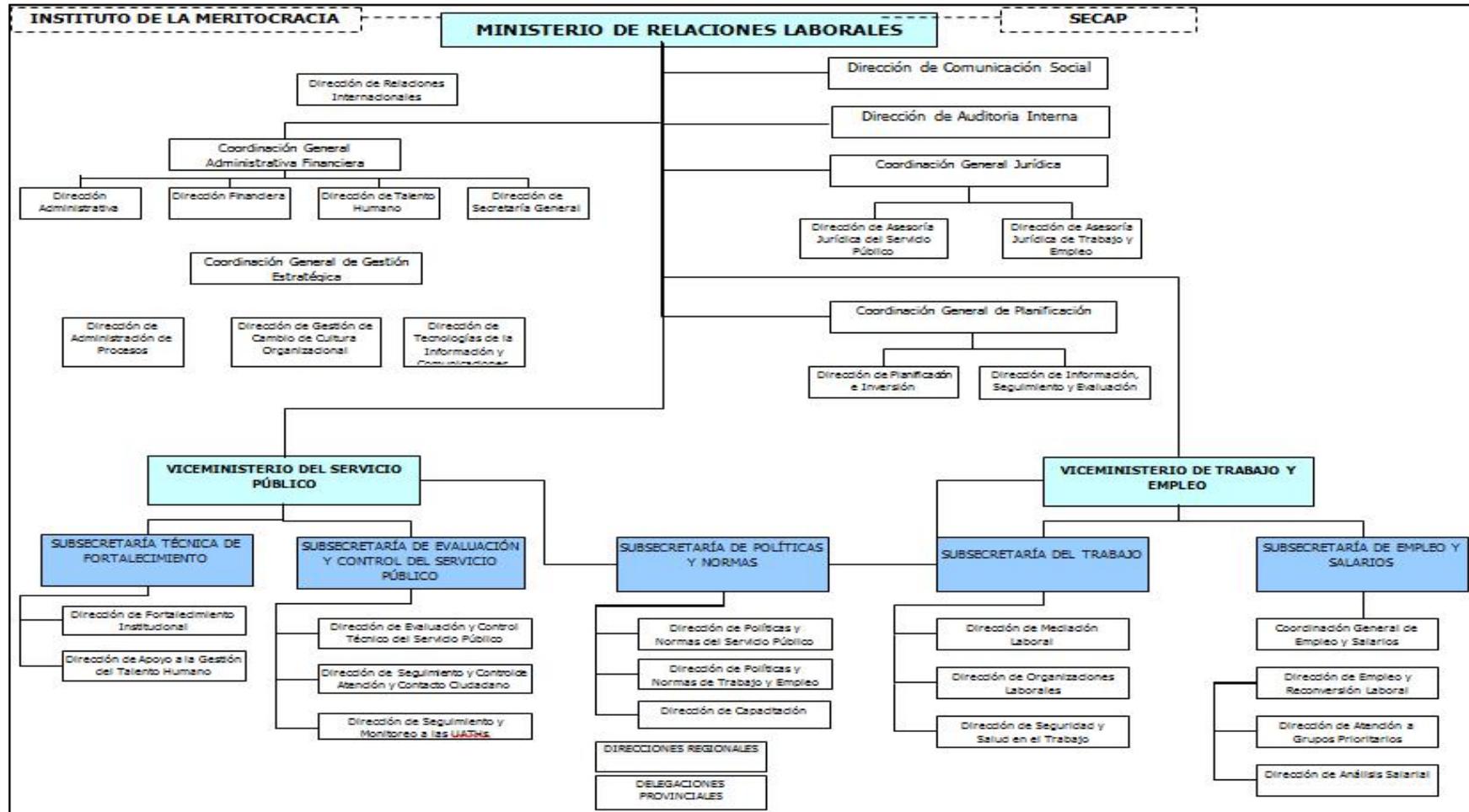
3. Procesos.



4. Mapa de Procesos.



5. Estructura Organizacional del Ministerio de Relaciones Laborales



6. Descriptivos de Fortalecimiento Institucional

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ Personal de Fortalecimiento Institucional, insituciones del sector público de baja complejidad, unidades de Admsitración del Talento Humano, Asesoría Jurídica, público en general.	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	ASISTENTE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		Título Requerido:	Titulado
Nivel:	PROFESIONAL		Área de Conocimiento:	Comercial, Administración de Empresas, Administración Pública, Recursos Humanos, Procesos o afines
Unidad o Proceso:	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
Rol:	EJECUCION DE PROCESOS			
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 2			
Grado:	8			
Ámbito:	NACIONAL			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Absuelve consultas del sistema integrado de desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones en las instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público de baja complejidad		Tiempo de Experiencia:	6 meses	
		Especificidad de la experiencia:	Actividades administrativas	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS Y HABILIDADES	
Absolver consultas entidades públicas de baja complejidad sobre estructuras institucionales y organizacionales.		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	INTEGRIDAD, CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	
Absolver consultas derivadas de los procesos de fortalecimiento institucional a instituciones de baja complejidad.		Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	ORIENTACION AL LOGRO, APRENDIZAJE CONTINUO	
Absolver consultas a entidades públicas de baja complejidad en la planificación, optimización y racionalización del talento humano		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	ORIENTACIÓN AL CLIENTE, PENSAMIENTO CONCEPTUAL	
Absolver consultas sobre la aplicación de la normatividad vigente en materia de desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones en las instituciones públicas de baja complejidad		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	CALIDAD EN EL TRABAJO	
Mantener actualizada la base de información sobre normatividad vigente en materia de desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones		Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	COMUNICACIÓN	

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ Director, Experto y Especialista de Fortalecimiento Institucional, Instituciones del Sector Público, UATHs, Asesoría Jurídica, público en general	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	ANALISTA JUNIOR DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		Título Requerido:	Titulado
Nivel:	PROFESIONAL		Área de Conocimiento:	Comercial, Administración de Empresas, Administración Pública, Recursos Humanos, Procesos o afines
Unidad o Proceso:	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
Rol:	EJECUCION DE PROCESOS			
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 4			
Grado:	10			
Ámbito:	NACIONAL			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecuta y monitorea procesos de asesoramiento técnico sobre el sistema integrado de desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones en las Instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público de mediana complejidad		Tiempo de Experiencia:	2 años	
		Especificidad de la experiencia:	Subsistemas del Talento Humano / Desarrollo Organizacional / Gestión de calidad / Gestión por competencias	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS Y HABILIDADES	
Ejecutar procesos de asesoramiento técnico en desarrollo institucional, administración del talento humano y remuneraciones en las Instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público de mediana complejidad		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	INTEGRIDAD, ADAPTABILIDAD	
Ejecutar el seguimiento al plan de intervención institucional respecto a la asesoría en desarrollo institucional, recursos humanos en las entidades de su responsabilidad.		Resoluciones y Normativa interna Institucional	ORIENTACION AL LOGRO, PENSAMIENTO CONCEPTUAL	
Elaborar proyectos de absolución de consultas derivadas del proceso de asesoramiento técnico en instituciones de mediana complejidad.		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
Apoyar en la elaboración de proyectos de informes, resoluciones y dictámenes derivadas del proceso de asesoramiento técnico de instituciones de mediana complejidad.		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	CALIDAD EN EL TRABAJO	
Ejecutar el estudio para traspasos de los servidores en las instituciones del Sector Público		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	COMUNICACIÓN	

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:		INTERFAZ	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	ANALISTA SENIOR DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		Título Requerido:	Titulado	
Nivel:	PROFESIONAL		Área de Conocimiento:	Comercial, Administración de Empresas, Administración Pública, Recursos Humanos, Procesos o afines	
Unidad o Proceso:	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		Director, Experto y Especialista de Fortalecimiento Institucional, Instituciones del Sector Público, UATHs, Asesoría Jurídica, público en general		
Rol:	EJECUCION DE PROCESOS				
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 5				
Grado:	11				
Ámbito:	NACIONAL				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecuta y monitorea procesos de asesoramiento técnico sobre el sistema integrado de desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones en las Instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público de alta complejidad		Tiempo de Experiencia:	3 años		
		Especificidad de la experiencia:	Subsistemas del Talento Humano / Desarrollo Organizacional / Gestión de calidad / Gestión por competencias		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS Y HABILIDADES		
Ejecutar procesos de asesoramiento técnico en desarrollo institucional, administración del talento humano y remuneraciones en las Instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público de alta complejidad		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	INTEGRIDAD, PENSAMIENTO CONCEPTUAL		
Elaborar el plan de intervención institucional en los temas de desarrollo institucional, talento humano, en las instituciones de su responsabilidad.		Resoluciones y Normativa interna Institucional	ORIENTACION AL LOGRO		
Ejecutar el seguimiento al plan de intervención institucional respecto a la asesoría en desarrollo institucional, recursos humanos en las entidades de su responsabilidad.		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
Elaborar proyectos de absolución de consultas derivadas del proceso de asesoramiento técnico en instituciones de alta complejidad.		Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	CALIDAD EN EL TRABAJO		
Elaborar proyectos de informes, resoluciones y dictámenes derivadas del proceso de asesoramiento técnico de instituciones de alta complejidad.		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	COMUNICACIÓN		

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	ESPECIALISTA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		Título Requerido:	Titulado
Nivel:	PROFESIONAL			
Unidad o Proceso:	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		Área de Conocimiento:	Comercial, Administración de Empresas, Administración Pública, Recursos Humanos, Procesos o afines
Rol:	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS			
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 6			
Grado:	12			
Ámbito:	NACIONAL			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Supervisar los procesos, actividades y productos que desarrolla el equipo de trabajo determinadas en el programa de intervención sectorial en materia de desarrollo institucional, administración de talento humano y remuneraciones de las entidades, organismos y empresas del sector público, conforme la normativa técnica establecida.		Tiempo de Experiencia:	4 Años	
		Especificidad de la experiencia:	Subsistemas del Talento Humano / Desarrollo Organizacional / Gestión de calidad / Gestión por competencias	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS Y HABILIDADES	
Sugerir acciones para la formulación del programa de intervención sectorial.		Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	INTEGRIDAD, PENSAMIENTO SISTÉMICO	
Supervisar y ejecutar estudios en materia de desarrollo institucional, administración de talento humano y remuneraciones de las entidades, organismos y empresas del sector público.		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	ORIENTACION AL LOGRO, IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	
Supervisar y ejecutar la aplicación de metodologías y lineamientos en la ejecución de estudios de desarrollo institucional, administración de talento humano y remuneraciones de las entidades, organismos y empresas del sector público.		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	ORIENTACIÓN AL CLIENTE, PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
Revisar y elaborar proyectos de estatutos, manuales, formularios y demás instrumentos técnicos del sistema integrado de desarrollo institucional, talento humano de instituciones de alta complejidad		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	CALIDAD EN EL TRABAJO, DESARROLLO DE PERSONAS	
Revisar los criterios y proyectos de absolución de consultas derivadas del proceso de asesoramiento técnico.		Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional	COMUNICACIÓN	

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ Máximas autoridades de la Institución del Sector Público, unidades de Administración del Talento Humano, SENPLADES, Presidencia de la República, Dirección de Asesoría Jurídica, Unidades del MRL, usuarios externos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	EXPERTO EN FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		Título Requerido:	Titulado
Nivel:	PROFESIONAL		Área de Conocimiento:	Comercial, Administración de Empresas, Administración Pública, Recursos Humanos, Procesos o afines
Unidad o Proceso:	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
Rol:	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS			
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 7			
Grado:	13			
Ámbito:	NACIONAL			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Coordina y ejecuta procesos de asesoramiento técnico en desarrollo institucional, sistema integrado de administración del talento humano y remuneraciones en las entidades, organismo y empresas del sector público, y emite directrices al equipo de trabajo		Tiempo de Experiencia:	5 Años	
		Especificidad de la experiencia:	Subsistemas del Talento Humano / Desarrollo Organizacional / Gestión de calidad / Gestión por competencias	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS Y HABILIDADES
Proponer metodologías de gestión institucional y herramientas que aseguren una gestión de mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional		INTEGRIDAD, NEGOCIACIÓN
Proponer el programa de intervención sectorial, en desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones de las instituciones a su cargo.		Resoluciones y Normativa interna Institucional		ORIENTACION AL LOGRO, PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Monitorear la ejecución del programa de intervención sectorial a su equipo de trabajo		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional		ORIENTACIÓN AL CLIENTE, PLANIFICACIÓN
Asesorar a las autoridades y servidores de las instituciones del sector público en temas de desarrollo institucional, administración de talento humano y remuneraciones para la toma de decisiones		LOSEP y su Reglamento, Normativa técnica de administración de talento humano y desarrollo institucional		CALIDAD EN EL TRABAJO
Dirigir y evaluar la aplicación de políticas y directrices para la ejecución de los estudios en desarrollo institucional, administración de talento humano y remuneraciones		Resoluciones y Normativa interna Institucional		COMUNICACIÓN